

การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถภาพสูง กรณีศึกษา
บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

บรรณันท์ ทองกัลยา

คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ธันวาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช, รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล และดร.สาธิต ปิติวรา ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ในการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ ในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ทุก ๆ ท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ความรู้แก่ผู้วิจัย รวมทั้งได้อำนวยความสะดวกในเรื่องการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ในครั้งนี้ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากประธานกรรมการบริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด และประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย คุณอิสระ ว่องกุศลกิจ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด คุณกฤษฎา มณเฑียรวิเชียรฉาย ที่ให้โอกาสในการทำงานบริหารคนและพัฒนาองค์กร อันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จด้วยดี และต้องขอขอบคุณพนักงาน ทีมงาน ของกลุ่มมิตรผลทุกท่าน ตลอดจนพี่ น้อง และเพื่อน ๆ ในสายอาชีพ ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

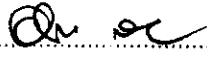
ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวของผู้วิจัยที่ห่วงใยและคอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ของคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแด่บิดาแม่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

บรรณันท์ ทองกัลยา

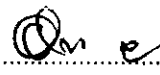
อาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิปริญญาตรีและคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณวุฒิปริญญาตรี ได้พิจารณา
คุณวุฒิปริญญาตรีของ บารบันท์ ทองกัลยา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพาได้

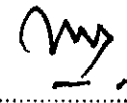
อาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิปริญญาตรี

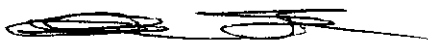

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอ็สระ สุวรรณผล)

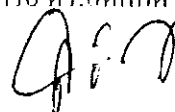
คณะกรรมการสอบปากเปล่า


..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประคิษฐ์ วรรณรัตน์)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอ็สระ สุวรรณผล)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอ็ตศิกดิ์ จันทรประภาเลิศ)


..... กรรมการ
(ดร.สาธิต ปิติรารา)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณวุฒิปริญญาตรีฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 30 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2559

55870021: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์, ปร.ด.
(การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง/ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

บรรณานุกรม ทอังกัลยา: การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล (THE STUDIES OF READINESS TO CHANGE TOWARDS HIGHT PERFORMANCE ORGANIZATION CASE STUDY: SUGAR & SUGARCANE INDUSTRIES IN THAILAND, LAOS & CHINA) อาจารย์ที่ปรึกษาคุณฐิติพันธ์: อิศระ สุวรรณบด, Ph.D. 422 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถภาพสูง (High performance organization) กรณีศึกษาบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล พบว่าระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถภาพสูงมากที่สุด ได้แก่ ด้านองค์กรและการจัดการ ซึ่งระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามปัจจัยในแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มน้ำตาลมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P \text{ value} < 0.05$) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถภาพสูง มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) และปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน (X_5) สามารถอธิบายได้ด้วยสมการเส้นถดถอย คือ $Y_B = 0.645 + 0.326X_2 + 0.286X_1 + 0.090X_4 + 0.086X_5 + 0.064X_3$ โดยสมการเชิงเส้นถดถอยนี้สามารถอธิบายความแปรผันของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล (ในภาพรวม 3 ประเทศ) ได้ร้อยละ 64.50

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ รองลงมาคือ ปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการเรียนรู้ ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ สำหรับปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน และปัจจัยด้านการสื่อสาร มีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยผ่านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่าไคสแควร์ มีค่าเท่ากับ 189.660 ค่าองศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 155 ค่าไคสแควร์ต่อองศาอิสระ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.224 ค่าความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.988 ค่าความสอดคล้องปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.979 ดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 0.993 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.013 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.007 โดยตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 94.80 ($R^2 = 0.948$)

ผลการวิจัยฉบับนี้ สามารถนำไปพัฒนาและส่งเสริมให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และยั่งยืนของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร และเตรียมความพร้อม สำหรับองค์กรภาคธุรกิจอ้อยและน้ำตาล และธุรกิจอื่น ๆ ที่จะขยายการลงทุนไปยังสปป.ลาว และจีน ต่อไป

52870168: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: READINESS TO CHANGE/ HIGHT PERFORMANCE ORGANIZATION

BORWORNNAN THONGKALYA: THE STUDIES OF READINESS TO CHANGE TOWARDS HIGHT PERFORMANCE ORGANIZATION CASE STUDY: SUGAR & SUGARCANE INDUSTRIES IN THAILAND, LAOS & CHINA. ADVISOR: ISARA SUWANNABON, Ph.D. 422 P. 2016.

This research is a study of comparison in terms of change readiness to become a high performance organization. The study of Mitr Phol Group in sugarcane and sugar business located in Thailand, Laos, and China has been revealed that the highest level of change readiness of the high performance organization is related to organization and management. However, the levels of change readiness categorized by factors show the different levels of opinion among Mitr Phol Group in Thailand, Lao PDR, and China significantly (P value < 0.05). There are five factors affecting the becoming of high performance organization: change readiness factor (X_1) organization and management factor (X_2) learning of employee factor (X_3) communicating factor and leadership of change factor (X_4) and employee capability factor (X_5). These all could be explained by regression equation as $Y_B = 0.645 + 0.326X_2 + 0.286X_1 + 0.090X_4 + 0.086X_5 + 0.064X_3$ to show the variance of factors affecting the status of becoming the high performance organization as 64.50%.

A structural equation model of the analysis reveals an organization and management factor has been found to be the most predominant factor influencing the high performance organization, followed by change readiness factor, learning of employee factor, employee capability factor, communicating factor and leadership of change factor sequentially.

Regarding the organization and management factor, employee capability factor and communicating factor, there is the direct influence towards change readiness while the organization and management factor, learning of employee factor and change readiness affect the becoming of the high performance organization directly. Whereas the organization and management factor, learning of employee factor, employee capability factor, communicating factor and leadership of change factor affect the becoming of the high performance organization indirectly-through change readiness. However, the developed model has corresponded to empirical information as Chi-square test equals to 189.660 df, df equals to 155, χ^2/df equals to 1.224, GFI equals to 0.988, AGFI equals to 0.979, NFI equals to 0.993, RMSEA equals to 0.013, RMR equals to 0.007. All variables in this model could explain variance of becoming the high performance organization as 94.80% ($R^2 = 0.948$).

The result of this research could be developed and enhanced Mitr Phol Group to pursue the high performance and sustainable organization in Thailand, Lao PDR and China beyond the context of continuous changing. In addition, this could be a guidance of organization development and a preparation of sugarcane and sugar business organization together with other businesses expanding the investment in Lao PDR and China afterwards.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	16
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	16
สมมติฐานของการวิจัย.....	17
ขอบเขตของงานวิจัย.....	17
คำนิยามศัพท์.....	18
ประโยชน์ของงานวิจัยที่คาดว่าจะได้รับ.....	20
2 แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง.....	21
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	52
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเรียนรู้.....	71
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้นำในการเปลี่ยนแปลง.....	77
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถของพนักงาน.....	87
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร.....	89
อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลและกลุ่มมิตรผล.....	93

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	114
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	114
ระเบียบวิธีวิจัย.....	118
สรุป.....	129
กรอบงานวิจัย.....	131
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	133
การวิเคราะห์ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน จำแนกรายด้านและรายชื่อ.....	138
การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน.....	179
การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดโดยวิเคราะห์ด้วยวิธี Stepwise.....	188
การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง.....	213
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	279
สรุปผลการวิจัย.....	279
อภิปรายผลการวิจัย.....	287
ข้อเสนอแนะ.....	293
บรรณานุกรม.....	315
ภาคผนวก.....	340
ภาคผนวก ก.....	341
ภาคผนวก ข.....	348
ภาคผนวก ค.....	363
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	422

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 การวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันของสินค้าเกษตร.....	10
2-1 ความหมายขององค์การที่มีศักยภาพสูง.....	34
2-2 การสังเคราะห์การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง.....	49
2-3 สรุปความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	60
2-4 แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton.....	81
2-5 ปริมาณการผลิตน้ำตาล ปีการผลิต 2553/ 2554-2557/ 2558.....	97
2-6 ข้อมูลโรงงานเอทานอล.....	106
2-7 ข้อมูลโรงงานไฟฟ้า.....	106
3-1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	119
3-2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จริงที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	133
4-2 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานกลุ่มมิตรผล ในประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และภาพรวม.....	134
4-3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ กลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน.....	138
4-4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ กลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน.....	139
4-5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง แยกราย ความพร้อมขององค์กร, ความพร้อมของพนักงานภายในองค์กร และความพร้อม ของผู้ตอบแบบสอบถามเอง ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน.....	139
4-6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ กลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน แยกตามรายปีจจัย.....	141
4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน.....	145

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงประเทศไทย สปป.ลาว จีน และในภาพรวม.....	149
4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม.....	153
4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของพนักงานประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม.....	157
4-11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม.....	161
4-12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของพนักงานประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม.....	165
4-13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสารประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม.....	169
4-14 ค่าเฉลี่ยและร้อยละ ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในภาพรวมแต่ละด้าน ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	173
4-15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในแต่ละด้าน.....	179
4-16 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในแต่ละด้าน.....	180
4-17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่.....	182
4-18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของพนักงานของประเทศไทย สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่.....	183
4-19 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่.....	183
4-20 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของพนักงานของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่.....	184

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่.....	185
4-22 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน.....	186
4-23 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กร ที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ในแต่ละด้าน.....	186
4-24 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่.....	187
4-25 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่.....	188
4-26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับ ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในภาพรวม.....	191
4-27 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร ที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในภาพรวม.....	193
4-28 ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในภาพรวม.....	195
4-29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับ ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย.....	197
4-30 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย.....	199
4-31 ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระ ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย.....	200
4-32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับ ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว.....	202
4-33 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว.....	204

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-34 ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระของกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว.....	205
4-35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับ ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มมิตรผลจีน.....	207
4-36 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผลจีน.....	209
4-37 ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระของกลุ่มมิตรผลจีน....	210
4-38 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของ กลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และภาพรวม.....	212
4-39 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's test.....	215
4-40 องค์กรประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน สะสมขององค์กรประกอบที่เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง.....	216
4-41 รายละเอียดองค์กรประกอบที่เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง.....	217
4-42 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's test.....	219
4-43 องค์กรประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน สะสมขององค์กรประกอบด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	220
4-44 รายละเอียดองค์กรประกอบด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	221
4-45 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's test.....	223
4-46 องค์กรประกอบค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน สะสมขององค์กรประกอบด้านองค์กรและการจัดการ.....	223
4-47 รายละเอียดองค์กรประกอบด้านองค์กรและการจัดการ.....	224
4-48 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's test.....	226
4-49 องค์กรประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน สะสมขององค์กรประกอบด้านการเรียนรู้.....	227
4-50 รายละเอียดองค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ของพนักงาน.....	227
4-51 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's test.....	229

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-52 องค์ประกอบ ค่าไอเคน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน สะสมขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง.....	230
4-53 รายละเอียดองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง.....	231
4-54 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าความเบ้และค่าความโด่งของ ตัวแปร.....	234
4-55 ค่า KMO ของตัวแปร.....	238
4-56 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างตัวแปรแฝงในภาพรวม.....	239
4-57 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในภาพรวม.....	240
4-58 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง.....	242
4-59 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของการเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง.....	244
4-60 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	245
4-61 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของการเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง.....	247
4-62 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านองค์กรและการจัดการ.....	249
4-63 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านองค์กรและการจัดการ...	251
4-64 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการเรียนรู้ของพนักงาน.....	252
4-65 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านการเรียนรู้ของพนักงาน	254
4-66 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง.....	255
4-67 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านภาวะผู้นำใน การเปลี่ยนแปลง.....	256
4-68 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านความสามารถของพนักงาน.....	257
4-69 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านความสามารถของ พนักงาน.....	259
4-70 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการสื่อสาร.....	261
4-71 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านการสื่อสาร.....	263

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-72 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่าง โมเดลตาม สมมติฐานกับ โมเดลที่ปรับใหม่ ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ).....	265
4-73 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของ โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ).....	267
4-74 ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบตามสมมติฐานใน โมเดลความสัมพันธ์เชิง สาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของ กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ).....	268
4-75 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่าง โมเดลตาม สมมติฐาน กับ โมเดลที่ปรับใหม่ของกลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย).....	269
4-76 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของ โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง ของกลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย).....	271
4-77 ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบตามสมมติฐานใน โมเดลความสัมพันธ์เชิง สาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของ กลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย).....	272
4-78 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่าง โมเดลตาม สมมติฐานกับ โมเดลที่ปรับใหม่ของกลุ่มมิตรผล (จีน).....	273
4-79 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของ โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง ของกลุ่มมิตรผล (จีน).....	276
4-80 ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบตามสมมติฐานใน โมเดลความสัมพันธ์เชิง สาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของ กลุ่มมิตรผล (จีน).....	277
5-1 การเปรียบเทียบของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของ กลุ่มน้ำตาลมิตรผล.....	284
5-2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน.....	285

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5-3 แนวทางการบริหารองค์กร บริหารคนเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน คู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง.....	300
ตารางภาคผนวก ก-1 รวมตารางการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นที่มีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลการ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ).....	364
ตารางภาคผนวก ก-2 รวมตารางการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นที่มีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลการ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย.....	372
ตารางภาคผนวก ก-3 รวมตารางการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นที่มีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลการ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว.....	381
ตารางภาคผนวก ก-4 รวมตารางการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นที่มีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลการ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล จีน.....	389
ตารางภาคผนวก ก-5 รวมผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) ของปัจจัย ความพร้อมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ).....	397

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 Model ของ McKinney 7'S framework.....	25
2-2 สรุปรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ใช้ประเมินองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง.....	32
2-3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง.....	53
2-4 การเรียนรู้ของมนุษย์.....	72
2-5 วินัย 5 ประการ.....	75
2-6 กระบวนการผลิตน้ำตาลทราย.....	96
2-7 อัตราการใช้กำลังการผลิตโรงงานน้ำตาล ปี พ.ศ. 2556/ 2557-2557/ 2558.....	98
2-8 ข้อมูลประเทศผู้ผลิต ส่งออกน้ำตาลในเวทีโลก.....	100
2-9 การส่งออก และนำเข้าน้ำตาล.....	101
2-10 ข้อมูลอันดับผู้ผลิตน้ำตาลระดับโลก ปี พ.ศ. 2558/ 2559.....	102
3-1 ขั้นตอนการวิจัย.....	117
3-2 กระบวนการในการสร้างแบบสอบถาม.....	124
3-3 กรอบงานวิจัย.....	131
4-1 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ก่อนการปรับ โมเดล.....	243
4-2 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง หลังการปรับ โมเดล.....	243
4-3 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ก่อนการปรับ โมเดล.....	246
4-4 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง หลังการปรับ โมเดล.....	247
4-5 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านองค์กรและการจัดการ ก่อนการปรับ โมเดล.....	250
4-6 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านองค์กรและการจัดการ หลังการปรับ โมเดล.....	250

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4-7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ก่อนการปรับ โมเดล.....	253
4-8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านการเรียนรู้ของพนักงาน หลังการปรับ โมเดล.....	253
4-9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง.....	256
4-10 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความสามารถของพนักงาน ก่อนการปรับ โมเดล.....	258
4-11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความสามารถของพนักงาน หลังการปรับ โมเดล.....	259
4-12 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านการสื่อสาร ก่อนการปรับโมเดล.....	262
4-13 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านการสื่อสาร หลังการปรับโมเดล.....	262
4-14 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กร ที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จากการตรวจสอบกับข้อมูล เชิงประจักษ์.....	266
4-15 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่ มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย) จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	270
4-16 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่ มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล (จีน) จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	275

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalizations) ซึ่งข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เคยมีมาแต่ในอดีตถูกทำลาย อันเป็นผลมาจากแรงกดดันในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ระบบการเมืองที่ถูกเปลี่ยนแปลง สมดุลจากระบบการเมือง 2 ค่าย คือ ระบบทุนนิยม และระบบสังคมนิยมกลายเป็นโลกแห่งประชาธิปไตย และการค้าเสรี หรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปิดตัวของ Netscape จากระบบ PC-Based เป็น Internet-based ทำให้เกิดการขยายตัวของการใช้อีเมลในการติดต่อซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการใช้ Web-browsers ในการหาข้อมูลที่อยู่บนอินเทอร์เน็ต มาสู่หน้าจอบนมือถือของคนทุกคนอย่างสะดวกและง่ายดาย โลกเป็นสนามแข่งขันทางการค้าที่มีระนาบแบน ซึ่งผู้เข้าแข่งขันทุกคนมีโอกาสประสบความสำเร็จเท่า ๆ กัน ในยุคโลกาภิวัตน์ที่อินเดียเป็นศูนย์กลาง Business Process Outsourcing (BPO) ให้บริการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการรับเขียน Software กรอกแบบภาษี วิเคราะห์ผล X-ray ติดตามกระเป๋าเดินทางที่สูญหายให้แก่สายการบิน โดยให้บริการแก่บริษัทต่าง ๆ ทั่วโลกผ่านทาง Internet ส่วนประเทศจีนมีแรงงานที่สามารถพูดภาษาญี่ปุ่นหลายพันคนกำลังให้บริการ BPO แก่บริษัทต่าง ๆ ของประเทศญี่ปุ่น หรือแม้แต่ในประเทศที่กำลังพัฒนารูปปั้น Virgin of guadalupe ที่ชาวเม็กซิกันนับถือและวางขายอยู่ในประเทศเม็กซิโกนั้น ขณะนี้ทำจากประเทศจีน สิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนว่าปัจจุบันเราอยู่ในโลกที่แบน และผลที่เกิดขึ้น คือ การเผชิญหน้ากันในสนามการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน (Friedman, 2005)

ในภาวะของเศรษฐกิจโลกในปัจจุบันที่มีความผันผวน และเปลี่ยนแปลงมากขึ้นภายหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจในแต่ละภูมิภาคของโลก ประเทศเศรษฐกิจใหม่ โดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชียมีแนวโน้มจะก้าวขึ้นมาขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่สูงกว่าประเทศเศรษฐกิจหลัก อันจะเห็นได้จากเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา อยู่ในภาวะถดถอยที่ยาวนาน ส่วนกลุ่มสหภาพยุโรปยังมีปัญหาหนี้สาธารณะ และสถาบันการเงินซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้จ่าย และความเชื่อมั่นในเศรษฐกิจของประเทศกลุ่มนี้ ประเทศญี่ปุ่นเองก็ประสบกับภาวะเศรษฐกิจซบเซาอย่างเรื้อรัง มีหน้าซำยังถูกซ้ำเติมจากเหตุการณ์แผ่นดินไหว และสึนามิครั้งใหญ่ที่ผ่านมา ขณะที่ประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ โดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชีย ยัง

ขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เศรษฐกิจใหญ่ที่มีความสำคัญแต่ดั้งเดิม คือ สหรัฐอเมริกา กับอียู มีความอ่อนแอ แต่ในเอเชียมีศักยภาพที่ดีกว่า (พระสยาม, 2555)

ความเสี่ยงทางการเมืองของโลกเพิ่มขึ้น โดยรวม ทั้งจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ และความขัดแย้งทางสังคมที่มีรากจากปัญหาความเหลื่อมล้ำ จนนำมาสู่กระแสเรียกร้องเพื่อขอมิสิทธิส่วนทางสังคม (Social in dusciveness) มากยิ่งขึ้น นับจากปฏิวัติดอกมะลิ (Jasmine revolution) ที่แพร่ระบาดในกลุ่มโลกอาหรับและเอเชียหลายประเทศ เรื่อยไปถึงความเคลื่อนไหว Occupy wall streel ที่สหรัฐ และภัยพิบัติทางธรรมชาติจากการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศของโลก โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับน้ำมีมนุษย์ ก็เกิดขึ้นถี่กระชั้น และสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจรุนแรงยิ่งขึ้น เช่น กรณีความผิดปกติของสภาพภูมิอากาศจากสภาวะโลกร้อน และวิกฤตน้ำท่วมครั้งใหญ่ ทำให้ GDP ลดลง (วิจัยกรุงศรี, 2557)

ระบบเศรษฐกิจการเงินโลกในสภาวะปกติใหม่ จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างในหลายด้าน โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่สภาวะที่มีความผันผวนสูง (Volatility) มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainty) มีความซับซ้อนมากขึ้น (Complexity) และมีความไม่ชัดเจนของผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (Ambiguity) หรือที่เรียกว่าภาวะ VUCA (วิโรไท สันติประภพ, 2559 ก)

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องที่ไร้พรมแดนและไม่อาจปิดกั้นได้อย่างในอดีต การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์กลายเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตประจำวัน กลายเป็นส่วนหนึ่งของการประกอบอาชีพ กลายเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โลกทั้งโลกจึงกลายเป็นประชาคมอันหนึ่งอันเดียวกันมากยิ่งขึ้น (วิโรพงษ์ รามางกูร, 2557)

การคาดการณ์ในปี ค.ศ. 2050 จีน อินเดีย และสหรัฐฯ จะเป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดในโลก โดยเฉพาะ จีนกับอินเดีย GDP จะเพิ่มขึ้นเกือบ 60 ล้านล้านเหรียญ แต่ความแตกต่างในเรื่อง GDP ต่อหัวระหว่าง 3 ประเทศ ยังมีอยู่ โดยถึงแม้ว่า GDP ของมหาอำนาจเศรษฐกิจใหม่ จะเพิ่มขึ้น แต่ GDP ต่อหัวยังคงต่ำอยู่ โดยรายได้เฉลี่ยของประเทศเหล่านี้จะอยู่ที่ประมาณ 22,000 เหรียญต่อคนต่อปี ซึ่งต่ำกว่าสหรัฐฯและกลุ่ม G7 เป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีความชัดเจนว่า มหาอำนาจเศรษฐกิจใหม่จะมีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน และอำนาจในการจัดการเศรษฐกิจโลกจะยังคงอยู่ในมือของกลุ่ม G7 หรือไม่ แต่มีความเป็นไปได้ว่า ระเบียบเศรษฐกิจโลกและสถาบันระหว่างประเทศจะมีการปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ในอนาคต และการที่ G20 มาแทนที่ G8 ก็เป็นการเริ่มส่งสัญญาณให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยน โครงสร้างอำนาจเศรษฐกิจโลกในอนาคต (ประภัสสร เทพชาตรี, 2553)

รายงานของ Global trend 2030: Alternative worlds ระบุว่าในปี พ.ศ. 2573 ค่าใช้จ่ายทางการทหารและการลงทุนด้านเทคโนโลยีเอเชียจะมีขนาดใหญ่กว่ายุโรปและอเมริกาเหนือรวมกัน โดยจีนจะกลายเป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดในโลก นอกจากนี้ ประเทศอินเดีย บราซิล รวมไปถึงประเทศในภูมิภาคอย่าง โคลอมเบีย ไนจีเรีย แอฟริกาใต้ ตุรกี และอินโดนีเซีย จะกลายเป็นผู้เล่นคนสำคัญในระบบเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศอินโดนีเซียที่อาจกลายเป็นหนึ่งในประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจของโลก นอกจากนี้ การขยายตัวของเศรษฐกิจที่ทำให้แต่ละประเทศมีอำนาจต่อรองและกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจแล้ว การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศยังเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้ประเทศเหล่านั้นสามารถแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศได้มากขึ้น ซึ่งการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในระดับภูมิภาคมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นและทวีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต เช่น การรวมกลุ่มของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ความตกลงหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจภาคพื้นแปซิฟิก (Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement: TPSEP หรือ Trans-Pacific Partnership: TPP) หรือ BRICS เป็นต้น ทั้งนี้ BIRC เป็นอักษรย่อใช้เรียกกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาที่มีการพัฒนาและการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว (Emerging market) ประกอบด้วย บราซิล (Brazil) รัสเซีย (Russia) อินเดีย (India) จีน (China) และประเทศแอฟริกาใต้ (South Africa) ซึ่งมีประชากรรวมกันกว่าร้อยละ 40 ของประชากรโลก โดยกลุ่มเศรษฐกิจอย่าง BRICS ถือเป็นตัวแปรสำคัญในอนาคต ที่จะทำให้ขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจของโลกย้ายจากสหภาพยุโรปและสหรัฐอเมริกา มาสู่เอเชียและภูมิภาคอื่นมากขึ้น (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2557)

ในขณะเดียวกัน Desker (2009) ผู้อำนวยการ (Dean) ของ Rajaratnam School of International Studies มหาวิทยาลัยนันทยาง ซึ่งเป็นสถาบันวิชาการ และ Think-tank ของรัฐบาลสิงคโปร์ ให้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนวโน้มของสภาพการณ์ระหว่างประเทศในปี ค.ศ. 2020 สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ประการแรก แม้ว่าสหรัฐอเมริกาจะยังคงเป็นผู้นำในโลก แต่สภาพการณ์เป็นมหาอำนาจขั้วเดียวที่ครองอำนาจ (Unipolar moment of American dominance) ได้ผ่านไปแล้ว สหรัฐอเมริกาจะสามารถแสดงความเป็นผู้นำต่อไปได้ก็ต่อเมื่อสามารถโน้มน้าวให้มหาอำนาจอื่น ๆ ร่วมมือดำเนินการ ทั้งนี้ ภายในปี ค.ศ. 2020 จีนจะกลายมาเป็นเศรษฐกิจที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับสองของโลก อินเดียจะยังคงเติบโตอย่างสม่ำเสมอ รัสเซียจะฟื้นกลับมาอีกครั้งเนื่องจากทรัพยากรน้ำมันและแร่ธาตุของประเทศ บราซิล อิหร่าน อินโดนีเซีย และตุรกีจะมีอิทธิพลมากขึ้น ถ้าหากสามารถรักษาการเติบโตทางเศรษฐกิจและเสถียรภาพทางการเมืองไปจนถึงทศวรรษหน้า

ประการที่สอง เราคงได้เห็นแนวโน้มของกฎระเบียบระหว่างประเทศที่มากขึ้นและข้อเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบันได้บ่อนทำลายความชอบธรรมของ “ตัวแบบกลไกตลาดที่มีประสิทธิภาพ” ซึ่งสังคม Anglo-saxon สนับสนุน นอกจากนี้ ตลาด Sub-prime ของสหรัฐฯ ที่ล้มเหลว และจุดอ่อนในเรื่องการกำกับดูแลภาคการเงินและธุรกิจที่ปรากฏขึ้น เช่น กรณีฉ้อโกงของ Bernie madoff จะสร้างแรงกดดันให้มีการออกกฎระเบียบขึ้นมาควบคุมทั้งภายในและระหว่างประเทศอย่างรัดกุมขึ้น

ประการที่สาม เราจะเห็นการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดมากยิ่งขึ้น เช่น พลังงาน น้ำ และอาหาร แตกต่างจากเมื่อ 30 ปีก่อน ซึ่งมีการปฏิวัติเขียวและผลผลิตด้านเกษตรกรรมอย่างพอเพียง รวมทั้งราคาพลังงานที่ไม่แพงทำให้เชื่อว่า การเติบโตทางเศรษฐกิจสามารถดำเนินไปได้โดยไม่ต้องเผชิญกับคำถามและความยากลำบากในการตัดสินใจที่เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลลบต่อสิ่งแวดล้อม

กล่าวโดยสรุป จากการคาดสถานการณ์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้น ภายใต้อายุที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันนั้น ทำให้เรามีโอกาสได้มองเห็นภาพร่างในโลกอนาคตที่จะวุ่นวายมากยิ่งขึ้น สิ่งที่คุณเหมือนจะใกล้ตัวแต่ความจริงแล้วใกล้ตัวเรามากยิ่ง ๆ องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนในปัจจุบันให้ความสนใจในการสร้างความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากยิ่งขึ้น องค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสูง จะดำเนินอยู่ได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์

ทั้งนี้ โลกในทศวรรษหน้าการรวมกลุ่มประเทศและการเปลี่ยนกลุ่มประเทศจะเป็นไปตามผลประโยชน์ร่วมกันเป็นกรณีไป ตามความตกลงร่วมมือหรือผลประโยชน์ร่วมกัน การวางนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยความยืดหยุ่น นวัตกรรมและการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อม และเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในอนาคตอันใกล้ องค์กรต้องเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้สามารถแข่งขันได้ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นความท้าทายต่อการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กรทุกแห่ง

ในการรับมือกับอนาคตที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือของ VUCA WORLD (Volatility, Uncertainty, Complexity และ Ambiguity) ทั้งนี้ VUCA เป็นศัพท์แสลงทางยุทธศาสตร์ที่เดิมเคยใช้กันอยู่ในกองทัพสหรัฐฯ ในช่วงสิ้นสุดสงครามเย็น และคำนี้มาฮิตติดชาร์ตในช่วงหลังเกิดวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ด้วยเหตุที่สามารถสะท้อนลักษณะของโลกยุคนี้

ได้ดี กระทั่งเชื่อกันว่า VUCA คือ “ความเป็นปกติ แบบใหม่” (New normal) ของโลกยุคนี้ (มดิชน, 2557)

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจชั้นนำของโลกมีแนวโน้มอาศัยวิธีการที่เรียกว่า “Scenario planning” ซึ่งเป็นการวางแผนโดยอาศัยกระบวนการระดมสมองจากหลากหลายมุมมอง (Interdisciplinary) เพื่อการจำลองเหตุการณ์สมมติที่เป็นไปได้หลายกรณีขึ้นมา โดยวิธีการนี้ จะช่วยให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่น สามารถพร้อมรับกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ขณะที่นักเศรษฐศาสตร์สมัยใหม่ เริ่มตระหนักว่าความรู้แบบเดิม ๆ และเครื่องมือประมาณการเศรษฐกิจที่ล้าล้ากับข้อมูลในอดีต อาจไม่เพียงพอที่จะทำความเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มโลกใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างมากมายจนมองเห็นวัฏจักรไม่ชัดเจน ทั้งนี้เราต้องคิดให้เป็นระบบยิ่งขึ้น เปิดใจรับความแตกต่างด้านมุมมองที่หลากหลายยิ่งกว่าเดิม (วิจัยกรุงศรี, 2557)

อย่างไรก็ตาม ในโลกยุคปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยเฉพาะทางด้านการค้ามีความเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมาก ประกอบกับการคมนาคมติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว ทำให้ประเทศต่าง ๆ มีโอกาสติดต่อทำการค้าระหว่างประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจแตกต่างกัน การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในประเทศใดประเทศหนึ่ง อาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประเทศอื่น ๆ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันยังทำให้โลกแคบลง ผลกระทบของการดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจและการค้ายิ่งรุนแรงมากขึ้น การแข่งขันในโลกปัจจุบันได้แปรเปลี่ยนจากการแข่งขันทางอาวุธและสงครามมาเป็นการแข่งขันทางการค้า (พัชรสุวรรณศรี และสุภัทณี เปี่ยมสุวรรณกิจ, 2557)

โดยสรุปแล้วปัจจัยที่สำคัญในการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก คือ การค้าโลกที่ยังคงอ่อนแอ ความผันผวนในตลาดเงินเนื่องจากดุลอัตราดอกเบี้ยในประเทศที่สำคัญทางเศรษฐกิจจะสูงขึ้นในช่วงเวลาที่ต่างกัน ผลกระทบต่องบการคลังและการค้าของประเทศผู้ผลิตน้ำมัน และความเสี่ยงที่เศรษฐกิจในประเทศในเขตยูโรโซนและญี่ปุ่น จะซบเซาหรือประสบภาวะเงินฝืดอย่างยาวนาน และจากภาวะเศรษฐกิจที่มีการผันผวนเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การแข่งขันทางธุรกิจที่ไม่เคยปราณีต่อผู้อ่อนแอเช่นในปัจจุบัน ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับความท้าทายที่ถาโถมเข้ามานานัปการ ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น นาโนเทคโนโลยี การผลิตออกนอกผลในนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า การแข่งขันที่ดุเดือด และเข้มข้นของผู้ที่เข้าสู่ระบบธุรกิจ เป็นต้น (อ้างอิงสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ

ราชการ) ทั้งนี้ องค์กรที่มีความก้าวหน้าในปัจจุบันจะมีความแตกต่างอย่างมากกับองค์กรในอดีต เนื่องจากการเกิดขึ้นของคุณลักษณะใหม่ การพัฒนากระบวนการทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ และการให้บริการลูกค้า และตลาดที่มีความแตกต่างกัน (Mcshane & Glinow, 2003)

ศูนย์ติดตามและพยากรณ์เศรษฐกิจการเกษตร (KU-OAE Foresight Center: KOFC) ได้วิเคราะห์ถึงการลงทุนภาคการเกษตรของไทยในอาเซียน ซึ่งจากกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งกระแสการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนจากการเข้าร่วมเป็นประชาคมอาเซียน (AEC) ที่เริ่มต้นอย่างเป็นทางการเมื่อปลายปี พ.ศ. 2558 นับเป็นโอกาสของธุรกิจไทยที่จะออกไปแสวงหาช่องทางการค้าและการลงทุนในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศ CLMV ซึ่งได้แก่ กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม ซึ่งเป็นประเทศที่มีพรมแดนอยู่ติดหรือใกล้เคียงกับไทย เป็นทั้งแหล่งทรัพยากรการผลิตที่สำคัญและตลาดขนาดใหญ่ มีประชากรรวมกันทั้งอาเซียน ประมาณ 600 ล้านคน

การเข้าสู่อาเซียน เมื่อเป็นประชาคมอาเซียนแล้ว สิ่งสำคัญที่จะต้องเข้าถึง คือ การสร้างความร่วมมือและการเชื่อมโยงให้ทั่วถึงทั้งภูมิภาค ซึ่งหลายอุตสาหกรรมได้ทำการขยายฐานลูกค้า โดยการหาหุ้นส่วนหรือคู่ค้าในต่างถิ่นต่างแดน ทั้งนี้ จากประสบการณ์ของอุตสาหกรรมรายใหญ่ เคยกล่าวไว้ว่าเรา “ต้องดีกว่าเดิม” และมี “ความยืดหยุ่น” นี้จะกลายเป็นจุดเด่นและจุดแข็งที่ประเทศไทยและองค์กรจะสามารถก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างสง่าผ่าเผย

ปัจจุบันบริบทของอุตสาหกรรมสมัยใหม่อุตสาหกรรมไทยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อให้พร้อมรับทั้งโอกาสและความท้าทาย ทั้งนี้บนพื้นฐานเศรษฐกิจของประเทศไทยบทบาทของภาคอุตสาหกรรมมีความสำคัญอย่างมาก เพราะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในรายได้ประชาชาติมากที่สุดราวร้อยละ 40 และจากการที่ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศประชาคมอาเซียน หลายอุตสาหกรรมได้มีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนการดำเนินงานแล้ว เพื่อให้ Business model ขององค์กรมีความชัดเจนขึ้น รวมไปถึงกระแสความตื่นตัวด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนละเอียดอ่อนทั้งสิ้น (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2557)

รายงาน IMD World Competitiveness Yearbook 2015 ซึ่งจัดอันดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ ทั้งหมด 61 ประเทศ ประเทศไทยถูกจัดอันดับความสามารถด้านนวัตกรรมให้อยู่ในอันดับที่ 51 รองจากประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเอเชียด้วยกัน อย่างมาเลเซีย สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย แสดงให้เห็นว่าไทยมีการลงทุนและพัฒนาด้านการวิจัยที่จัดอยู่ในระดับต่ำที่สุด และปัจจุบันองค์กรในประเทศไทยได้หันเหการลงทุนไปลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ

(Direct investment abroad) ปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แม้การลงทุนโดยตรงในต่างประเทศของไทยจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นลำดับแต่ยังเป็นการลงทุนของกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และเมื่อเทียบกับหลายประเทศในภูมิภาค พบว่า ยังอยู่ในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม การลงทุนโดยตรงในต่างประเทศของนักลงทุนไทยอาจไม่ได้มาจากแรงจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หลักของนักลงทุนและปัจจัยแวดล้อมของประเทศที่จะไปลงทุน อย่างไรก็ตาม สามารถแบ่งแรงจูงใจหลักได้ 3 ประการ ได้แก่ 1. เพื่อแสวงหาตลาดใหม่หรือรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมในประเทศที่มีตลาดขนาดใหญ่หรือมีแนวโน้มที่จะเติบโตสูง (Market seeking) 2. เพื่อแสวงหาทรัพยากรธรรมชาติและเข้าถึงวัตถุดิบที่ถูกว่าในประเทศ (Resource seeking) และ 3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency seeking) (นันทพร พงศ์พัฒนานนท์ และชิตชนก อัน โนนจารย์, 2555)

นักลงทุนไทยหลายรายมีแรงจูงใจที่จะไปลงทุนในต่างประเทศเพื่อแสวงหาตลาดใหม่ที่มีขนาดใหญ่และกำลังซื้อสูง (Market seeking) โดยเฉพาะในจีน อินเดีย และอินโดนีเซีย เป็นสำคัญ

สำหรับการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศเพื่อแสวงหาประสิทธิภาพ (Efficiency seeking) ของนักลงทุนไทยนั้น ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในประเทศที่มีความสามารถหรือความถนัดในการผลิต อาทิ กลุ่มธุรกิจผลิตอัญมณี ที่นอกจากจะแสวงหาตลาดและวัตถุดิบแล้วยังแสวงหาประสิทธิภาพโดยขยายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีความสามารถในการผลิต เช่น เยอรมนี เวียดนาม และอินโดนีเซีย ส่วนกลุ่มธุรกิจอาหารกระป๋องและอาหารทะเลแช่แข็ง ได้มีการออกไปลงทุนในสหรัฐฯ เพื่อแสวงหาเทคโนโลยีการผลิตที่ดีกว่าในประเทศ (ทีมบรรณาธิการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2557)

อย่างไรก็ตาม ค่าจ้างแรงงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้ภาคธุรกิจไทยออกไปลงทุนยังต่างประเทศมากขึ้น เนื่องจากค่าจ้างแรงงานของไทยค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับหลายประเทศในเอเชีย เช่น กัมพูชา เวียดนาม อินโดนีเซีย และจีน และมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่องอีกจากนโยบายการปรับค่าจ้างขั้นต่ำเป็น 300 บาท กอปรกับภาวะตลาดแรงงานไทยมีความตึงตัวมาก ส่งผลให้เริ่มมีอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักของไทย เริ่มมีการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีค่าแรงต่ำกว่า และมีการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ ในการลงทุน แนวโน้มขององค์กรในอนาคตจะเปลี่ยนไปโดยให้ความสนใจกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ โดยมีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงาน ทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นตอจนจบ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Competencies) ขณะเดียวกันองค์กร

จะมีการว่าจ้างพนักงานชั่วคราวมากขึ้น ซึ่งองค์กรลักษณะนี้อาจเรียกว่าเป็นองค์กรเสมือนจริง และบางครั้ง องค์กรก็ต้องปลดพนักงานออกบางส่วนออก และรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไว้ องค์กรจะเน้นให้พนักงานต้องเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น และต้องหันมาสร้างความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร โดยการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานที่เป็นพนักงานหลัก (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2551)

การที่องค์กรหนึ่งจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ไม่ใช่สิ่งที่วัดหรือบอกได้ในระยะเวลาอันสั้น การจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ไม่ใช่ว่าจะเพียงแค่นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้แล้วจะทำให้เป็นได้ในทันที แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตนเองตลอดเวลา เครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเพียงแค่ “เครื่องมือ (Tools)” ที่ผู้บริหารจะหยิบหรือเลือกใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กร (พสุ เตชะรินทร์, 2549 ข)

ด้วยเหตุปัจจัยข้างต้นทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกัน และขีดความสามารถในการต่อกร และแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ และนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรที่สามารถแข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเรากล่าวได้ว่าในรูปแบบดังกล่าว คือ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง/ องค์กรที่มีศักยภาพสูง (High Performance Organization: HPO)

อย่างไรก็ตาม สาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแบบ HPO นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์กรและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์เหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้น ซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันที่องค์กรปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีก็จะส่งผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับองค์กรได้ (Lawler, 2005 a)

ความจำเป็นประการหนึ่ง ที่องค์กรต้องปรับตัวเป็นองค์กรแบบ HPO เพราะความอดทนของลูกค้านั้นได้เปลี่ยนแปลงไปและลดน้อยลงกว่าเดิมมาก โดยสมัยก่อนถ้าสินค้ามีราคาถูก ลูกค้าจะอดทนได้ว่าสินค้าอาจมีคุณภาพต่ำ แต่ปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้น ลูกค้าต้องการทั้งความเร็ว (Speed) ความถูก (Cost) คุณภาพ (Quality) และมีคุณค่าทางนวัตกรรม (Innovation) ลูกค้าจะไม่อดทนต่อสินค้าที่มีคุณภาพไม่เป็นไปตามนั้น และพร้อมเปลี่ยน (Lawler, 2005 b)

พอสรุปได้ว่าเป้าหมายสำคัญของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่สามารถแข่งขัน และส่งมอบสินค้า/ บริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง และยั่งยืน

จากรายงานของสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศประจำสหภาพยุโรป ได้สรุปรายงานของบริษัท Czarnikow ผู้ค้าน้ำตาลรายเก่าแก่ที่สุดของ UK เรื่อง “Sugar in 2030: How the world will meet an extra 50% demand” ทำการวิเคราะห์แนวโน้มการผลิตและการบริโภคน้ำตาลในอีก 20 ปี ข้างหน้า โดยความต้องการบริโภคน้ำตาลทั่วโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 168 ล้านตัน ในปี ค.ศ. 2010 เป็น 260 ล้านตัน ภายในปี ค.ศ. 2030 หรือเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 50 ภายใน 20 ปี ข้างหน้า ซึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตของประเทศเศรษฐกิจใหม่ (Emerging market) ที่ทำให้ความต้องการบริโภคน้ำตาลเพิ่มขึ้น รายงานฉบับดังกล่าว คาดว่าการบริโภคน้ำตาลในอนาคต เอเชียจะยังคงครองตำแหน่งภูมิภาคที่มีการบริโภคน้ำตาลมากที่สุด โดยสัดส่วนการบริโภคอาจเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 40 ในปัจจุบัน เป็นร้อยละ 49 ภายในปี ค.ศ. 2030 โดยอินเดียจะบริโภคน้ำตาลเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่า ภายช่วงเวลา 20 ปี ข้างหน้า ส่วนจีนมีแนวโน้มบริโภคน้ำตาลสูงกว่ายุโรปภายในปี ค.ศ. 2014 คาดการณ์ว่าภายในปี ค.ศ. 2030 การบริโภคน้ำตาลของอินเดียและจีน คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 17.6 และร้อยละ 14.7 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับการบริโภคน้ำตาลทั่วโลก ในขณะที่ยุโรปการบริโภคน้ำตาลจะอยู่ในระดับคงที่ แต่แอฟริกาจะบริโภคน้ำตาลเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 10 เป็นร้อยละ 13 ภายในปี ค.ศ. 2030 (โดยเฉพาะในบางประเทศ เช่น อูกันดา กินี บูร์กินาฟาโซ) ซึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของจำนวนประชากรและ GDP (อังคณา สุวรรณคุณ, 2558)

อนึ่งธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรของประเทศไทยถือได้ว่าเป็นกลุ่มธุรกิจที่สามารถทำรายได้เข้าประเทศในอันดับต้น ๆ ทั้งนี้ เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศของไต้หวันจัดเป็นธุรกิจที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรเป็นธุรกิจที่มีการใช้วัตถุดิบทางการเกษตร ซึ่งสามารถผลิตได้ภายในประเทศเป็นวัตถุดิบหลัก แต่เนื่องจากวัตถุดิบทางการเกษตรต้องอาศัยธรรมชาติเป็นปัจจัยหลัก ทำให้ปริมาณผลผลิตมีคุณภาพ และปริมาณไม่สม่ำเสมอ ความรู้ ความสามารถของผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำธุรกิจดังกล่าวให้อยู่รอด ประกอบกับการแข่งขันในตลาดโลกที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านราคาและคุณภาพ กล่าวคือ ตลาดต้องการสินค้าคุณภาพดี ราคาถูก การที่จะทำให้อุตสาหกรรมเกษตรของประเทศไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้นั้น จำเป็นต้องมีการเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำในการบริหารจัดการอย่างยิ่ง (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2556)

ตารางที่ 1-1 การวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันของสินค้าเกษตร (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2556)

สินค้าเกษตร	ศักยภาพการแข่งขัน					
	Trouble	New wave	Question mark	Opportunity	Falling star	Star
ข้าว	-	-	ตลาด อาเซียน	ตลาดโลก	-	-
ข้าวโพด	-	ตลาดโลก	ตลาด อาเซียน	-	-	-
มันสำปะหลัง	-	-	-	ตลาดโลก ตลาด อาเซียน	-	-
อ้อย	-	-	-	ตลาดโลก		ตลาด อาเซียน
ปาล์มน้ำมัน	ตลาด อาเซียน	-	-	-	-	-
กาแฟ	ตลาด อาเซียน	-	-	-	-	-
มะม่วง	-	ตลาด อาเซียน	-	-	-	-
มังคุด	-	-	-	-	-	ตลาด อาเซียน
ลำไย	-	-	-	-	-	ตลาดโลก ตลาด อาเซียน
ทุเรียน	-	-	-	-	ตลาด อาเซียน	ตลาดโลก

ตารางที่ 1-1 (ต่อ)

สินค้าเกษตร	ศักยภาพการแข่งขัน					
	Trouble	New wave	Question mark	Opportunity	Falling star	Star
ไก่เนื้อ	-	-	-	-	ตลาด อาเซียน	ตลาดโลก
ไก่ไข่ ไก่	-	-	ตลาดโลก	-	ตลาด อาเซียน	-
สุกร	-	ตลาดโลก	-	-	-	ตลาด อาเซียน
โคเนื้อ	-	ตลาดโลก	-	-	-	ตลาด อาเซียน
โคนม	-	ตลาดโลก	-	-	-	ตลาด อาเซียน
กุ้งทะเล เพาะเลี้ยง	-	-	-	ตลาดโลก ตลาด อาเซียน	-	-
ปลานิล	-	-	-	ตลาดโลก ตลาด อาเซียน	-	-

จากตารางที่ 1-1 การวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันของสินค้าเกษตร โดยสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ปี พ.ศ. 2556 พบว่า สินค้าเกษตรที่เป็นสินค้าเกษตรอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีโอกาสในตลาดโลก และเป็นดาวเด่นในตลาดอาเซียน คือ อ้อย ทั้งนี้ อ้อยจัดเป็นอุตสาหกรรมเกษตรที่ดำเนินการผลิตโดยใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ขนาดใหญ่ เพื่อให้สามารถผลิตจนนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ได้เป็นจำนวนมาก และอาจดำเนินการผลิต โดยใช้วัตถุดิบจากผลพลอยได้หรือของเหลือ

จากการผลิตหลัก เช่น อุตสาหกรรมน้ำตาลทราย ใช้วัตถุดิบจากอ้อย ผลิตภัณฑ์หลักที่ผลิต คือ น้ำตาลทราย และได้กากน้ำตาลเป็นผลพลอยได้ ซึ่งใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเอทิลแอลกอฮอล์ อีกทั้งยังได้ของเหลือ คือ ชานอ้อย ใช้ทำแผ่นอัดหรือเยื่อกระดาษ เป็นต้น เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบได้อย่างเต็มที่ และคุ้มค่ากับการลงทุน (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2556)

อุตสาหกรรมอ้อย และน้ำตาลทรายเกี่ยวข้องกับชีวิตของเกษตรกรกว่า 600,000 คน และเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศปีละกว่า 80,000 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนในการส่งออกมากกว่าการบริโภคในประเทศราว 2 ใน 3 ของผลผลิตน้ำตาลที่ผลิตได้เนื่องจากอ้อยเป็นพืชอุตสาหกรรมตามที่กล่าวมาข้างต้น (กรมวิชาการเกษตร)

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายกำลังอยู่ในช่วงเวลาที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปมากในอนาคต ทั้งนี้ เพราะอุตสาหกรรมนี้กำลังประสบปัญหาที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ ปัญหาขาดแคลนแรงงานตัดอ้อย โดยเฉพาะในเขตภาคตะวันออกและภาคกลาง ค่าใช้จ่ายในการจัดหาแรงงานเพิ่มมากขึ้น และค่าจ้างตัดอ้อยเพิ่มสูงขึ้น เป็นผลให้ต้นทุนในการผลิตอ้อยเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ราคาที่ดินในเขตปลูกอ้อยในภาคตะวันออกและภาคกลางด้านตะวันตกเพิ่มสูงขึ้นมาก ทำให้ชาวไร่อ้อยบางรายขายที่ดิน บางรายเปลี่ยนไปปลูกพืชชนิดอื่น ทั้งปัญหาแรงงานและปัญหาที่ดินประกอบกับมีข้อจำกัดในการขยายพื้นที่ปลูกอ้อยในเขตพื้นที่ดังกล่าว ทำให้เกิดการผลักดันให้ย้ายโรงงานน้ำตาลไปตั้งในเขตที่สามารถขยายพื้นที่เพาะปลูกอ้อยได้มาก และมีปัญหาแรงงานน้อยกว่า

ทั้งนี้ตลาดน้ำตาลของโลกก็กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปมาก และจะมีผลกระทบต่อราคาและปริมาณการส่งออกน้ำตาลของไทยโดยตรง ประเทศออสเตรเลียซึ่งเป็นผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่ของโลกมีแนวโน้มที่จะขยายการผลิตน้ำตาลเพิ่มมากขึ้น ประเทศคิวบาซึ่งเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกน้ำตาลรายใหญ่อีกประเทศหนึ่ง และในอดีตเคยผูกขาดขายน้ำตาลให้ประเทศในค่ายคอมมิวนิสต์ อาจจะส่งน้ำตาลมาขายแข่งในตลาดโลกมากขึ้น อีกทั้ง ผู้ซื้อน้ำตาลรายใหญ่โดยเฉพาะญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ก็ได้เปลี่ยนไปใช้สารให้ความหวานอื่น ๆ บริโภคทดแทนน้ำตาลเพิ่มมากขึ้น (อัมมาร สยามวาลา, ประยงค์ เนตยารักษ์, วรุณฉวี หิรัญรักษ์, นิพนธ์ พัวพงศกร และหทัยา เนตยารักษ์, 2537)

กล่าวโดยสรุปคือ อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลในตลาดโลก เป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในตลาดโลก โดยมีประเทศบราซิลเป็นประเทศที่มีการผลิตอ้อยและน้ำตาลมากที่สุดในโลก (สมพร อิศวิลานนท์, 2559)

กลุ่มมิตรผล เป็นกลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลมานานกว่าครึ่งศตวรรษ ด้วยความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทำให้กลุ่มมิตรผลในวันนี้เป็นบริษัทชั้นนำของประเทศที่มีมาตรฐานการดำเนินงานในระดับสากล ทั้งนี้ Philip Kotler ได้ยกตัวอย่างของกลุ่มมิตรผล ไว้ในหนังสือ Think new ASEAN ในหัวข้อธุรกิจท้องถิ่นดาวรุ่งมุ่งสู่ตลาดอาเซียน (Local champions going ASEAN)

มิตรผลเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการ “ร่วมอยู่ ร่วมเจริญ” ทุกคนที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ผู้ถือหุ้น เกษตรกร พนักงาน ลูกค้า ชุมชนที่อยู่รอบ ๆ เขามีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มมิตรผลทำให้ทุกส่วนต้องไปด้วยกัน (บริษัทน้ำตาลมิตรผล, 2558)

ปรัชญาในการดำเนินงานบนเส้นทางธุรกิจ อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผลที่เคียงคู่วิถีชีวิตคนไทยมายาวนาน คือ

มิตรผล มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ที่มีมิตรผล พนักงานทุกคน มุ่งผลิต สินค้าคุณภาพมาตรฐานสูงแก่ผู้บริโภค ด้วยการดำเนินงานอย่างเอาใจใส่ ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นจนถึงกระบวนการสุดท้ายของการผลิต และส่งมอบถึงมือลูกค้า

มิตรผล เชื่อในคุณค่าของคน พนักงานทุกคนเชื่อว่า คนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าขององค์กร จึงส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้มีความรอบรู้ในงานที่ทำ อีกทั้งยังสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลมาผนึกรวมเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อสร้างพลังที่แข็งแกร่งให้องค์กร

มิตรผล ตั้งอยู่ในความเป็นธรรม พนักงานทุกคน มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจอย่างเที่ยงธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ด้วยพันธะสัญญาที่จะมอบประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มคน ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ชาวไร่อ้อย ผู้ค้าร่วม ลูกค้าหรือผู้บริโภค

มิตรผล รับผิดชอบต่อสังคม พนักงานทุกคน พัฒนาธุรกิจควบคู่กับการพัฒนาชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพราะเชื่อในการ “ร่วมอยู่..ร่วมเจริญ” ที่ต่างต้องเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

กลุ่มมิตรผลมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล แนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล แม้จะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร แต่ภายใต้การแสวงหาผลกำไรนั้น ชาวไร่ต้องอยู่ได้ และกลุ่มมิตรผลต้องแข่งขันได้

ปัจจุบันกลุ่มมิตรผลติดอันดับหนึ่งใน 5 ของผู้ผลิตน้ำตาลมากที่สุดในโลก อีกทั้งยังขยายธุรกิจไปยังประเทศจีน ลาว และออสเตรเลีย แน่ใจว่าจะไม่หยุดอยู่เพียงแค่นี้ และมิตรผลให้ความสำคัญกับการขยายการลงทุนไปต่างประเทศมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้กลุ่มมิตรผลมิใช่เพียงแต่องค์กรองค์กรหนึ่ง แต่มิตรผลเป็นองค์กรที่เป็นหนึ่งในตัวแทนของประเทศไทย ที่ก้าวสู่เวทีการแข่งขัน

ทางธุรกิจระดับโลก และที่สำคัญมิตรผลเป็นเสมือนตัวแทนของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรที่สำคัญของประเทศไทย นั่นคือ “อ้อย”

ความมหัศจรรย์แห่งอ้อย เป็นพืชเศรษฐกิจที่ถือเป็น Zero waste คือ แทบไม่มีการเสียเปล่า อ้อยทำอะไรได้เยอะมาก เอามาทำน้ำตาลได้หลากหลายชนิด เสร็จแล้วเอาชานอ้อยไปทำพลังงานไฟฟ้าชีวมวล เอากากน้ำตาลที่ทำเหลือจากน้ำตาล มาทำเอทานอล เวลาทำเอทานอลจะมีตัวอื่นออกมาเยอะมาก เรียกว่า “วินัส” หรือสำเหล้า แล้วนำเอาอีสต์มากิน วินัส หลายอย่างที่เอากลับมารีไซเคิลได้ พวกน้ำมันที่ใช้แล้วก็เอากลับมารีไซเคิลได้ ถือได้ว่าสมบูรณ์แบบมาก ๆ

กลุ่มมิตรผลมีการปรับภาพลักษณ์เป็น “Global quality with sustainability” โดยประกอบไปด้วย 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจน้ำตาล, กลุ่มธุรกิจไร่บริษัท, กลุ่มธุรกิจพลังงานหมุนเวียน, กลุ่มธุรกิจปาร์ติเกิลบอร์ด และกลุ่มธุรกิจด้านการลงทุนและการค้า กล่าวว่าการเป็นมนุษย์พันธุ์ “รอบรู้” พนักงานของมิตรผลต้องมีความสามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ มิตรผลเป็นองค์กรที่เชื่อในเรื่องของคน เชื่อว่าคน คือ ปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จ องค์กรแห่งนี้มีความพยายามสร้างบรรยากาศองค์กรให้ “เปิดกว้าง” เพื่อให้พนักงานทุกคนมีโอกาสได้แชร์ความคิด ความรู้และประสบการณ์ ทั้งนี้กลุ่มมิตรผลมุ่งหวังให้องค์กรก้าวเข้าสู่การเป็น World class การก้าวไปสู่การเป็น World class นั้น หมายถึง การที่องค์กรต้องเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน (กฤษฎา มนเทียรวิเชียรฉาย, 2556)

ถึงแม้ว่าปัจจุบัน กลุ่มมิตรผลเป็นผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่อันดับที่ 5 ของโลก แต่เมื่อปี พ.ศ. 2556/ 2557 กลุ่มมิตรผล ถือเป็นผู้ผลิตน้ำตาลอันดับ 4 ของโลก (กฤษฎา มนเทียรวิเชียรฉาย, 2558) ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มมิตรผลอยู่ภายใต้ภาวะการแข่งขันในระดับโลก

จากประเด็นทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการที่องค์กรจะก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ได้นั้น “คน” คือ ผู้ที่ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจให้สามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของคน ขององค์กรมีผลต่อการก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างไรก็ตาม ในภาพขององค์กรที่ต้องเตรียมความพร้อมหรือต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกส่วนในองค์กรนั้น ต้องช่วยกันสร้างรูปแบบหรือแนวทางที่ชัดเจนให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถบ่งบอกได้ว่าองค์กร คือ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

องค์กรที่จะสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยการปรับตัวเพื่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำธุรกิจจากภายนอก ถ้าไม่ปรับตัว ทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งหลายก็อยู่ไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยใดก็ตาม องค์กรจะต้องพร้อมรับมือต่อ สิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึงเสมอ โดยไม่มีข้อยกเว้น (ลอร์เลอร์ อี อี และวอร์เลย์ ซี จี, 2552)

ในการที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาในกลุ่มธุรกิจอ้อยน้ำตาลของประเทศไทยนั้น เนื่องจากกลุ่ม ธุรกิจอ้อยและน้ำตาลมีขีดความสามารถทางการแข่งขันสูง สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก และ การที่ศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงครั้งนี้ เป็น การเปิดโอกาสให้องค์กรพิจารณาในเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกได้ อย่างมั่นใจมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การที่กลุ่มมิตรผลเป็นองค์กรชั้นนำระดับประเทศองค์กรหนึ่ง ที่มีการขยายตัว ไปต่างประเทศและเป็นประเทศที่ได้รับความสนใจในการลงทุนของนักลงทุนในประเทศไทย หลายราย นั่นคือ ประเทศจีน และลาว และในการศึกษาคครั้งนี้ยังเป็นการเปิดโอกาสให้กับธุรกิจ อื่น ๆ หรือผู้ประกอบการที่สนใจลงทุนในประเทศจีน และสปป.ลาว ได้มีแนวทางในการเตรียม ความพร้อมขององค์กร ในอีกแง่มุมหนึ่งเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติประเทศ โดยผ่านการขับเคลื่อนของ “คน” ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด รวมถึงเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่ม ขีดความสามารถขององค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง องค์กรควรดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

จากประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย สปป.ลาว จีน ของกลุ่มมิตรผล ซึ่งผลวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการสะท้อนถึงความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล หนึ่งในบริษัทของประเทศไทย ที่แข่งขันได้ในระดับโลก และจากผลการวิจัยที่ได้จะเป็นแนวทาง และกรอบในการเตรียมความ พร้อมของกลุ่มมิตรผลในหลาย ๆ มิติ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนในเวที โลก รวมทั้งจะเป็นแนวทางให้องค์กรธุรกิจของประเทศไทย ให้ความสำคัญกับการเตรียมความ พร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ต่อไป

คำถามของการวิจัย

ธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรเป็นภาคธุรกิจหนึ่งที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ทั้งปัจจัยภายนอกที่มาจากสภาพของสังคม การเมือง เศรษฐกิจ สภาพการเงิน เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือกระแสโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีทางการค้า ที่มีความเข้มข้น รุนแรงและสลับซับซ้อน ทำให้องค์กรทุกแห่งต้องพยายามปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดและสามารถเติบโตได้ในทุกสภาวะการที่เกิดขึ้น ดังนั้น ในการทำคุณนิพนธ์นี้จึงมีคำถามการวิจัยที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กร ในประเทศไทย, ลาว จีน และในภาพรวมอยู่ในระดับใดในปัจจุบัน และปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กร?
2. ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ขององค์กร อยู่ในระดับใดในปัจจุบัน และส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรหรือไม่?
3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร?
4. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรในประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ผู้การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง องค์กรควรดำเนินการอย่างไรในการบริหารองค์กรและบริหารคน?

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล
3. เพื่อศึกษาความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล
4. เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมของปัจจัยต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

สมมติฐานของการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกเศรษฐกิจ และการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้นและดำเนินอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทุกวินาทีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่บางครั้งเรามีโอกาสคาดเดาได้ โดยสถานการณ์เหล่านี้ที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ทั้งปัจจัยเชิงสาเหตุ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ซึ่งการทดสอบสมมติฐาน หมายถึง การทดสอบคำตอบที่ผู้วิจัยคาดคะเนไว้ล่วงหน้าอย่างมีเหตุและผล โดยอาศัยรากฐานของแนวคิดทฤษฎี ผลการศึกษาค้นคว้า ผลการวิจัย รวมถึงประสบการณ์ของผู้วิจัยเอง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานทางการวิจัยเพื่อคาดคะเนคำตอบไว้ดังนี้

1. ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความแตกต่างกัน
2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ)

ขอบเขตของงานวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจุบัน (กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558) กลุ่มน้ำตาลมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 7,644 คน

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการคำนวณเพื่อหาตัวอย่าง โดยวิธีของทาโร ยามานะ (Yamane, 1973) ในการใช้หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อประมาณค่าสัดส่วนของประชากร โดยคาดว่าสัดส่วนของลักษณะที่สนใจประชากร เท่ากับ 0.5 และระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ โดยแยกเป็นพนักงานรายเดือนของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยอาศัยกรอบทฤษฎีของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) โดยมีการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ได้แก่ องค์กรและการจัดการ, การเรียนรู้, ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง, ความสามารถของพนักงาน และการสื่อสาร
2. ตัวแปรสอดแทรก (Intervening variable) ได้แก่ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)
3. ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้จะใช้เวลาในการดำเนินการตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 จนถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้นประมาณ 9 เดือน

ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยใน 3 ประเทศ ซึ่งแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้ภาษา รวมถึงการรับรู้และการทำความเข้าใจในการทำแบบสอบถาม เนื่องจากด้วยสปป.ลาว และจีน พนักงานไม่เคยมีการทำแบบสอบถามในลักษณะนี้มาก่อน การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงเป็นครั้งแรกที่พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น อย่างไรก็ตาม ด้วยรูปแบบของการวิจัยเชิงปริมาณการออกแบบสอบถามจะต้องดำเนินการแปลภาษาเป็น 2 ภาษา อันได้แก่ ไทย และจีน ทั้งนี้เพื่อให้งานวิจัยเกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับสปป.ลาว พนักงานพอที่จะอ่านภาษาไทยได้และผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากทีมงานกลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ในการช่วยสร้างความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่พนักงานอาจมีข้อสงสัยเนื่องด้วยภาษาในการทำแบบสอบถามครั้งนี้

คำนิยามศัพท์

การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีความรอบรู้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยระบบการทำงานที่ช่วยให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง และเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรที่มีค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสูง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง

1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) หมายถึง การรับรู้ของบุคคล ที่มีต่อสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่จะส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร แสดงออกถึงความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้วยการยอมรับ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแสดงออกถึงความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวัง

2. องค์กรและการจัดการ (Organization & management) หมายถึง การที่องค์กรมีการกำหนดความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์, พันธกิจ (Vision, mission) ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่องค์กรมุ่งหมาย และต้องการจะบรรลุในอนาคต และพันธกิจ หมายถึง สิ่งที่ต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กร มุ่งหวัง

- กลยุทธ์ (Strategy) แนวทางสำคัญที่มุ่งเน้นดำเนินการ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงาน ขององค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและบรรลุวัตถุประสงค์ ตามผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งหวัง

- ระบบ (System) องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และ ขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกัน นำมาผสมผสานการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่องค์กรมุ่งหวัง

- โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดระเบียบโครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรโดย มีระบบการติดต่อสื่อสาร การแบ่งบทบาทหน้าที่ในแต่ละหน่วยงาน การจัดสรรทรัพยากรและ อำนาจบังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุความมุ่งหมายที่องค์กรคาดหวัง

3. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การสร้างโอกาสในการได้รับความรู้ในองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง และทั่วถึง โดยการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อเสริมการเรียนรู้ให้เกิดการต่อยอดและรวดเร็ว

4. ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำ องค์กรและทีมงานก้าวข้ามสภาวะปัจจุบันที่เป็นอยู่ ด้วยการสร้างการยอมรับและเชื่อมั่นในทิศทาง ขององค์กรในอนาคตแก่ผู้คน ทำให้การดำเนินงานของทุกฝ่ายมีความสอดคล้องและบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรร่วมกัน

5. ความสามารถของพนักงาน (Employee competency) หมายถึง ผลรวมของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของพนักงานที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมหลัก อันส่งผลให้การปฏิบัติงานใน หน้าที่สูงกว่ามาตรฐาน โดยทั่วไป

6. การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญจากองค์กรไปยังพนักงานด้วยวิธีการและช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ เข้าใจ และตอบสนองตามเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวัง

ประโยชน์ของงานวิจัยที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ในประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ที่ส่งผลต่อการก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ในระดับสากล

2. ทำให้ทราบว่าบุคลากรในประเทศไทย ลาว และจีน มีประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนา และปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง และมีความแตกต่างหรือความคล้ายคลึงกันในเรื่องใด

3. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารในองค์กรได้นำไปประกอบใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจ หรือเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงาน พัฒนาองค์กรเพื่อการก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามความมุ่งหวังอย่างมีทิศทาง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถของพนักงาน
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร
7. อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลและกลุ่มมิตรผล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

การดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งปัจจัยแวดล้อมภายใน และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลก ธุรกิจทุกประเภทไม่สามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันได้ องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยการปรับปรุง พัฒนาองค์กร ผ่านกระบวนการหลายกระบวนการ เช่น สร้างการรับรู้ เรียนรู้ การจัดการทุนมนุษย์ และมีผู้นำองค์กรที่มีความเก่ง ความสามารถและเป็นคนดี (สมจินต์ ชาญกระบี่, 2556)

การบริหารองค์กรแบบเดิม ๆ มักจะไม่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันวันเมื่อต้องประสบกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากภาคเทคโนโลยี ภาคการเมืองและเศรษฐกิจ การยึดมั่นในการรักษาเสถียรภาพการทำงานแบบเดิม ๆ มากกว่า ความพยายามที่จะเข้าไปเปลี่ยนในสิ่งใหม่ ๆ อาจส่งผลให้องค์กรไปได้ในระดับหนึ่ง แต่ถ้าองค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Built to change) จะทำให้องค์กรอยู่ได้ต่อไปในอนาคต อย่างมั่นคงและยั่งยืน ทั้งนี้กลยุทธ์การสร้างคุณค่า และกระบวนการในการออกแบบโครงสร้างขององค์กรจะทำให้องค์กรมีการเติบโตสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Lawler, 2005 a)

แนวโน้มขององค์กรจะเปลี่ยนไป ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ โดยมีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Competencies) ขณะเดียวกัน องค์กรจะมีการว่าจ้างพนักงานชั่วคราวมากขึ้น ซึ่งองค์กรลักษณะนี้อาจเรียกว่าเป็น องค์กรเสมือนจริง (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2551)

สาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์กรและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์เหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลง และมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้น ซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้ คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน การที่องค์กรปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีก็จะส่งผลทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับองค์กรได้ (Lawler, 2005 a)

ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันนั้น องค์กรต้องพร้อมปรับเปลี่ยน และมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่งไรก็ตาม องค์กรสมรรถนะสูง หรือเรียกว่า องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence organization) หมายถึง องค์กรที่เก่งในการทำงาน มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านต่าง ๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา ผลงานดี มีคุณภาพเยี่ยม และเป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้ คุณลักษณะที่บ่งบอกถึงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ การที่องค์กรมุ่งเน้นในสิ่งที่ใช่ (HPO focus on the “right things”) องค์กรที่สามารถนำความแตกต่างหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ขัดแย้งกันให้มาปรองดองกันได้ (HPO reconcile different, potentially conflicting stakeholder needs) องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (HPO have customer-focused purpose) องค์กรที่ให้คุณค่าแก่พนักงานในองค์กร (HPO value employees) องค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว (HPO aim for sustainable success over the long term) และองค์กรที่สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (HPO grow leadership) (อุคมคชินทร, 2558)

ในปัจจุบัน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของไทยได้ให้ความสำคัญในการนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง และได้

มีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

การที่องค์กรหนึ่งจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น ไม่ใช่สิ่งวัดหรือบอกได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่ต้องมีการดำเนินการ หรือผลประกอบการที่ดีติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี การจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้น ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตนเองตลอดเวลา เครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นเพียง “เครื่องมือ (Tools)” ที่ผู้บริหารจะหยิบหรือเลือกใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กร ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรจากหลายมุมมองหรือหลายแนวคิด จึงน่าจะช่วยให้เข้าใจในสาระสำคัญ และลักษณะขององค์กร ได้ดีกว่าการศึกษาในมุมเดียวเพื่อให้ครอบคลุมทั้งหมด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550 ก)

สรุปได้ว่า ธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในเชิงธุรกิจมีความซับซ้อนในทุก ๆ ด้าน องค์กรที่สามารถดำรงอยู่ และดำเนินอยู่ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ต้องเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรองรับกับสภาวะต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น อย่างชัดเจนและเป็นระบบ มีกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ให้ครบทุกมิติ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามกรอบเวลาที่กำหนด และผลงานที่ได้มีคุณภาพดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร และกระบวนการทำงานในระยะยาว ทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรชั้นเลิศ (Critical success factors for excellence organization) ประกอบด้วย 7 ประการ คือ กลยุทธ์ (Strategy) การปฏิบัติให้เห็นผล (Execution) นวัตกรรม (Innovation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เครือข่ายพันธมิตร (Partnership) บุคลากร (People) และผู้นำ (Leadership) (พสุ เดชะรินทร์, 2547) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) ปัจจุบันการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์น้อยลง กลยุทธ์บางตัวเป็นเปรียบเสมือนแผนปฏิบัติการ เพราะไม่ได้บอกถึงทิศทางในการเติบโตของธุรกิจ ขาดพันธกิจร่วม ไม่ได้บอกให้รู้ว่าจะนำเสนอคุณค่าอะไรให้กับลูกค้า ไม่ได้ทำให้องค์กรเกิดความโดดเด่นหรือแตกต่างจากคู่แข่ง โดยไม่พิจารณาความเหมาะสมกับตนเอง เป็นการคิดแบบ Inside-out มากกว่า Out side-in และเป็นกลยุทธ์ที่นิ่ง (Static) "

การปฏิบัติให้เห็นผล (Execution) ผู้บริหารของไทยจำนวนมากที่เป็นนักพูด นักคิด เป็นคนเก่ง ฉลาด แต่ไม่สามารถนำสิ่งที่คิดหรือพูดไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลได้ และกลยุทธ์มีแนวโน้มที่

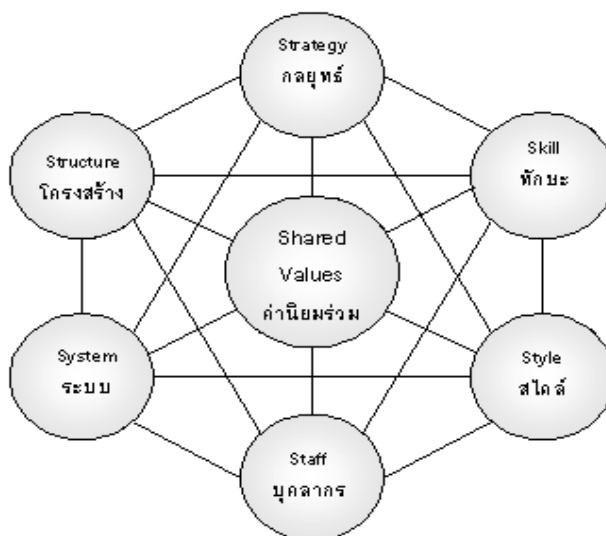
เหมือนกัน และสามารถลอกเลียนแบบกันได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น การปฏิบัติให้เห็นผลนั้น ได้แก่ การปฏิบัติตามพื้นฐานทางการจัดการ โดยการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและเกื้อหนุนต่อการเติบโตขององค์กร ผู้นำจะต้องลงมาคลุกคลีกับการทำงานมากขึ้น ทำให้ทุกคนเข้าใจในความรับผิดชอบ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองต้องรับผิดชอบ ทั้งนี้หากทุกคนมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีระบบในการจูงใจสำหรับบุคลากรที่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เช่นกัน ที่ต้องพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เน้นการปฏิบัติ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม (พสุ เศษะรินทร์, 2547)

วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นสิ่งที่สำคัญที่ถูกละเลยมานาน แต่การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization), องค์กรนวัตกรรม (Innovative organization), Performance-based organization, strategic driven organization, etc. จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน ซึ่งมักจะถูกผู้บริหารมองว่าเป็นสิ่งที่สืบทอดมาตั้งแต่ปฐมปราและยากที่จะเปลี่ยนแปลง แต่ในปัจจุบันเริ่มมีตัวอย่างของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Cultural transformation) มากขึ้น อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะต้องอาศัยเวลา และจะต้องเริ่มต้นจากตัวผู้บริหาร (Leading by example, walk the talk) (พสุ เศษะรินทร์, 2547)

บุคลากร (People) เป็นที่กล่าวกันว่า บุคลากร คือ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด แต่ในสภาพปัจจุบันยังมีองค์กรจำนวนมากที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรเท่าที่ควร ซึ่งในหลายองค์กรที่บุคลากรจะเป็นตัวเลือกสุดท้ายในการลงทุนของผู้บริหาร ทั้งที่ความจริงเทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนคนได้ Innovation, knowledge ล้วนแล้วเกิดจากคน (พสุ เศษะรินทร์, 2547)

ผู้นำ (Leadership) ผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งภายในองค์กร ผู้นำที่ดีจะต้องมุ่ง Coaching มากกว่า Directing ซึ่งผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงที่พบเห็นในปัจจุบัน มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน มีทั้งคนเกลียดและคนรัก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบ Radical change

บริษัทแมคคินซี แห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านธุรกิจ ได้วิจัยค้นคว้าเพื่อศึกษาว่า บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ได้เลือกเทคนิคการบริหารแบบใด จึงจะประสบความสำเร็จ และจากกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) ได้รับการพัฒนาขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 โดย Tom Peter และ Robert Waterman ที่ปรึกษาทั้งสองมีหลักการแนวคิดพื้นฐานว่า ประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจจะเกิดจากความสัมพันธ์ภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จมี 7 ประการ ที่เรียกว่า “กรอบพื้นฐาน 7 ประการ ของแมคคินซี” ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้



ภาพที่ 2-1 Model ของ McKinney 7'S framework

จากภาพที่ 2-1 Model ของ Mckinney 7'S framework พบว่า ปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จมี 7 ประการ ได้แก่ 1. กลยุทธ์ 2. โครงสร้าง 3. ระบบ 4. บุคลากร 5. ทักษะ 6. สไตล์ และ 7. ค่านิยมร่วม (Waterman, Perters, & Phillips, 1980)

กรอบแนวคิดในการประเมินองค์กรของ แม็คเคนซี 7 ประการ (McKinney 7'S framework) สามารถแบ่งแนวคิดในการประเมินองค์กรตามกรอบแนวคิดของแม็คเคนซีเป็น 2 มิติ ทั้ง Hard side และ Soft side ดังนี้ Hard side ประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) และระบบการทำงาน (System) สำหรับ Soft side ประกอบด้วย บุคลากร (Staff) ทักษะความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารของการบริหารของผู้นำ (Style) และค่านิยมร่วม (Share values) โดยมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy): การบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์ หรือแผนงานที่สำคัญที่องค์กรมุ่งเน้น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจให้แก่องค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์ประเมินปัจจัยในองค์กรทั้งส่วนที่จำเป็นจุดแข็ง และส่วนที่เป็นจุดอ่อน ตลอดจนปัจจัยภายนอกได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งปัจจัยเชิงการเมือง เศรษฐกิจ สังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบการวางกลยุทธ์ขององค์กร ว่าองค์กรจะเน้นกลยุทธ์ด้านใด มุ่งเน้นลูกค้า (Customer

intimacy) มุ่งเน้นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & service leadership) หรือมุ่งเน้นความสามารถในการบริหารต้นทุน (Cost leadership) ฯลฯ เป็นต้น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างองค์กร (Structure): กรอบแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความชัดเจนในขอบเขต ภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา อำนาจดำเนินการ การประสานงาน การสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กรนั้น สามารถออกแบบโครงสร้างองค์กรได้ในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่งาน โครงสร้างองค์กรแบบหน่วยงาน โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ ฯลฯ ประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร คือ กลยุทธ์ การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดีต้องสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรให้นำไปสู่การปฏิบัติ (Execution) ให้เป็นผลสำเร็จ การออกแบบโครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน

ระบบการทำงาน (System): กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องประสานซึ่งกันและกัน เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจำเป็นจะต้องมีการออกแบบระบบและกระบวนการทำงาน (Process redesign) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในการแข่งขัน และการดำเนินธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงความสามารถในการดำเนินงานของระบบการทำงานขององค์กรในรูปแบบ “Benchmarking” กับธุรกิจอื่น ๆ หรือธุรกิจประเภทเดียวกัน จะช่วยให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

บุคลากร (Staff): แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่ช่วยสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นในประเด็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงาน การรักษาสร้างความผูกพันแก่บุคลากรในองค์กร การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร และการสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมสนับสนุนและผลักดันการดำเนินธุรกิจขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้มากน้อยเพียงใด ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ทักษะความสามารถของบุคลากร (Skill): การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถสูง องค์กรต้องมีรูปแบบของระบบความสามารถ (Competency) ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง ให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรคาดหวัง องค์กรต้องมีรูปแบบ วิธีการ ในการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งรูปแบบ

การฝึกอบรม (Training) และรูปแบบที่ไม่ใช่การฝึกอบรม (Non-training) อาทิ การมอบหมายงาน โครงการ การโค้ชโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร (Style): รูปแบบการทำงานของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง หรือผู้นำในองค์กรจะมีผลอย่างยิ่งต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร การบริหารงานด้วยรูปแบบรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) หรือการบริหารงานในรูปแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) หรือการบริหารงานในรูปแบบมอบอำนาจ (Empowerment) รูปแบบการบริหารหรือ “Style” ของผู้นำในองค์กรที่แสดงออกในการบริหารองค์กร ล้วนแต่มีผล มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น สามารถทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจ มีความมุ่งมั่น ผลักดันการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย หรือขาดแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนสำคัญเป็นผลมาจากรูปแบบการบริหารของผู้บริหารในองค์กร

ค่านิยมร่วม (Share values): วิธีคิดของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร การแสดงออกของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรล้วนแต่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ในองค์กรที่มีค่านิยมร่วมในรูปแบบที่สนับสนุนการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ การเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจในลักษณะ “Healthy values” จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ในทางกลับกัน หากองค์กรมีรูปแบบค่านิยมในลักษณะ “Unhealthy values” จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้องค์กรละเลย เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกจนส่งผลกระทบต่อความผิดพลาดในการวางกลยุทธ์ ตลอดจนสูญเสียขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรไปในที่สุด

กลุ่มธุรกิจที่ปรึกษาด้านซัพพลายเชน บริษัท เอกเซนเซอร์ ได้ทำการสำรวจความเห็นของผู้บริหาร 1,500 ราย จากองค์กรใน 10 ภาคอุตสาหกรรม ที่มีขนาดธุรกิจตั้งแต่ระดับร้อยล้านถึงพันล้านดอลลาร์ พบว่า บริษัทที่เป็นเลิศมักมุ่งพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง คือ ไม่ได้ทำเฉพาะเมื่อเผชิญวิกฤติเท่านั้น และผลลัพธ์ที่ชัดเจนก็คือเกิดผลเชิงบวกต่อความสำเร็จทางการเงินให้กับบริษัทนั้น ๆ (ชนิตา ภระมรทัต, 2552)

เอกเซนเซอร์ได้นำเสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ เป็นกลยุทธ์ 7 ประการ ซึ่งในข้อที่ 1-4 จะเป็นเรื่องกลยุทธ์ ส่วนข้อที่ 5-7 นั้นเป็นเรื่องของการดำเนินการแน่นอนองค์กรต้องมีความเชื่อมโยงข้อทั้ง 7 ประการ คือ 1. การกำหนดขั้นตอนเสริมสร้างมูลค่าอย่างชัดเจน 2. การพัฒนาระบบซัพพลายเชนให้เป็นระบบจัดส่งสินค้าที่คุ้มค่า 3. การแบ่งงานซัพพลายเชนออกเป็นส่วน ๆ และประยุกต์ใช้ให้เข้ากับคุณลักษณะของงานแต่ละส่วนอย่างสม่ำเสมอ

4. การใช้ระบบการดำเนินงานที่มีเครือข่ายทั่วโลกให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด 5. การเลือกลงทุนเพื่อสร้างขีดความสามารถที่โดดเด่น เหนือกว่าคู่แข่ง และสอดคล้องต่อวัตถุประสงค์ด้านคุณค่าขององค์กร 6. การติดตั้งระบบไอทีที่สามารถช่วยจัดเรียง วิเคราะห์ข้อมูลและตอบสนองความต้องการได้อย่างทันท่วงที และ 7. การสร้างวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้คนให้ถูกกับงานเสริมด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกบุคลากรว่ามีความเหมาะสมกับงานหรือไม่ หลังจากนั้น นำเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้บุคลากรมีทักษะและความรู้ที่เหมาะสม และเข้าสู่กระบวนการบริหารประสิทธิภาพบุคลากร ทำการประเมินผลงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่รวมทั้งต้องปรับผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลงานที่เกิดขึ้น (ชนิตา ธรรมรัต, 2552)

จากแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า องค์กรต่าง ๆ ในทุกกลุ่มธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หรือองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง หากแต่จะต้องมีปัจจัยหรือองค์ประกอบหลายประการที่ส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ปัจจัยหรือองค์ประกอบดังกล่าวไม่ได้เป็นสิ่งที่ใช้สำหรับองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรธุรกิจขนาดกลางและย่อมเท่านั้น หากแต่องค์กรภาครัฐ หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ได้ อย่างไรก็ตาม แนวทางหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการนำไปประยุกต์ของแต่ละองค์กร เป็นความเหมาะสม ความลงตัวขององค์กรนั้น ๆ เท่านั้น โดยผ่านการวิเคราะห์จากข้อมูลข้อเท็จจริง มิได้หมายความว่าสูตรเฉพาะตัวขององค์กรหนึ่งที่จะประสบความสำเร็จ จะนำไปใช้กับอีกองค์กรหนึ่งเพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จอาจเป็นไปได้ สิ่งสำคัญที่สุด คือ การนำมาประยุกต์ใช้ ภายใต้การวิเคราะห์ที่เหมาะสมเพื่อให้ได้วิธีการที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ

คุณภาพที่ดีย่อมนำซึ่งความสำเร็จแก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม และการบริหารคุณภาพที่ดี นอกจากจะสร้างผลกำไรเชิงเศรษฐกิจให้แก่องค์กรธุรกิจแล้ว ยังนำมาซึ่งการได้รางวัลเกียรติยศที่ยอมรับกันในสังคมอีกด้วย รางวัลแห่งคุณภาพที่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ

1. รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคัมบัลด์ริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) เป็นรางวัลแห่งคุณภาพที่ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1987 โดยสภาองเกรสแห่งสหรัฐอเมริกา ตามชื่อของเลขาธิการแห่งกระทรวงพาณิชย์ ผู้ซึ่งมีความมุ่งมั่นหมายอันแรงกล้าที่จะส่งเสริมคุณภาพเพื่อลดการขาดดุลการค้า และให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารคุณภาพ โดยแยกประเภทผู้รับรางวัลเป็น 3 จำพวก คือ ผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่ ผู้ให้บริการรายใหญ่ และผู้ผลิตสินค้าหรือบริการขนาดเล็ก รางวัลนี้เมืองการธุรกิจที่มีชื่อเสียงได้รับหลายองค์กร เช่น Motorola, IBM, Xerox, AT&T, FedEx, Westinghouse ฯลฯ

การพิจารณารางวัลรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคัมบาลด์ริจ (สุดีพร ฉันท์เฉลิมพงศ์, 2543) จะตัดสินจากปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ ในด้านการสร้างสรรค์และรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ ด้านความมีประสิทธิภาพ ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาและวางแผนคุณภาพความ มีประสิทธิภาพ ในการรวมเอาความต้องการด้านคุณภาพเข้าสู่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ด้านความสำเร็จในการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ จากแรงงานที่มีอยู่เพื่อปรับปรุงคุณภาพความมีประสิทธิภาพ ของระบบการประกันคุณภาพของบริษัท ด้านผลของการปรับปรุงคุณภาพที่แสดงออกในเชิง ปริมาณ และด้านความพึงพอใจของลูกค้าในการได้รับสิ่งที่เขาต้องการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคัมบาลด์ริจส่งเสริมการปรับปรุงพัฒนาการบริหารคุณภาพ และสร้างภาพที่เป็นนามธรรมของ คุณภาพให้ชัดเจนขึ้นในสายตาของสาธารณชนได้ในที่สุด

2. รางวัลเดมมิ่ง (Deming prize) เป็นรางวัลที่ตั้งชื่อตามปรมาจารย์คนสำคัญด้านคุณภาพ คือ Edward

3. Deming ผู้ซึ่งช่วยพัฒนาประเทศญี่ปุ่นหลังพ่ายแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 จนประสบความสำเร็จเป็นประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำของโลก ซึ่งรางวัลนี้ได้เริ่มต้นประกาศตั้งแต่ปี ค.ศ. 1951 โดยสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้เกียรติแก่บริษัทที่มีระบบ คุณภาพยอดเยี่ยม รางวัลเดมมิ่งมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ 1. เผยแพร่ให้ความรู้และเทคนิค การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical process control) แก่อุตสาหกรรมญี่ปุ่น และ 2. เพิ่มพูน จิตสำนึกของสาธารณชนให้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และเทคนิคของการบริหารคุณภาพ นอกจากนี้ ยังมีการมอบรางวัลเดมมิ่งแก่บุคคลที่มีผลงานดีเด่นด้านการพัฒนาแนวความคิดด้าน คุณภาพ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งเป็นที่กล่าวอ้างถึงกันมากที่สุด คือ รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของอเมริกา ซึ่งประเทศอื่น ๆ ได้นำไปเป็นแบบอย่างในการ กำหนดเป็นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของตน เช่น European Quality Award (EQA), Australian Quality Award (AQA) รวมทั้งในประเทศไทย

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ถือว่าเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่นำรูปแบบแนวทางการบริหารคุณภาพมาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่าง ๆ ซึ่งรางวัล MBNQA โดย ตั้งชื่อรางวัลเพื่อเป็นเกียรติให้กับเลขาธิการกระทรวงพาณิชย์ Mr. Malcolm Baldrige ซึ่งเป็นผู้ริเริ่ม และส่งเสริมให้มีการจัดการที่มีคุณภาพ เพราะการจัดการที่มีคุณภาพนั้น ถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญ ที่จะนำพาองค์กรและประเทศไปสู่ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และความแข็งแกร่งที่ยั่งยืนอย่าง ต่อเนื่อง

โดยสรุปแล้ว รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคัมบัลด์ริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) เป็นรางวัลแห่งคุณภาพที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพในอีกหลาย ๆ ประเทศ รวมทั้งประเทศไทย โดยจุดประสงค์หลักที่สำคัญของรางวัล MBNQA คือ เพื่อยกย่ององค์กรธุรกิจบริษัทในสหรัฐอเมริกา สำหรับความสำเร็จทั้งในด้านคุณภาพและการดำเนินการทางธุรกิจ และเพื่อเพิ่มการกระตุ้น และความตื่นตัวเกี่ยวกับความสำคัญของคุณภาพและการดำเนินการของธุรกิจที่เลิศ ให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ ประเทศไทยเราก็ได้จัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) โดยรางวัลคุณภาพแห่งชาติรางวัลนี้ ใช้พื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกัน The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556)

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลก นำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น, ออสเตรเลีย, สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

แนวทางของ TQA คำนึงถึงความยืดหยุ่นในการดำเนินการที่สอดคล้องและต่อเนื่องกันขององค์กร ทั้ง 7 หมวดดำเนินการ ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กรที่มุ่งเน้นไปถึงความเข้าใจของผู้นำองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารความเข้าใจให้มีการร่วมมือของทุกคนในองค์กร รวมทั้งการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดกลยุทธ์นั้น ไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างสอดคล้อง

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้ ตอบสนองได้อย่างพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการวัดผลการดำเนินงาน และทบทวนการดำเนินงาน รวมถึง การบริหารจัดการสารสนเทศ ความพร้อมใช้และเพียงพอในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

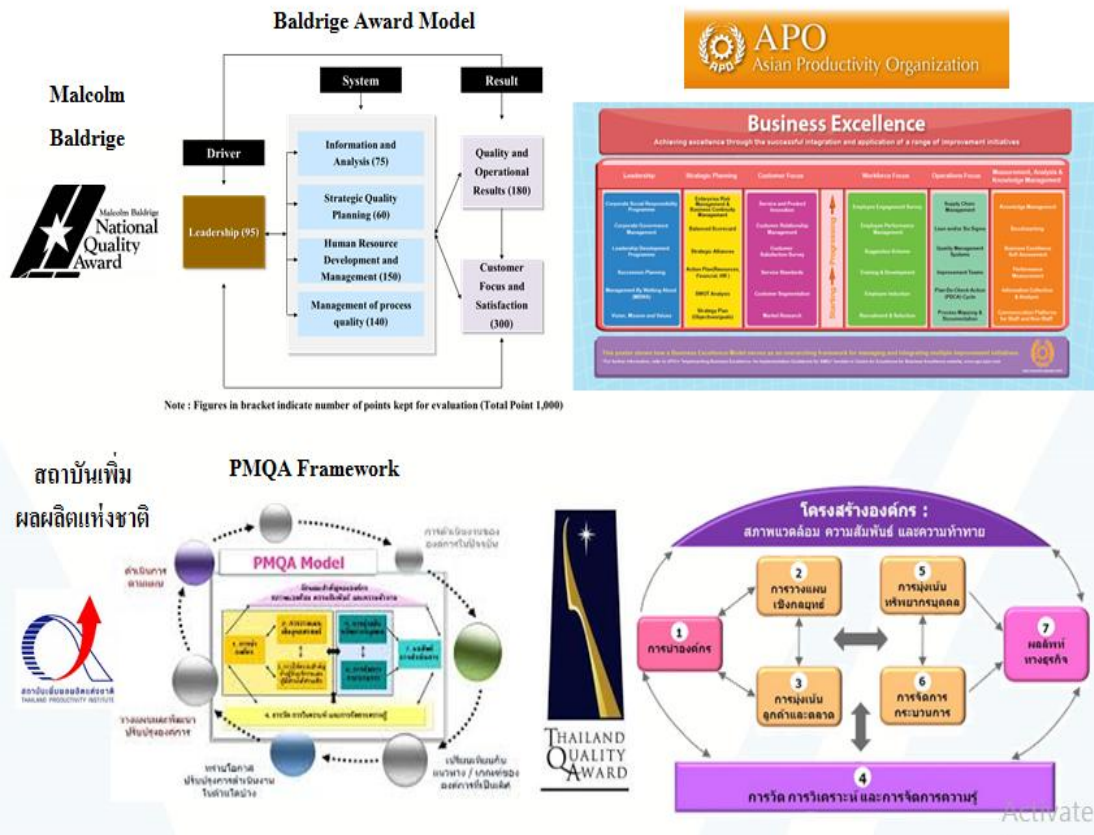
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร บุคลากร ถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่ต้องรักษาและเพิ่มคุณค่า การพัฒนาบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ คือ ความเข้าใจในการจัดการและออกแบบระบบงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ ตลอดจนต้องมีทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยังคงมาตรฐานประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

หมวด 7 ผลลัพธ์ คือ ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านผลผลิต ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผลกระบวนการ และด้านการนำองค์กร

กล่าวโดยสรุป คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) ของประเทศไทย มีต้นแบบมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยเกณฑ์ในการประเมินแบ่งออกเป็น 7 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน

สรุปที่มาของรางวัลคุณภาพดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 สรุปรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ใช้ประเมินองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

จากงานวิจัยของสถาบันวิจัยสังคม (Institute of Social Research: ISR) (Maitland, 2002) ระบุจำนวนองค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่ทำให้เห็นความแตกต่างขององค์กรสมรรถนะสูงกับองค์กรโดยทั่วไป คือ 1. องค์กรสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับคุณภาพ เป็นจิตสำนึกและแนวปฏิบัติของบุคลากรทุกคนในองค์กร ที่ทำให้ภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้สภาวะการณ์กดดันอย่างไร 2. องค์กรสมรรถนะสูงจะเน้นนวัตกรรม องค์กรสมรรถนะสูงจะคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานเหนือคู่แข่งขึ้น 3. องค์กรสมรรถนะสูงให้ความสำคัญต่อลูกค้าก่อนเสมอ องค์กรสมรรถนะสูงให้บริการลูกค้าก่อนเสมอ ไม่ใช่เน้นผู้ถือหุ้น 4. องค์กรสมรรถนะสูงจะลงทุนกับบุคลากร องค์กรสมรรถนะสูงรู้ว่าบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร เขาไม่เพียงแต่พูด แต่หมายความตามนั้นจริงๆ บุคลากรจะทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้นเมื่อสิ่งที่เขาทุ่มเทไปได้รับการยอมรับและตอบสนองให้พัฒนาต่อไป และองค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างวัฒนธรรมที่ดีและเข้มแข็ง เป็นองค์กรที่มีความสุข

ที่บุคลากรเชื่อว่าสิ่งที่องค์กรทุ่มเทไปเป็นความถูกต้องชอบธรรมทั้งภายในและภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร และผู้นำองค์กร

ทั้งนี้หลายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา จากปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมลภาวะ การละเมิดสิทธิมนุษยชน การเอาผิดเอาเปรียบลูกค้าจากกิจการ การปนเปื้อนสารเคมีและสารพิษต่าง ๆ ในผลิตภัณฑ์ และความไม่สัตย์ซื่อของผู้ประกอบการ ที่นำสู่วิกฤตการณ์ทั้งทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดกระแสการต่อต้านกิจการที่ดำเนินงานอย่างไม่มีจริยธรรมในวงกว้าง ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงถึงชื่อเสียง ภาพลักษณ์และความไว้วางใจได้จากมวลชน อันจะนำไปสู่ความอยู่รอดของกิจการในระยะยาว

วิกฤติน้ำมันรั่วในอ่าวเม็กซิโกของบริษัท BP เมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2553 ส่งผลให้น้ำมันกว่า 4.9 ล้านบาร์เรล รั่วไหลลงสู่อ่าวเม็กซิโก และชายฝั่ง 5 รัฐ ของสหรัฐ เจ้าหน้าที่ของบีพีต้องใช้เวลาจนถึง 87 วัน ในการทำความสะอาดคราบน้ำมัน และกู้แท่นขุดเจาะ (คีวีช พงษ์เพียจันทร์, 2556) ถือเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่ทำให้ทุกองค์กรหันมาตระหนักถึงความสูญเสียอันใหญ่หลวงที่เกิดขึ้น ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลย้อนกลับมายังกิจการเองในที่สุด อันถือเป็นสิ่งที่ไม่น่าปรารถนาทีเดียว ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จึงต้องเริ่มตรวจสอบตนเอง ถึงความเหมาะสมในการดำเนินงานอย่างสอดคล้องและเป็นมิตรต่อสังคมสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง เริ่มจากการตรวจเช็คในประเด็นต่าง ๆ อาทิเช่น กระบวนการดำเนินงานและการผลิตขององค์กรส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมรายรอบบ้าง องค์กรได้มีการดูแลพนักงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรมหรือไม่ องค์กรได้มีการใส่ใจในความคิดเห็นความต้องการและส่งเสริมการพัฒนาของชุมชนใกล้เคียงรอบ ๆ องค์กรหรือไม่ รวมถึง สินค้าและบริการขององค์กรต้องมีคุณภาพเพียงพอเหมาะสมต่อความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย อีกด้วย

แต่ถึงแม้ว่า องค์กรจะสามารถดูแลในทุกประเด็นคำถามที่กล่าวข้างต้นแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยจากปัญหาและชื่อเสียงที่อาจสูญเสียไปได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ก็ล้วนแล้วแต่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จนตามไม่ทัน นำมาสู่ปัญหาใหม่ ๆ ที่คาดไม่ถึงอยู่เสมอ องค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับทุกประเด็น อันอาจจะเกิดขึ้นอย่างเต็มที่ จึงจะถือว่านำสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนแท้จริง

ดังกรณีที่น่าสนใจของวอลต์มาร์ท ผู้นำธุรกิจค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดในโลก ก่อตั้งในรัฐอาร์คันซอ สหรัฐอเมริกา โดย นายแซม วอลตัน ในปี พ.ศ. 2505 (ค.ศ. 1962) ยอดขายรวมของวอลต์มาร์ททุกประเทศนั้น มีมากกว่ามูลค่าผลผลิตมวลรวมประชาชาติของหลาย ๆ ประเทศ เสียด้วยซ้ำไป เรียกว่าอิทธิพลของวอลต์มาร์ทที่มีต่อระบบเศรษฐกิจโลกนั้นมหาศาล ครอบคลุมเครือข่ายกว้างขวางไปเกือบทุกประเทศทั่วโลก ครั้งหนึ่งวอลต์มาร์ทก็โดนโจมตีว่า ทำลายระบบ

เศรษฐกิจรากหญ้า ทำให้โซ่ห่วงโซ่เดิมสูญสลายหายไป รวบความมั่งคั่งและตลาดไว้คนเดียว และในที่สุดผู้ที่เดือดร้อนที่สุด คือ ประชาชนที่ต้องซื้อสินค้าราคาแพงมาบริโภค แต่เมื่อเวลาผ่านไป วอลต์มาร์ตได้พิสูจน์แล้วว่า ผู้บริโภคจะสามารถซื้อหาสินค้าบริการในราคาที่ถูกลงกว่าเดิม ตามสโลแกน “ราคาถูกทุกวัน” ของกิจการ ผ่านทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทุกด้าน อันส่งผลให้ค่าครองชีพพื้นฐานโดยเฉลี่ยลดต่ำลงได้ ทั้งยังได้รับบริการที่มีมาตรฐานเป็นมิตรอีกด้วย จึงสามารถผูกใจคนส่วนใหญ่ไว้ได้อย่างเหนียวแน่น และวอลต์มาร์ตยังมีแนวคิดใหม่ว่า ต้องเป็นกำไรที่สมดุลกับสังคมสิ่งแวดล้อม และนำสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (นวลลักษณ์ ศรีชาติ, 2554)

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพทางการแข่งขัน โดยองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงและมีคะแนนสูง จะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่ดีกว่า หรือสูงกว่าองค์กรในระดับเดียวกันในทุกกลุ่มธุรกิจและในทุก ๆ ประเทศ ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีคะแนนต่ำในองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงจะมีระดับการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าในกลุ่มธุรกิจนั้น ๆ

นักวิชาการ นักวิจัย และองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมาย และแนวคิดขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้หลายท่าน พอสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ความหมายขององค์กรที่มีศักยภาพสูง

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
Pettigrew and Whipp (1991)	องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ๆ ได้
Vecchio and Appelbaum (1995)	เป็นองค์กรที่เน้นการแก้ไขปัญหา และมีการจัดการในลักษณะที่สนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการมอบพลังให้กับพนักงาน (Empowerment) และมีการตรวจสอบ (Accountability) ในระดับที่เหมาะสม และเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมากที่สุดในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุข้อตกลงหรือมติเอกฉันท์ของพนักงาน หรือเป็นที่ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานร่วมกัน

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
Lawler III., Mohrman, & Ledford (1998) O'Reilly and Pfeffer (2000)	องค์กรที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และคนอย่างทั่วทั้งองค์กร
Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003)	องค์กรที่มีการออกแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและเกิดผลดีแก่องค์กรแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านปัญญา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพการทำงานสูง มีทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual capital) คือ ผลรวมของความรู้ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์กร ภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง พนักงานจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
Holbeche and Park (2004)	องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มแข็งจนเกินไป
Epstein (2004)	องค์กรที่ประสบความสำเร็จทางการเงิน พนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มในระดับบุคคลในระดับสูง
Carew et al. (n.d. อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549 ก)	องค์กรที่มีความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ บุคลากรมีความพอใจในระดับสูง และมีพันธะสัญญาที่จะไปสู่ความสำเร็จ (Enterprises that over time continue to produce outstanding results with the highest level of human satisfaction and commitment to success)
Holbeche (2005) Lawler III et al. (1998) O'Reilly and Pfeffer (2000)	องค์กรที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กร

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
Holbeche (2005) Kling (1995) Lawler III et al. (1998) O'Reilly and Pfeffer (2000)	องค์กรที่ใช้เวลาในการปรับปรุงเงื่อนไขการทำงานและพัฒนาโอกาสให้กับบุคลากรในองค์กร
Collins and Porras (1995) Weick and Sutcliffe (2001)	องค์กรซึ่งมีการเติบโตอย่างยั่งยืน
Kotter and Heskette (1992) Weick and Sutcliffe (2001) Light (2005)	องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
McGee (2004) Light (2005)	องค์กรที่มีปฏิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ได้อย่างรวดเร็ว
DeWaal (2007)	องค์กรที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการ โครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเชิงสัมพันธ์อย่างแท้จริง
Buytendijk (2006)	องค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี
Brokaw and Mulins (2006)	องค์กรที่สามารถผลักดันองค์กรไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งสะท้อนความสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงสร้างพลังและเสริมสร้างความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ ๆ

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
Blanchard (2007)	องค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน
Relativity LLC Business Technologists (2008)	องค์กรที่มีความคล่องตัว โดยมีกระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยีสอดคล้องสัมพันธ์กัน และเป็นที่ซึ่งคนกลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะป็นนักลงทุน ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการตอบสนอง และมีการปรับปรุงตนเองได้เร็วกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง
พสุ เดชะรินทร์ (2550)	เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550 ข)	องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้ รวมถึงเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย [สำนักงาน ก.พ.ร.] (2557)	องค์กรที่สามารถแข่งขันและส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2551)	องค์กรที่มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและความผูกพันอย่างเหนียวแน่นมั่นคง สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลงานที่สูง
จิรประภา อัครบวร (2551)	องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ และผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน “และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้าง และธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า”
พิเชษฐ วันทอง (2553)	องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานและผู้บริหารทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเคลื่อนไหวของข้อมูลในองค์กร มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553)	องค์กรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าด้วยการออกแบบองค์กรให้สามารถนำศักยภาพที่ดีที่สุดของบุคลากร เพื่อสร้างความร่วมมือไปในทิศทางสู่ความสำเร็จในการดำเนินการ สามารถสร้างผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
Miller and Breton-Miller (2005)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ (High control to high trust) 2. จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (Focus on making “thing” to making “knowledge”) 3. จากการตัดสินใจจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม (Individual decisions making to team decisions making) 4. จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (Individual reward to team-based reward) 5. จากสายบังคับบัญชาแนวดิ่งไปสู่สายบังคับบัญชาแนวราบ (Vertical to horizontal organization) 6. จากโครงสร้างตายตัว ไปสู่โครงสร้างพลวัต (Fixed structure to dynamic structure) 7. จากองค์กรที่ปิดกั้นตัวเอง ไปสู่องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภายนอก (Companies with wall to companies without walls) 8. จากการปกปิดข้อมูลทางการเงินไปสู่การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน (Financial secrecy to open-book management) 9. จากการตำหนิที่บุคคลไปสู่การตำหนิที่กระบวนการ (Blame the person to blame the process)

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
Carew et al. (n.d. อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549 ก)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลภายในองค์กร (S = Share information and open communication) 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ (C = Compelling vision) 3. นำไปสู่การเรียนรู้ (O = Ongoing learning) 4. ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (R = Relentless focus on customer results) 5. กระบวนการทำงานและโครงสร้าง (E = Energizing system and structures) 6. การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในระดับสูง (S = Share power and high involvement)
Roffey Park Institute (2007)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational changeability) 2. การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a knowledge-rich context for innovation) 3. การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a boundary-less organization) 4. กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating people to achieve high performance) 5. การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming a great place to work) 6. การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a values-based organization)

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
The Berkeley Consulting Group (1993)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นงานที่เป็นส่วนสำคัญ (Focused on performance of key results) 2. เน้นผลผลิต (Productivity) 3. เน้นการตอบสนองและการปรับตัว (Responsiveness & adaptiveness) 4. เน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) 5. เน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร (Teamwork & communications)
Nunns (2011)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถด้านคน (People) ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ (Human capital) แยกเป็นลูกค้าและพนักงาน 2. ความสามารถด้านกระบวนการ (Process) หมายถึง ความสามารถทางธุรกิจ (Business intelligence) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ 3. ความสามารถด้านโครงการ (Programs) หมายถึง วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน (Performance cultures) 4. ความสามารถด้านโครงการงาน (Portfolios) หมายถึงระบบข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐาน
Linder and Brooks (2004)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) 2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) 3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) 4. ความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovation and flexible) 5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) 6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
Jupp and Younger (2004)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused) 2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient) 3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of change environments, and able to translate insight into action) 4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities) 5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile) 6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees) 7. ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)
Schermerhorn, Hunt and Osborn (2007)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน (Employee involvement) 2. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-directing work teams) 3. เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน (Integrated production technologies) 4. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) 5. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total quality management)

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
Blanchard (2007)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แบ่งปันข้อมูลและการเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสาร S = Shared information and open communication 2. วิสัยทัศน์อันทรงพลัง C = Compelling vision 3. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง O = Ongoing learning 4. การใส่ใจต่อลูกค้า R = Relentless focus on customer results 5. การสร้างพลังให้ระบบและโครงสร้าง E = Energizing systems and structures 6. การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน S = Shared power and high involvement
Buytendijk (2006)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุ (Setting ambitious targets and achieving them) 2. คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม (Shared values) 3. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) 4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms) 5. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business agility)
DeWaal (2004)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารที่มีคุณภาพสูง (High quality management) 2. แรงงานที่มีคุณภาพสูง (High quality workforce) 3. ความผูกพันระยะยาว (Long term orientation) 4. ความโปร่งใส (Openness and action orientation) 5. การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement and renewal)

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
เกษมสันต์ สารภี (2552)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทได้ตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะการณ์ มีความท้าทายและมีแนวทางเพื่อการบรรลุเป้าของบริษัที่ตั้งไว้ 2. พนักงานของบริษัทในทุกระดับ มีค่านิยมร่วม (Shared values) ที่สอดคล้องและส่งเสริมเป้าหมายบริษัทอย่างมีแบบแผนและเหมาะสม 3. บริษัทมีรูปแบบการทำงานที่ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ มีการกำหนดทิศทาง สื่อสารยุทธศาสตร์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวอย่างง่าย คือ คนในบริษัท โดยเฉพาะทีมนำขององค์กร ต้องมองเห็นภาพเป็นภาพเดียวกัน สื่อสารได้เหมือนกัน 4. บริษัทนำยุทธศาสตร์ที่มี กระจายสู่พนักงานรายบุคคล ที่ง่ายต่อความเข้าใจและถือปฏิบัติได้ 5. บริษัทมีระบบจัดการที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงและสร้างความได้เปรียบและโอกาสทางธุรกิจได้
โทมัส เจ ปีเตอร์ และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน (2530)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นลงมือปฏิบัติ Bias for action การเลือกลงมือทำมากกว่าที่เอาแต่นั่งคิดวางแผนการ 2. ใส่ใจใกล้ชิดลูกค้า Staying close to customer ให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้มารับบริการ ใส่ใจในรายละเอียดของลูกค้า ให้บริการด้วย Service minded โดยคาดหวังให้ลูกค้าเกิดความประทับใจสูงสุดจนเกิดเป็นความภักดี (Loyalty) กับสินค้าหรือบริการ

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
	<p>3. อิสระ กระจายอำนาจ จิตวิญญาณผู้ประกอบการ Autonomy and entrepreneurship เน้นการให้อิสระกับผู้ปฏิบัติงาน โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจ พร้อมทั้งปลูกฝังความเป็นผู้ประกอบการให้กับผู้ปฏิบัติงาน คือ ให้อิสระกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้รู้สึกมีความเป็นเจ้าขององค์กร กล้าคิดกล้าตัดสินใจเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดกับลูกค้าและองค์กร</p> <p>4. สร้างความพึงพอใจให้พนักงานเพื่อให้พนักงานสร้างผลิตภาพ Productivity through people</p> <p>5. ใช้ค่านิยมขับเคลื่อนคนแทนกฎเกณฑ์ Hands-on, Value driven</p> <p>6. เลือกทำเฉพาะที่ชำนาญ</p> <p>7. โครงสร้างเรียบง่ายไม่ซับซ้อน</p> <p>8. เข้มงวดเรื่องทิศทาง ผ่อนปรนเรื่องวิธีการทำงาน</p>
Deming (n.d.)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <p>1. จงจัดตั้งเป้าหมายปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการที่ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ (Create consistency of purpose for continual improvement of product and service)</p> <p>2. จงยอมรับปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงด้านเศรษฐกิจ (Adopt the new philosophy for economic stability)</p> <p>3. จงเลิกใช้การตรวจคุณภาพเป็นวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพ (Cease dependency on inspection to achieve quality)</p> <p>4. จงยุติการดำเนินธุรกิจ โดยการตัดสินกันที่ราคาเพียงอย่างเดียว (End the practice of awarding business on price tag alone)</p>

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
	<p>5. จงปรับปรุงระบบการผลิต การบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Improve constantly and forever the system of production and service)</p> <p>6. จงจัดให้มีการฝึกอบรมในขณะทำงาน (Institute training on the job)</p> <p>7. จงสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Adopt and institute modern methods of supervision and leadership)</p> <p>8. จงขจัดความกลัวให้หมดไป (Drive out fear)</p> <p>9. จงทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (Break down barriers between departments and individuals)</p> <p>10. ขจัดการใช้คำขวัญ การติดโปสเตอร์ และป้ายแนะนำ (Eliminate the use of slogans, poster, and exhortations)</p> <p>11. จงเลิกใช้มาตรฐานการทำงานและตัวเลขโควต้า (Eliminate work standards and numerical quotas)</p> <p>12. จงขจัดอุปสรรคที่ทำลายความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove barriers that rob the hourly worker of the right to pride in workmanship)</p> <p>13. จงจัดให้มีแผนการศึกษา และทำการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน (Institute a vigorous program of education and retraining)</p> <p>14. กำหนดความผูกพันที่ยาวนานของผู้บริหารระดับสูง ที่มีต่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในการผลิตไปตลอด (Define top management's permanent commitment to ever-improving quality and productivity)</p>

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
อนันต์ แสงศิริทักษิณ (2548)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) 2. นวัตกรรม (Innovation) 3. การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) 4. ภาวะผู้นำ (Leadership) และ 5. ความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ (Operational agility and excellence)
Baldrige (2013)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ภาวะผู้นำ (Leadership) 2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) 3. การให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, stakeholder and market focus) 4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and analysis) 5. การให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานย่อย (Faculty and staff focus) 6. การบริหารกระบวนการ (Process management) 7. ผลการดำเนินงาน (Organizational performance result)
สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นบุคลากร 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง
สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการไทย (สำนักงาน ก.พ.ร.) (2558)	<p>องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การนำองค์กร (วางวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางการทำงาน) 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (วางยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรไปสู่หน่วยงาน/ บุคคล (การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ)) 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (การรับฟังความเห็นหรือมีส่วนร่วมจากประชาชน การปรับระบบให้บริการประชาชน การสำรวจความพึงพอใจ) 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (การจัดการสารสนเทศ การจัดการความรู้) 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล: HRM และ HRD การปรับกระบวนการทัศนคติ ค่านิยม ทักษะคุณธรรม จริยธรรม กระบวนการสร้างคุณค่า) 6. การจัดการกระบวนการ (การลดขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการงาน) 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลการปฏิบัติงานตามมิติการประเมิน 4 ด้าน)

จากตารางที่ 2-1 ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีความรอบรู้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยระบบการทำงานที่ช่วยให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง และเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรที่มีค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสูง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ ในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง

จากตารางที่ 2-1 ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิด/ องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงของนักวิชาการ และนักวิจัยหลาย ๆ ท่านนั้น นำมาสังเคราะห์ประเด็นที่ศึกษาได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-2 การสังเคราะห์การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)

ตัวแปร	แนวคิด												
	Gartner	Linder and Brooks (2004)	Jupp and Younger (2004)	Holbeche	Buytendijk (2006)	Brokaw and Mullins (2006)	DeWaal (2007)	พสุ เดชะรินทร์ (2549)	PMQA (2005)	Kaplan and Norton	ลอเรนซ์ เอ็ม มิทเลอร์	Nisadas model	Total
1. วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ (Vision & strategic focus)	✓				✓	✓			✓	✓		✓	6
2. โครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว (Organization structure redesign)							✓				✓	✓	3
3. ระบบการทำงานที่มียืดหยุ่น (Work system)	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		8
4. ระบบการเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning)									✓		✓	✓	3
5. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance)					✓	✓	✓		✓				4
6. นวัตกรรม (Innovation)		✓		✓				✓					3

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ตัวแปร	แนวคิด												
	Gartner	Linder and Brooks (2004)	Jupp and Younger (2004)	Holbeche	Buytendijk (2006)	Brokaw and Mullins (2006)	DeWaal (2007)	พศุ เดชะรินทร์ (2549)	PMQA (2005)	Kaplan and Norton	ดอเรนซ์ เอ็ม มิลเลอร์	Nisadas model	Total
7. ค่านิยมร่วม/ วัฒนธรรมองค์กร (Shared values/ culture)	✓			✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	8
8. ผู้นำองค์กรที่มี วิสัยทัศน์ และ ความสามารถ (Visionary & high performing leaders)			✓				✓			✓			3
9. พนักงานที่มี ขีดความสามารถสูง (High performance employee)				✓			✓		✓				3
10. พนักงานมีความ พร้อมและยอมรับ การเปลี่ยนแปลง และ มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง ตัวเอง ให้สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงของ องค์กร (Readiness to change)		✓	✓	✓	✓						✓		5

จากตารางที่ 2-2 การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) และการศึกษาข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้พบว่า การให้ความหมายของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) และการกำหนดคุณลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงนั้น นักวิชาการ นักวิจัย รวมถึงผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา แต่ละท่านต่างมีความเห็นที่คล้ายคลึงหรือแตกต่างกันไป ทั้งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเนื่องจากบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรคุณลักษณะ หรือองค์ประกอบในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์ หรือเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวัง

จากการศึกษาข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีความรอบรู้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยระบบการทำงานที่ช่วยให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง และเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรที่มีค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสูง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พนักงานแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง

องค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น ประกอบด้วย 8 คุณลักษณะ ได้แก่ 1. องค์กรมีพนักงานมีความรู้ ความสามารถสูงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 2. องค์กรมีค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรรวมกันเป็นหนึ่ง 3. องค์กรมีพนักงานร่วมผลักดันองค์กรในประสบความสำเร็จ 4. องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง 5. องค์กรมีผลประกอบการโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ 6. องค์กรมีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 7. องค์กรมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน ดำเนินการได้ และ 8. องค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งในการบ่งบอกถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) แต่ภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรต้องมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้น จากประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ทำให้ผู้วิจัยยังพบประเด็นที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาในครั้งนี้ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปัจจัยอย่างไร อันได้แก่ ด้านองค์กรและการจัดการ ด้านการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน และด้านการสื่อสาร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ในโลกแห่งความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงานที่มีอัตราเร่งที่รวดเร็วนั้น องค์กรต่าง ๆ ต้องพบกับความท้าทายในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความมุ่งหมายที่ต้องการปฏิบัติภารกิจในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (เอ็ดเวิร์ด อี ลอว์เลอร์ และคริสโตเฟอร์ จี วอร์เลย์, 2552)

ขณะที่โลกเรามีความซับซ้อนและพึ่งพากันมากขึ้นเรื่อย ๆ การเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช่เป็นเส้นตรง ไม่ต่อเนื่อง และไม่อาจคาดการณ์ได้ อย่างไรก็ตาม อนาคตไม่ใช่ความต่อเนื่องจากอดีต และการยอมรับความไม่ต่อเนื่องและทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เราประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในอนาคต (โรวาน กีบตัน, 2542)

เนื่องจากความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรจึงต้องเตรียมตัววางแผนกลยุทธ์ให้พร้อมทั้งการตั้งรับ และเตรียมรุก ปรับระบบการทำงาน บุคลากร ที่สำคัญ คือ การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แข็งแกร่ง จนสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (จิตติ รัศมิธรรม โชติ และคณะ, 2553)

การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นที่ใดในยุคไร้พรมแดนนั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรหยิบยกขึ้นมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อช่วยให้การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่น เมื่อองค์กรต้องการจะเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร แนวทางการบริหารงาน หรือการนำเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กร ส่วนหนึ่งมาจากการยึดติดอยู่กับวิธีการเดิม ๆ หรือสิ่งเดิม ๆ ที่ปฏิบัติอยู่ หรือที่เรียกว่า “Comfort Zone” (จตุพร สังขวรรณ, 2557)

ความพยายามที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่เริ่มต้นขึ้นเมื่อมีใครบางคนหรือบางกลุ่มเริ่มมองอย่างจริงจังที่สถานการณ์ในการแข่งขันของบริษัท ตำแหน่งของบริษัทในตลาด แนวโน้มเทคโนโลยี และผลประกอบการทางการเงินของบริษัท รายได้ของบริษัทที่ลดลง แนวโน้มตลาดในอนาคต ตลาดใหม่ที่เกิด โดยอย่างยิ่งสถานการณ์จากปัจจัยภายนอก สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งนี้ ขั้นตอนแรกในการเปลี่ยนแปลงสำคัญยิ่ง เนื่องจากการเริ่มต้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกัน หากปราศจากแรงจูงใจ การร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานภายในองค์กรจะไม่เกิดขึ้น และความพยายามอาจจะไม่เป็นผลสำเร็จ (ดับเบิลยู ซาน คิม และจอห์น พี คอตเตอ, 2556)

การเปลี่ยนแปลงมีหลายประเภท ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความรุนแรงที่เกิดขึ้นของประเภท ของการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่แล้วนั้น ผู้บริหารมักให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยี หรือขบวนการในการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำระบบ 5ส ISO หรือแม้กระทั่งการแปรรูปองค์กรเข้ามาใช้ เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรและพนักงาน โดยลืมทำความเข้าใจ “หัวใจสำคัญ” ขององค์กร ซึ่งก็คือ “ตัวบุคลากร” ที่มีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น องค์กรทุ่มเงินไปกับการวางแผน รวมถึงการจัดระบบและวิธีการของการเปลี่ยนแปลง แต่นิ่งเฉยกับการลงทุนด้านการสื่อสาร และการจัดอบรมให้บุคลากรเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง การไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวอาจทำให้มีการต่อต้าน เกิดความคิดเห็นขัดแย้ง สืบเนื่องมาจากความไม่รู้ หรือกระทั่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบโดยตรงกับผู้ปฏิบัติการ (นลิน ศรพรหม, ม.ป.ป.)

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง (The Nature of Change) ขึ้นอยู่กับอัตราการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Grundy ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่



ภาพที่ 2-3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

สรรพสิ่งในธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการปฏิสัมพันธ์กันขององค์ประกอบย่อย ๆ หรือกระบวนการย่อย ๆ ต่าง ๆ นับไม่ถ้วน การปฏิสัมพันธ์นี้มีทั้งในแง่การสื่อสาร ควบคุม และการป้อนข้อมูลกลับไปให้กันและกันนั้น มีทั้งเชิงบวกคือ กระตุ้นให้ทำมากขึ้น

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (How to manage change) เมื่อเข้าใจสาเหตุและประเภทของการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในความสามารถและทรัพยากรขององค์กร เช่น ความถนัดของบุคลากร และสิ่งที่ไม่ได้ก็คือ “ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านในต่างประเทศ ได้ออกแบบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดการต่อต้าน และช่วยให้การทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้ มีกระบวนการแตกต่างกันไปตามแต่ละแนวคิด เช่น ตัวอย่างของ Kotter (1996) ซึ่งแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความหมายของความเร่งด่วน เริ่มจากการตรวจสอบตลาดและภาวะการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งปัจจัยภายนอกที่จะมากระทบต่อองค์กรหรือหน่วยงาน หลังจากนั้นให้สรุปและระบุความเป็นไปได้ของวิกฤติและโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น

2. จัดตั้งทีมสำหรับให้คำแนะนำ โดยทีมจะต้องมีแรงผลักดันในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ขั้นตอนนี้เริ่มจากการคัดเลือกบุคลากรที่มีอำนาจ และมีความเป็นผู้นำเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร และเป็นหลักหรือกุญแจสำคัญขององค์กร ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารทั้งหมด อาจเป็นพนักงานที่มีความน่าเชื่อถือ มีหัวก้าวหน้า และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หลังจากคัดเลือกบุคลากรเพื่อจัดตั้งทีมได้แล้ว องค์กรก็ควรให้การสนับสนุนกลุ่มของคนทำงานนี้อย่างเต็มที่

3. กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนากลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์กรทราบ โดยใช้การติดต่อสื่อสารทุกแขนง เพื่อให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร

5. ให้อำนาจในการทำงานเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เริ่มด้วยการขจัดอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงระบบหรือโครงสร้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสนับสนุนและยอมรับแนวความคิดหรือการกระทำที่อาจมีความเสี่ยงและมีใช้ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร กล่าวคือ เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรในองค์กร

6. วางแผนและกำหนดแผนระยะสั้น วางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น โดยกำหนดเป็นแผนระยะสั้นของการเปลี่ยนแปลง ที่ครอบคลุมแนวทางในการพัฒนา และให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแก่พนักงาน

7. รวบรวมความก้าวหน้าหรือการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง ใช้ความน่าเชื่อถือที่เพิ่มขึ้นเพื่อเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบาย ซึ่งต่างไปจากวิสัยทัศน์เดิม ช้างและสนับสนุนบุคลากรที่สามารถทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์

ใหม่ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

8. กำหนดทิศทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงใหม่ (แผนการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว) โดยระบุความเกี่ยวข้องระหว่าง “พฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง” และ “ความสำเร็จที่องค์กรจะได้รับ” ให้ชัดเจน รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรที่จะรับรองความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง และในการเปลี่ยนแปลงนั้นองค์กรสามารถดำเนินการได้ทั้งหมดหรือบางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ความจำเป็นและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อย ค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานานในการเปลี่ยนแปลง แต่ถึงอย่างไร ณ ปัจจุบันองค์กรต้องมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์สภาพองค์กรในปัจจุบัน จะทำให้องค์กรมองเห็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการการเปลี่ยนผ่านไปสู่สภาพที่ตั้งใจไว้ให้สำเร็จ ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ แรงต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรล้มเหลว การจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในแนวคิดทั่วไป การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างและทุกระดับมักจะเกี่ยวข้องกับการยอมรับหรือต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างการต่อต้านแบบลึก (Deep resistance) ที่ฝังรากลึกอยู่ในตัวคนและองค์กร และมีผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จที่จะปรับปรุงองค์กร ต่อประเด็นดังกล่าว Senge (1990) ให้ข้อสังเกตว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่แอบซ่อนหรือสิ่งลึกลับ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอเมื่อคนรู้สึกว่าการมาตรฐานเดิมหรือวิถีปฏิบัติที่เคยเป็นอยู่ถูกคุกคาม (Threats) โดยเฉพาะ ภายใต้บริบทที่เป็นบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติเดิมนี้ผูกติดกับโครงสร้างและความสัมพันธ์เชิงอำนาจอิทธิพลในองค์กร

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจปรากฏขึ้นในหลายรูปแบบ ตั้งแต่การมีทัศนคติในทางลบต่อข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจนถึงการออกมาเคลื่อนไหวที่เป็นรูปธรรม Cumming and Worley (2005) แบ่งประเภทการต่อต้านในระดับองค์กรออกเป็น 1. การต่อต้านเชิงเทคนิค (Technical resistance) ซึ่งมักมาจากพื้นฐานของนิสัยของคนที่ชอบทำกรอบ รูปแบบและขั้นตอนที่ตนเองมีความเคยชิน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะต่อต้าน 2. การต่อต้านเชิงการเมือง (Political resistance)

เกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลกระทบหรือคุกคามต่อกลุ่มร่วมได้เสียประโยชน์ที่ทรงอำนาจอิทธิพล เช่น ผู้บริหารสูงสุด กลุ่มบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มลูกค้าระดับสูง เป็นต้น เพราะการเปลี่ยนแปลงมีนัยสำคัญเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจและทรัพยากรที่หายาก ไม่ว่าจะเป็นในด้านงบประมาณ การสนับสนุน และบุคลากรที่มีคุณค่า และ 3. การต่อต้านเชิงวัฒนธรรม (Cultural resistance) ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของระบบและวิธีการทำงานที่ยืนยันความชอบธรรมของสิ่งที่มียู่แล้ว (Status quo) หรือที่สิ่งที่ส่งเสริมให้มีการคล้อยตามค่านิยม บรรทัดฐาน และข้อสมมุติเดิม ๆ เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายคนเสนอแนวทางและยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าหรือการเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในหลายรูปแบบ Cumming and Worley (2005) เสนอ 3 ยุทธศาสตร์หลักสำหรับการเผชิญหน้ากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งครอบคลุม

1. ความเห็นใจ (Empathy) และการให้การสนับสนุน (Support) ยุทธศาสตร์นี้เน้นการระบุว่าใครกำลังมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติและลักษณะของการต่อต้านเป็นอย่างไร และควรใช้วิธีใดที่จะเอาชนะ ซึ่งต้องการความเห็นใจและการสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยความสำเร็จที่จำเป็นของยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับความเต็มใจที่จะไม่ใช้ดุลยพินิจว่าผิดหรือถูกล่วงหน้า (Pre-judgment) การเข้าใจสถานการณ์ในมุมมอง (Perspective) ของผู้อื่น กระบวนการรับฟังอย่างกระตือรือร้น (Active listening) ความสัมพันธ์แบบเปิดเผย (Open relationship) ความเชื่อที่ว่าเมื่อคนมีความรู้สึกที่ผู้รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจต่อความรู้สึกและความคิดเห็นของเขาอย่างจริงจัง คนจะลดการปกป้องตัวเองและพร้อมที่จะเข้ามารับรู้และเข้าร่วมอุดมการณ์ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์แบบเปิดเผยให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการต่อต้านแนวทางการปรับตัว และการแก้ปัญหาพร้อมกันในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. การสื่อสาร (Communication) ยุทธศาสตร์การสื่อสารเชื่อว่าผู้ที่ต่อต้านมักประสบกับสภาวะและความรู้สึกของความไม่แน่นอน (Uncertainty) เกี่ยวกับผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง การขาดความรู้ความเข้าใจอย่างพอเพียงนำไปสู่ขบวนการข่าวลือและการซุบซิบ และยิ่งซ้ำเติมความรู้สึกวิตกกังวลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังนั้น การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญและความจำเป็นในการเอาชนะแรงต่อต้าน โดยการสื่อสารจะช่วยสมาชิกขององค์กรเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ช่วยการคาดเดาที่ทำให้เกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและเท่าเทียมกัน และกระตุ้นการสนทนาแลกเปลี่ยนที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่อต้าน

3. การมีส่วนร่วม (Participation/ involvement) การมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่ใช้กันแพร่หลายและได้ประสิทธิผลผลค่อนข้างมาก จุดเน้น คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมโดยตรงทั้งในการวางแผนและการดำเนินการ แผนการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผล คือ สมาชิกองค์การให้ข้อมูลข่าวสาร และความคิดเห็นที่หลากหลาย ที่อาจนำไปสู่นวัตกรรมที่เหมาะสมและได้ผลในการเปลี่ยนแปลง องค์การ สามารถระบุให้เห็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการวางแผนกระตุ้นความสนใจและความจำเป็นของความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเฉพาะในขั้นตอนการเข้าแทรกแซงและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความผูกพัน (Commitment) และแรงจูงใจ (Motivation) ของสมาชิกต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

การส่งเสริม สนับสนุน และการกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง มนุษย์ ในมิติของการเตรียมความพร้อมเพื่อการ (Carr, Hard, & Trahant, 1996)

ธรรมชาติ ขอบเขต และลักษณะความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดว่าพลังหนุนการเปลี่ยนแปลงควรเป็นอย่างไร โดยเฉพาะในด้านความเข้มแข็งของการจัด องค์การของการเปลี่ยนแปลง (Change organization) Kotter (1996, p. 51) ซึ่งให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขององค์การมักมีความสัมพันธ์และการปรากฏตัวที่ชัดเจนของบุคคล ชี้นำ รวมถึงความจำเป็นของการสร้างพลังที่มีอำนาจและอิทธิพล (Powerful force) เพื่อดำเนินการ และดูแลรักษากระบวนการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกัน Kotter (1992) ได้ระบุว่าปัจจัยหลักประการ หนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ คือ การสนับสนุนไม่ เพียงพอจากแนวร่วมอิทธิพล (Powerful coalition) เพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ข้อคิดเห็นและ ประสบการณ์ของนักวิชาการชั้นนำทั้งสองจึงชี้ให้เห็นถึงบทบาทและความจำเป็นเกี่ยวกับการสร้าง แนวร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนนั้น ต้องทำให้เขารู้สึกได้ว่าถึงเวลาแล้ว ที่จะต้องปรับตัว นอกจากการปรับความคิดหรือความรู้สึกแล้ว ที่สำคัญคือ การสร้างอารมณ์ร่วม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนเป็นสิ่งที่ยากที่สุด (จอห์น พี คอตเตอร์, 2546)

Kotter (1996) เสนอความคิดเห็นว่าวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ดีและมีประสิทธิผลควร ตอบสนองจุดมุ่งหมาย 3 ประการ

ประการแรก คือ การทำให้ทิศทางทั่วไป (General direction) ของการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน สามารถบรรยายและอธิบายความชัดเจนของคำถาม คำตอบ และการตัดสินใจด้าน

ต่าง ๆ ในรายละเอียดได้เป็นที่น่าพอใจ สามารถจัดข้อสงสัยที่เกิดจากการตีความวาระซ่อนเร้น และความคลุมเครือเกี่ยวกับประเด็นและเหตุผลความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงได้

ประการที่สอง วิทยุทัศน์การเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้คนในองค์กรลงมือปฏิบัติในทิศทางที่ถูกต้อง (Right direction) แม้ว่าในระยะแรก ๆ อาจต้องเผชิญกับปัญหาส่วนตัวและทำให้ตนเองได้รับความเจ็บปวด

ประการที่สาม วิทยุทัศน์ช่วยเหลือ และทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่ม/ ฝ่ายต่าง ๆ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น วิทยุทัศน์การเปลี่ยนแปลง ร่วมควรครอบคลุมลักษณะสำคัญ คือ ให้ภาพจินตนาการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความเป็นไปได้ในเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดเป็นแผนประมาณการเกี่ยวกับเป้าหมายและงบประมาณ และมีจุดเน้น ความยืดหยุ่น และสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

ผู้นำองค์กรในระดับต่าง ๆ มีผลต่อการสร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ และความมั่นใจในกลุ่มลูกน้องนี้เองจะไปสู่ความเชื่อที่ว่าเขาสามารถทำงานการเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบากและท้าทายได้ Bennis and Nanus (1985) จึงชี้แนะว่าวิทยุทัศน์ผู้นำสามารถสร้างจิตวิญญาณของลูกน้องและเปลี่ยนจุดมุ่งหมายไปเป็นงานและกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996) ที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างเกี่ยวกับบทบาทระหว่างผู้นำและผู้จัดการในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่หลัก คือ 1. สร้างทิศทาง (Establishing direction) โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของอนาคตในระยะไกลและกำหนดแนวยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น สำหรับการบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ดังกล่าว 2. วางแนวเชื่อมโยงเกี่ยวกับคน (People alignment) โดยการสื่อสารทุกรูปแบบกับกลุ่มที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและประสานงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลที่จะทำให้เกิดทีมงานและแนวร่วม ที่สามารถเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และที่ให้การยอมรับในหลักเหตุผลความชอบธรรมของวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ดังกล่าว 3. สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivating and inspiring) โดยการเติมพลังให้กับคน ให้สามารถเอาชนะหรือก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคด้านการเมือง ด้านรูปแบบการทำงานแบบเดิม และด้านทรัพยากรที่ขวางกั้นการเปลี่ยนแปลง 4. การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Producing change) โดยการขับเคลื่อนหรือผลิตการเปลี่ยนแปลงในระดับสำคัญ และมีศักยภาพทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีประโยชน์สำหรับองค์กรในอนาคต

สรุปได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามท้องครต้องการได้นั้น ก็คือความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change) ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงถือเป็นความท้าทาย

สำหรับองค์กรที่สำคัญยิ่ง ทั้งนี้ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใดที่ไม่เกิดการต่อต้าน องค์กรควรวางแผนในการรับมือที่มีความชัดเจนและสามารถดำเนินการได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างการยอมรับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับตัวพนักงาน

ในขณะที่ความสนใจในด้านจิตวิทยาบุคคลและกลุ่มคนที่จะมีผลต่อการผนึกกำลังการเปลี่ยนแปลงมีค่อนข้างน้อย ในจุดนี้จึงใคร่ขอเสนอว่าการผนึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ดังนี้ คือ 1) การเอาชนะข้อสงสัยและการวิจารณ์ (Skepticism) 2) ความสำคัญของชัยชนะในตอนต้น (Early wins) 3) ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ (Successful change experience) 4) การป้อนกลับเชิงบวก (Positive feedbacks) และ 5) อิทธิพลทางสังคม เพื่อนร่วมงานและผู้นำ (Social and leader influence)

ความสำคัญของชัยชนะในตอนต้น นักวิชาการบางคน อาทิ Kotter (1996) เน้นว่าการสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Short-term wins) เป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว ชัยชนะในตอนต้นไม่ควรมีความหมายเกี่ยวข้องกับชัยชนะในระยะสั้นเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมถึงการได้รับการสนับสนุนมากขึ้น การเปลี่ยนคนที่มิทำที่เป็นกลางหรือวางเฉยมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และการเปลี่ยนคนที่ล้มเลมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน

ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ โดยหลักจิตวิทยาปัจเจกบุคคล ประสบการณ์ที่เป็นผลสำเร็จของบุคคลสร้างความประทับใจที่ดี ทำให้เกิดความมั่นใจ และสร้างทฤษฎีที่สามารถปรับใช้กับสถานการณ์อื่นได้ ประสบการณ์เข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จจึงเป็นแรงจูงใจที่จะเพิ่มกำลังและการขยายผลการเปลี่ยนแปลงออกไปในขอบเขตกว้างขึ้น โดยเฉพาะประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานและผลงาน การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่า (Value creation) ทัศนศึกษาที่เป็นแบบอย่าง และการเรียนรู้ที่ได้จากการเปลี่ยนแปลง

องค์กรที่ถูกออกแบบให้ต้อนรับและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีแนวทางการบริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นควบคู่ไปพร้อมกัน เพราะการสร้างองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องพร้อมทั้งใจของพนักงาน และพร้อมทั้งโครงสร้างกับกระบวนการของการทำงาน องค์กรจะต้องสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ยอมรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง และยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้งานดียิ่งขึ้น (เอ็ดวาร์ด อี ลอว์เลอร์ ทรี และคริสโตเฟอร์ จี วอร์เลย์, 2552)

อุปสรรคที่ทำให้คนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั้น อาจเกิดจากปัจจัยและข้อจำกัดบางประการ บางคนขาดความสามารถในการจัดการตนเอง ความไม่ชัดเจนของค่านิยมส่วนตัว

ความไม่ชัดเจนของเป้าหมายส่วนตัว การพัฒนาตนเองล่าช้า ขาดทักษะการแก้ไขปัญหาที่ดี ความคิดสร้างสรรค์น้อย และขาดการจูงใจ (จตุพร สังฆวรรณ, 2557)

การเปลี่ยนแปลงจะคงอยู่ต่อไปอย่างต่อเนื่อง ถ้าวิถีทางที่เราทำสิ่งต่าง ๆ ที่นี้ ที่องค์กร ถูกปลูกฝังอยู่ในสายเลือดขององค์กร (ดับเบิลยู ซาน คิม และจอห์น พี คอตเตอ, 2556)

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้น ชัยชนะในตอนต้นถือเป็นกำลังใจและแรงผลักดันที่สำคัญ ทำให้คนเริ่มที่จะสนใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และอยากเริ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ การปลูกฝังให้การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติภายในองค์กร จะทำให้องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความพร้อมหรือความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 สรุปความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
ราชบัณฑิตยสถาน (2542)	เป็นคำ วิเศษณ์ที่มีความหมายว่าครบถ้วน ส่วนคำ ว่า “ความพร้อม” เป็นคำนามจะมีความหมายว่าความครบถ้วนหรือมีทุกอย่างครบแล้ว “ความพร้อม” เป็นคำแสดงกิริยาร่วม หรือในเวลาเดียวกัน หรือในทำนอง เช่น ไปพร้อมกัน ถึงพร้อมกัน โดยปริยายหมายความว่าครบครัน (ครบครัน) หมายถึงพร้อมเพรียง ไม่ขาดเหลือ บริบูรณ์ เช่น งานพร้อม ดีพร้อม เตรียมพร้อมเสร็จเช่น พร้อมแล้ว
Skinner (1965)	ความพร้อมเป็นรากฐาน และแนวโน้มของบุคคลที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมหรือความไม่พร้อม บุคคลที่มีความพร้อมอย่างดีจะทำงานด้วยความราบรื่น และประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจ ส่วนบุคคลที่ไม่พร้อมย่อมเปรียบเสมือนถูกบังคับให้ทำงาน การทำงานนั้นจึงไม่ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
Cronbach (1963)	ความพร้อม หมายถึง วุฒิภาวะ อารมณ์ และความสามารถในการเรียนรู้
Mekechnie (1966)	ความพร้อมเป็นลักษณะที่ผู้กระทำมีความคล่องตัว กระตือรือร้น ตั้งใจในการทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุถึงผลสำเร็จ
Good (1973)	ความพร้อมเป็นความสามารถตกลงใจ ความปรารถนาและความสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ความพร้อมเกิดจากลักษณะทางวุฒิภาวะ ประสบการณ์ และอารมณ์ ความพร้อมจึงเป็นการพัฒนาคนให้มีความสามารถที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ
กมลรัตน์ หลาสุงศ์ (2540)	ความพร้อม หมายถึง สภาพความสมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ ที่พร้อมจะตอบสนองสิ่งใดสิ่งหนึ่งทางด้านร่างกาย ได้แก่ วุฒิภาวะ (Maturity) ซึ่งหมายถึง การเติบโตอย่างเต็มที่ของอวัยวะร่างกาย ทางด้านจิตใจ ได้แก่ ความพอใจที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า หรือพอใจที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ
วิชุดา หารรษาจารย์พันธ์ (2540)	ความพร้อม หมายถึง สภาพที่เตรียมพร้อมในการปฏิบัติ หรือดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลมาจากการเตรียมตัวไว้สำหรับกิจกรรมนั้น ๆ
กฤษฎา ทองสังวร (2540)	ความพร้อม คือ คุณสมบัติหรือสภาวะของบุคคลที่พร้อมจะทำงาน หรือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างมีแนวโน้มที่ประสบผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับเตรียมตัวสำหรับทำกิจกรรมนั้น ๆ อย่างพร้อมมูลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อุปกรณ์ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเตรียมให้พร้อมย่อมจะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างดี

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
วิษญาพร สุวรรณแทน (2541)	ความพร้อม หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจ มีความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จ ลุล่วงโดยได้เตรียมการไว้ล่วงหน้า
อัญชลี มุละดา (2541)	ความพร้อม คือ สภาพของบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลมาจากการเตรียมตัวทางด้านร่างกาย และจิตใจ
รัชนิกร พันธุ์วิชิต (2544)	ความพร้อมเป็นสภาพที่บุคคลพร้อมหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติ กิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เดือนใจ เศรษฐศักดิ์โก (ม.ป.ป. อ้างถึงใน เบญจมาศ วัชรโรภาส, 2545)	สภาพแห่งความเจริญงอกงามและการพัฒนาการอย่างสูงสุด ของบุคคลทั้งกาย สมอง อารมณ์ และสังคม
บรรจบ จันทร์เจริญ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน เบญจมาศ วัชรโรภาส, 2545)	สภาวะหรือลักษณะของบุคคลที่กระทำกิจกรรมใดกิจกรรม หนึ่ง โดยมีสภาพการเตรียมความถนัด ความพอใจ หรือความ กระตือรือร้น เพื่อตอบสนองต่อกิจกรรมนั้น ๆ ให้บรรลุผล สำเร็จซึ่งเกิดจากวุฒิภาวะประสบการณ์และอารมณ์
พรรณี ชูทัย เจนจิต (2545)	ความพร้อมเป็นภาวะของบุคคลที่จะเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่าง บังเกิดผล ซึ่งขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ การได้รับการฝึกฝน การ เตรียมความสนใจ และแรงจูงใจ ซึ่งแต่ละคนมีความพร้อม แตกต่างกัน
เบญจพร วชิรศรีสุนทร (2545)	การเตรียมในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งบุคลิกภาพที่เหมาะสม เพื่อสร้าง โอกาสในการมีงานทำ และให้มีความพร้อมในการทำงาน

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
Sinclair and Hanks (1987)	ความพร้อม หมายถึง การที่บุคคลได้เตรียมตัวเพื่อกระทำกิจกรรมบางอย่างให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีความเต็มใจ ความกระตือรือร้นที่จะกระทำกิจกรรมบางอย่าง
Barrow and Milburn (1990)	ความพร้อม หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจและเริ่มต้นที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง
วิกรม อารีราษฎร์ (2547)	ความพร้อม หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของการกระทำบางอย่างที่ได้ถูกเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดความมั่นใจ และตั้งใจในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนคุณสมบัติหรือสภาวะของบุคคลที่พร้อมจะทำงาน หรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีแนวโน้มจะประสบผลสำเร็จอย่างตามวัตถุประสงค์
ประชา กุณาสิทธิ์ (2550)	ความพร้อมของความพร้อม หมายถึง การดำเนินกิจกรรมบางสิ่งบางอย่างที่ได้ถูกเตรียมพร้อมเพื่อให้เกิดความมั่นใจ และตั้งใจในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนคุณสมบัติหรือสภาวะของบุคคลที่พร้อมจะทำงานหรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีแนวโน้มจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
สุกัญญา พวงกันยา (2552)	ความพร้อมนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเรียนรู้ทุกชนิด ซึ่งได้แก่ วุฒิภาวะ ประสบการณ์เดิม และขีดความสามารถขั้นพื้นฐานของแต่ละบุคคลและองค์กร ในการวางแผนหรือในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความพร้อมให้เกิดขึ้นมากที่สุดทั้งในด้านบุคลากร และด้านงานอื่น ๆ เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน หทัยชนก บุญปลุก, 2555)	การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจ และยินยอมทุ่มเทพลังกาย และพลังใจเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งมีความพร้อมที่จะรับความเครียดและความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงของการเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อม คือ การเตรียมผู้แสดง หรือบุคลากรให้สามารถรับบทบาทใหม่ตามที่องค์กรต้องการ ได้
ประดับศรี หุ่นทอง (2547)	ความพร้อมเป็นสถานะที่บุคคลพร้อมด้วยประการทั้งปวงที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่งอย่าง ได้ผลดีที่สุด
สาวตรี มะเร็งสิทธิ์ และ จันทร์จิรา นพมณี (2556)	สภาพบุคคลที่มีวุฒิภาวะ แรงจูงใจและประสบการณ์เดิมสูงพอที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ให้สะดวก โดยการเตรียมตัวเองก่อนกระทำการหรือทำงานที่จะทำหรือได้รับมอบหมาย เป็นการทำความเข้าใจในงานที่จะทำ ศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับงาน และหน่วยงานที่เข้าร่วมปฏิบัติในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้ามีการศึกษาเตรียมพร้อมการ รัศกุม มีความเข้าใจกับระบบและงานมาก ก็จะมีความพร้อมมาก
ถาวรณ เมฆจินดา (2557)	ความพร้อม หมายถึง สถานะของบุคคลที่มีความสมบูรณ์ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความคิด เพื่อเตรียมรับหรือตอบสนองกิจกรรมใด ๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้เกิดบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามความมุ่งหวัง
Eby, Adams, Russell and Gaby (2000)	การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในงานของเขา/ เธอว่าพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ความพร้อมขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสะท้อนให้เห็นได้จากสภาพของบุคคลในองค์กร
Cunningham et al. (2002, p. 377)	การแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของบุคคลในการทำงานให้สำเร็จ และโอกาสในการมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย/ องค์กร	ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
Jones, Jimieson and Griffiths (2005)	การที่พนักงานมีมุมมองเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการที่พนักงานเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลที่ดีต่อทั้งตนเอง และองค์กร
Holt, Armenakis, Field and Harris (2007, p. 235)	การที่บุคคลยอมรับ-นำแผนการไปใช้ในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงปัญญาและเชิงอารมณ์
Weiner (2009)	การที่พนักงานในองค์กรเปลี่ยนระดับความผูกพัน และระดับการรับรู้ที่มีต่อความสามารถ เพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
Armenakis, Harris and Mosshold (1993)	ทัศนคติ และความเชื่อของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งพนักงานได้รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็น และจะประสบความสำเร็จ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้น จากการให้ความหมายของนักวิชาการ และนักวิจัยต่าง ๆ ข้างต้นนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่จะส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร แสดงออกถึงความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้วยการยอมรับ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแสดงออกถึงความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวัง

สำหรับการศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งเป็นระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ประกอบด้วย 1. ความพร้อมในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้การเปลี่ยนแปลง 2. ความพร้อมในการสร้างความเข้าใจให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง 3. ความพร้อมในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดหมาย

ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานภายในองค์กร ประกอบด้วย พนักงานมีความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 1. พนักงานยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 2. พนักงานมีความพยายามปฏิบัติงานให้สำเร็จที่องค์กรมุ่งหวัง

ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจากภายในตัวของพนักงาน คือ พนักงานมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์

ทั้งนี้ โดยทฤษฎีองค์กรเปรียบเสมือนชุดข้อความและแนวคิดซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แสดงภาพรวมของพฤติกรรมของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของกิจกรรมในองค์กร กล่าวคือ ทฤษฎีองค์กร คือ กรอบของแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เพื่ออธิบายการจัดการกระบวนการที่ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร ทั้งนี้ ทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม (Classical theory) ทฤษฎีสัมัยใหม่ (Neo-classical theory) และ ทฤษฎีสัมัยปัจจุบัน (Modern theory) (Tosi, 1975)

ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม (Classical theory) เป็นทฤษฎีที่มีโครงสร้างแน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effective and efficient productivity) ให้มีความสำคัญกับองค์กรที่เป็นทางการ มุ่งเน้นวิธีการบริหารองค์กรเพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และมองพนักงานเปรียบเสมือนเครื่องจักร สิ่งที่จะจูงใจคนได้ คือ ปัจจัยตัวเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

สำหรับกลุ่มนักวิชาการที่มีบทบาทอย่างมากในทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม ที่เป็นที่ยึดกันทั่วไป คือ Frederick Taylor ผู้เป็นเจ้าตำรับการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) Max Weber เจ้าตำรับระบบราชการ (Bureaucracy) Lyndall Urwick และ Luther Gulick ผู้มีชื่อเสียงเรื่องทฤษฎีองค์กรและกระบวนการบริหารงาน เป็นต้น

จากแนวคิดทฤษฎีสัมัยดั้งเดิมข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรสมัยดั้งเดิมมุ่งเน้นการจัดการในกระบวนการที่สนับสนุนให้กิจกรรมขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย และมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่า โดยละเลยคนทำงานในองค์กร ซึ่งสิ่งจูงใจให้คนทำงานในองค์กรอยู่ในรูปของตัวเงินเพียงอย่างเดียว

ทฤษฎีสัมัยใหม่ (Neo-classical theory of organization) ได้พัฒนามาจากทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 และ 1920 ในระยะนี้การศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เริ่มได้นำมาพิจารณา โดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ (Organistic) โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne ที่ดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ. 1924-1932 ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ และในช่วงนี้เองแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations movement) ได้รับพิจารณาในองค์กรและขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ได้มีการเคลื่อนไหวพัฒนาในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่าง

เต็มที่ในระหว่าง ค.ศ. 1940-1950 ความสนใจในการศึกษากลุ่มนอกแบบ หรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal group) ที่แฝงเข้ามาในองค์การที่มีรูปแบบมีมากขึ้น ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ (Needs) ของสมาชิกในองค์การเพิ่มขึ้น

สำหรับกลุ่มบุคคลที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงในทฤษฎีสมัยใหม่ คือ Hugo Munsterberg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เขียนหนังสือชื่อ Psychology and industrial efficiency, Elton Mayo, Roethlisberger และ Dickson ได้ทำการศึกษาที่ฮอธอร์น (Hawthorne study) เป็นผู้บุกเบิกขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (Human relations movement) นอกจากนั้น ได้รับการสนับสนุนจากนักทฤษฎีมุขยสัมพันธ์อื่น เช่น McGregor และ Maslow เป็นต้น

จากแนวคิดทฤษฎีสมัยใหม่ข้างต้นสรุปได้ว่า องค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับคนในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องคำนึงถึงจิตใจ ความต้องการ รวมทั้งพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ สร้างให้เกิดความสัมพันธ์ร่วมมือกันและนำองค์การสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน (Modern theory of organization) พัฒนาขึ้นในช่วง ค.ศ. 1950 พัฒนาต่อจากแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ เน้นที่การวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (Systems analysis of organization) โดยรวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสาน ที่เรียกกันว่า สหวิทยาการ (Multidisciplinary approach) เป็นการรวมกันของหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกันที่เรียกว่าเศรษฐศาสตร์สังคม (Socioeconomic) ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน เน้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System analysis) ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากมาย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อโครงสร้าง และการจัดองค์การทั้งสิ้น แนวความคิดเชิงระบบนี้ ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) สิ่งส่งออก (Output) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment)

สำหรับบุคคลที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน อาทิเช่น Alfred Korzybsky, Mary Parker Follet, Chester I Barnard, Norbert Winer และ Ludwig Von Bertalanffy เป็นต้น

จากแนวคิดทฤษฎีสมัยปัจจุบันข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การสมัยปัจจุบันมุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (Systems analysis of organization) โดยคำนึงถึงองค์การประกอบภายในทุก ๆ ส่วน ตั้งแต่ต้นน้ำกระทั่งปลายน้ำภายในกระบวนการขององค์การ รวมถึงผลกระทบและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยต่าง ๆ มีการเคลื่อนไหว (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทำให้องค์การต้องมีการปรับตัว (Adaptive) เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน ที่น่าสนใจประกอบด้วย ทฤษฎีการมององค์กรเชิงระบบ (Systems theory) ทฤษฎีองค์กรตามสถานการณ์และกรณี (Situation of contingency theory) และทฤษฎีองค์กรที่เน้นการกระทำ (The action approach) เป็นต้น กล่าวคือ ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันมุ่งเน้นองค์กรในลักษณะที่ไม่เป็นทางการมากกว่า และมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ภายใต้สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

และจากแนวคิดการจัดองค์กรที่เรียกว่า Formal organization หรือองค์กรอย่างเป็นทางการ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน Max Weber (ค.ศ. 1864-1920) ซึ่งได้เรียกองค์กรในอุดมคติของเขาว่า Bureaucracy อันมีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศส ซึ่งคำว่า Bureau แปลว่า สำนักงานในปัจจุบัน นักวิชาการและผู้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กร จึงได้ใช้เรียกองค์กรในแบบดั้งเดิมนี้ว่า Bureaucracy แต่การจัดองค์กร ตามแนวทางที่ได้เสนอไปแล้วนั้นสามารถใช้ได้อย่างดีเมื่อเทียบกับองค์กรประเภทครอบครัว หรือระบบเจ้าขุนมูลนาย (Feudal organizations) แต่ในงานยุคใหม่ที่มีลักษณะหลากหลาย และมีความซับซ้อน แข่งขันกันมาก ๆ อย่างในปัจจุบันนั้น องค์กรแบบดั้งเดิมนั้นไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ สำหรับนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในทฤษฎีองค์กร ได้นิยามความหมายของทฤษฎีองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนี้

Daft (1994) กล่าวว่า “ทฤษฎีองค์กร” ไม่ใช่ที่รวมข้อความจริง (Not a collection of facts) แต่เป็นวิธีการคิดเกี่ยวกับองค์กร (A way of thinking of organizations) “ทฤษฎีองค์กร” หมายถึง วิธีการที่จะทำความเข้าใจ (See) และวิเคราะห์องค์กร (Analyze) ให้ถูกต้องและลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบ (Patterns) และกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์กร และพฤติกรรมขององค์กร เขาได้อธิบายเพิ่มเติมว่าปราชญ์เกี่ยวกับองค์กร (Organization scholars) ได้พยายามค้นหากฎเกณฑ์ นิยาม วัด และทำให้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรเป็นข้อเท็จจริงให้มากที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม ข้อความจริงที่ค้นพบจากการวิจัย ยังมีความสำคัญน้อยกว่ารูปแบบในทางวิชาการที่จะทำให้เราเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร

“ทฤษฎีองค์กร” เป็นสาขาวิชาหนึ่งที่ได้ทำการศึกษารูปแบบของโครงสร้าง และออกแบบโครงสร้างขององค์กร ซึ่งมีลักษณะของการพรรณนา (Descriptive) และการอธิบาย (Prescriptive) ในทุก ๆ มิติขององค์กร โดยมีการพรรณนาให้เห็นภาพขององค์กรว่าควรออกแบบอย่างไร และควรจะมีการปรับปรุงองค์กรอย่างไร รวมทั้งความพร้อมกับการเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กรได้อย่างไร (Robbins, 1988)

Jones (1995) ได้นิยามความหมายของ “ทฤษฎีองค์กร” ว่า หมายถึง การศึกษาวิธีการกำหนดหน้าที่ขององค์กรว่า ส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์กรอย่างไร และส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไรในระหว่างการดำเนินงาน เขาได้อธิบายให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความรู้

เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ สามารถที่จะวิเคราะห์โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ การวินิจฉัยปัญหา และการวิเคราะห์กระบวนการในการออกแบบองค์การ และการปรับปรุงองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีองค์การ หมายถึง รูปแบบ หรือกรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎี ที่สามารถบอกได้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในขององค์การที่มีการประสานกัน และเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายนอก รวมถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการปรับตัวที่มีความยืดหยุ่น ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพที่ส่งเสริมให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้ที่บุกเบิกและได้รับยกย่องว่าเป็นบิดาหลักการของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ คือ Frederick W. Taylor (1856-1915) เป็นวิศวกรชาวอเมริกัน ทำงานใน โรงเหล็ก Midvale steel company เมืองฟิลาเดเฟีย ได้ตีพิมพ์ผลงานชื่อว่า “The principles of scientific management” ในปี ค.ศ. 1911 (พิทยา บวรวัฒนา, 2546) โดยให้หลักการของการจัดการไว้ 4 ประเด็น คือ 1. พัฒนาวิธีการทำงานวิธีที่ดีที่สุด (One best way) ที่ผ่านการวิเคราะห์ห้อย่างมีหลักเกณฑ์แทนการใช้กฎที่ไม่แน่นอน (Rule of thumb) 2. ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่มีหลักเกณฑ์คัดเลือก ฝึกหัด สอนและพัฒนาคงงานให้มีคุณสมบัติตรงตามงานที่ปฏิบัติ เพราะในอดีตคนงานจะทำงานของตนและแสวงหาประสบการณ์ไปเรื่อย ๆ จนพบวิธีที่ดีที่สุด 3. มีการร่วมมือกับคนงานอย่างจริงจัง เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่างานทั้งหมดได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้น 4. มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างการจัดการและแรงงานหรือมีการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิต เพราะในอดีตคนงานและความรับผิดชอบส่วนใหญ่จะตกแก่ฝ่ายผลิต (คนงาน)

นอกจากผลงานของ Frederick W. Taylor ยังมีนักวิชาการที่พัฒนาแนวคิดการจัดการที่สนับสนุนแนวคิดของเขาอีกหลายท่าน นักวิชาการที่สำคัญ ได้แก่ Frank Bunker Gilbreth and Lilian Moller Gilbreth โดยนำหลักการงานแบบวิทยาศาสตร์มาใช้ในการทำงานเพื่อ 1. ค้นหาวิธีการและจำแนกวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด 2. พยายามลดกฎเกณฑ์ในการทำงานให้น้อยลง 3. พยายามนำเอาหลักการทั้ง 2 ข้อ ดังกล่าว มาเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงานให้น้อยลง โดยจัดแบ่งระบบการทำงานเป็นส่วน ๆ เรียกว่า Therbligs (วิเชียร วิทญูตม, 2547)

โรเบิร์ต เอช วอเทอร์แมน จูเนียร์ ชาวอเมริกัน จากผลงานวิจัยที่เขาอามาเขียนเป็นหนังสือ In search of excellence ให้ความเห็นว่า คำว่าองค์กรที่ถือหลักการ Adhocracy จะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างเรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อน คือ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรต้องสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ สิ่งสำคัญที่องค์กรปัจจุบันต้องการมาก คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาในหนังสือ Adhocracy: the power to change ท่านได้

ใช้ทักษะจากการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการมากกว่า 25 ปี นำเสนอวิธีการในการที่จะสร้างองค์กรแบบ Adhocracy และผลักดันให้มันทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างทีมงานและการแยกกระจายหน่วยงานที่ใหญ่และซับซ้อนออกเป็นหน่วยย่อย สร้างวัฒนธรรมให้มุ่งเน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นธรรมชาติ

สำหรับในหนังสือ In search of excellence เรียบเรียงเป็นไทยโดยวีรชัย ตันติวีระวิทยาของโทมัส เจ ปีเตอร์ และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน (2530) ในเนื้อหากล่าวถึงคุณลักษณะ 8 ประการเชิงการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย 1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action) 2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer) 3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneurship) 4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through people) 5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and value driven) 6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting) 7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนาจหรือส่วนกลางมีจำกัด (Simple form and lean staff) และ 8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties)

Fayol (1923) ให้ความเห็นเกี่ยวกับหลักการจัดการไว้ 14 ข้อ ประกอบด้วย 1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) 2. อำนาจหน้าที่ (Authority) 3. ความมีวินัยในองค์กร (Discipline) 4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) 5. เอกภาพของทิศทาง (Unity of direction) 6. การยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to general interest) 7. การให้การตอบแทน (Remuneration of personnel) 8. หลักการรวมอำนาจ (Centralization) 9. หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) 10. ความมีระเบียบ (Order) 11. ความเป็นธรรม (Equity) 12. ความมั่นคงในอาชีพ (Stability of tenure of personnel) 13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และ 14. หลักความสามัคคี (Esprit de corps)

ปฐมบทในการทำให้องค์กรมีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ คือกระบวนการในการจัดการองค์กร และองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นองค์กรที่มียุทธศาสตร์รองรับต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและในอนาคตไปพร้อมกัน เมื่อองค์กรมีแผนกลยุทธ์ที่ใกล้เคียงกับเอกลักษณ์ขององค์กรและต่อสภาพแวดล้อม องค์กรนั้นนับว่าเป็นองค์กรที่สร้างความลงตัวให้กับตนเองได้อย่างดี (Lawler, 2005 c)

จากแนวคิดและทฤษฎีองค์กรและการจัดการดังกล่าวข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความขององค์กรและการจัดการ (Organization & management) หมายถึง การที่องค์กรมีการกำหนดความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์, พันธกิจ (Vision, mission) ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการมุ่งหมาย และต้องการจะบรรลุในอนาคต และพันธกิจ หมายถึง สิ่งที่ต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการมุ่งหวัง
- กลยุทธ์ (Strategy) แนวทางสำคัญที่มุ่งเน้นดำเนินการ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและบรรลุวัตถุประสงค์ ตามผลลัพธ์ที่ต้องการมุ่งหวัง
- ระบบ (System) องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกัน นำมาผสมผสานการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการมุ่งหวัง
- โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดระเบียบ โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร โดยมีระบบการติดต่อสื่อสาร การแบ่งบทบาทหน้าที่ในแต่ละหน่วยงาน การจัดสรรทรัพยากรและอำนาจบังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุความมุ่งหมายที่ต้องการคาดหวัง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเรียนรู้

การปฏิวัติทางความรู้ในปัจจุบัน ก่อให้เกิด “คลื่นลูกที่สาม” ทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีได้กดดันให้ธุรกิจต้องปฏิบัติการแบบใหม่และสลัดความคิดแบบเดิมทิ้งไป (ทอฟเฟลอร์, 2542)

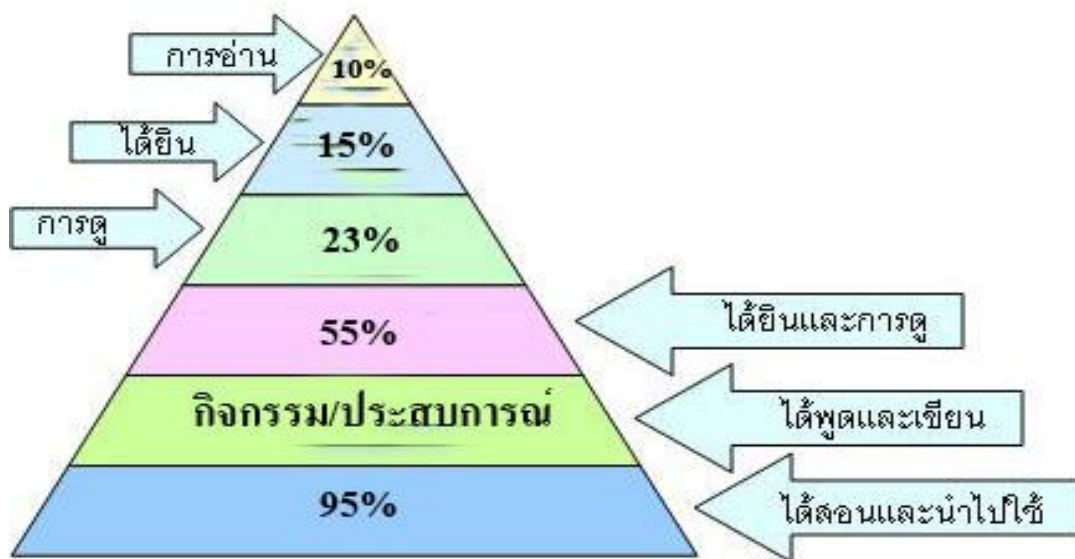
ถนนเป็นเส้นตรงและความคิดแบบเส้นตรงจะไร้ประโยชน์ในโลกที่ไม่เป็นเส้นตรง การกระโดดเชิงปัญญาจากเส้นตรงไปสู่ลักษณะไม่เป็นเส้นตรง จากความรู้ไปสู่ความไม่รู้ จากผืนแผ่นดินไปสู่แผ่นดินที่ยังไม่ถูกค้นพบ (โรวาน กีบสัน, 2542)

การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร โดยเป็นผลจากการฝึกฝนเมื่อได้รับการเสริมแรง มิใช่เป็นผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติที่เรียกว่า ปฏิกริยาสะท้อน (Kimble Garnezy & Zigle, 1984) การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเป็นผลจากการฝึกฝนและประสบการณ์ แต่มิใช่ผลจากการตอบสนองที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ (Hilgard & Bower, 1981) การเรียนรู้เป็นการแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง อันเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ที่แต่ละคนได้ประสบมา (Cronbach, 1990) การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลได้พยายามปรับพฤติกรรมของตน เพื่อเข้ากับสภาพแวดล้อมตามสถานการณ์ต่าง ๆ จนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายตามที่แต่ละบุคคลได้ตั้งไว้ (Pressey, Robinson & Horrock, 1959)

การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นผลจากการฝึกฝน การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรจนเป็นนิสัย มิใช่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ชื่อตรง และการเรียนรู้ไม่อาจสังเกตได้โดยตรง แต่ทราบจากการกระทำที่เป็นผลจากการเรียนรู้ (Mednick, 1962)

มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีการเรียนรู้ได้อย่างมากมาย มหัศจรรย์ สามารถใช้ความรู้นั้นเพื่อการพัฒนาตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคมของตนได้ จะโดยพัฒนาการทางร่างกาย และสมอง หรือโดยการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อการอยู่รอดในสังคมก็ตาม มนุษย์มีวิวัฒนาการของการเรียนรู้ที่น่าสนใจ เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้เพื่อที่จะมีชีวิตรอดตามสัญชาตญาณของสิ่งมีชีวิตไปสู่การทำมาหากิน ยังชีพ จนพัฒนาขึ้นเป็นวิถีชีวิตของชนเผ่า จนเริ่มมีการทำให้การเรียนรู้มีรูปแบบขึ้น เพื่อถ่ายทอดความรู้ ค่านิยมจากคนรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่งในสังคมไทยนับแต่บรรพกาล การเรียนรู้เริ่มจากบ้าน จากครอบครัว เรียนรู้ที่จะทำมาหากิน เรียนรู้ที่จะอยู่รอด จนวิวัฒนาการไปสู่การเรียนรู้ในวัด ในวัง และในสกุลช่างต่าง ๆ มิติของการเรียนรู้ที่นอกกระบวน และหลากหลายยังคงอยู่ ทั้งนี้มนุษย์มีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ



ภาพที่ 2-4 การเรียนรู้ของมนุษย์

เมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้ จะเกิดการเปลี่ยนแปลง (Bloom, 1967) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความเข้าใจ และความคิด (Cognitive domain) หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระใหม่ ก็จะทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจสิ่งแวดลอมต่าง ๆ ได้มากขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสมอง

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ทศนคติ ค่านิยม (Affective domain) หมายถึง เมื่อบุคคลได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ก็ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกทางด้านจิตใจ ความเชื่อ ความสนใจ

3. ความเปลี่ยนแปลงทางด้านความชำนาญ (Psychomotor domain) หมายถึง การที่บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ทั้งในด้านความคิด ความเข้าใจ และเกิดความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความสนใจ ด้วยแล้ว ได้นำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติ จึงทำให้เกิดความชำนาญมากขึ้น เช่น การใช้มือ เป็นต้น

ทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist theory) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการสร้างความรู้ของผู้เรียน ซึ่งถ้าพิจารณาจากรากศัพท์ “Construct” แปลว่า “สร้าง” โดยในที่นี้หมายถึงการสร้างความรู้ โดยผู้เรียนนั่นเอง ทั้งดังกล่าวยังเชื่อว่า ในการเรียนรู้ หรือการสร้างความรู้ นั้น ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากภายในของผู้ที่เรียนหรือผู้ที่ศึกษาหาความรู้ โดยผู้ที่เรียนนั้นจะเป็นผู้สร้างความรู้ โดยมีการนำประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนรู้ หรือสิ่งที่พบเห็นได้ในสภาพแวดล้อมหรือเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ที่ได้รับ นำมาเชื่อมโยงกับความรู้ ความเข้าใจที่ผู้เรียนนั้นมีอยู่เดิม เพื่อสร้างเป็น ความเข้าใจของในมุมมองของตนเอง หรือโครงสร้างทางปัญญา (Cognitive structure) หรือสกีมา (Schema) ซึ่งสรุปแล้วก็คือ ความรู้ ทั้งนี้ ความรู้นั้นอาจมิใช่เป็นเพียงการจดจำสารสนเทศมาเท่านั้น แต่จะประกอบด้วย โดยที่แต่ละบุคคลนำประสบการณ์เดิม หรือความรู้ความเข้าใจเดิมที่ตนเองมีมาก่อน มาสร้างเป็นความรู้ความเข้าใจที่มีความหมายของตนเองเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ ซึ่งในการรับรู้ของบุคคลแต่ละคนอาจมีความเหมือนหรือแตกต่างกันในการตีความหมายของเรื่องนั้น ๆ เนื่องจากประสบการณ์ หรือความรู้ความเข้าใจที่เป็นทุนเดิมมาแต่เริ่มต้นที่เรียนรู้นั้นมีความแตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ในการเรียนรู้นั้น ถือว่าเป็นกระบวนการสร้างให้เกิดการคิดมากกว่า การรับความรู้ ทั้งนี้ กลุ่มแนวคิดคอนสตรัคติวิสต์ มีแนวคิดว่า ความพยายามในการถ่ายทอดความรู้ จะมุ่งเน้นการสร้างความรู้ใหม่อย่างเหมาะสมของแต่ละบุคคล และเชื่อว่าสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญในการสร้างความรู้ตามความเป็นจริง (Duffy & Cunningham, 1996)

การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมควรจะเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่าที่จะแยกผู้เรียนจากคนอื่น ๆ ผู้สอนตามแนวคิดกลุ่มคอนสตรัคติวิสต์ ควรจะสร้างบริบทสำหรับการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถได้รับการส่งเสริมในกิจกรรมที่น่าสนใจซึ่งกระตุ้นและเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้แทนที่

ในทศวรรษ ค.ศ. 1990 ปีเตอร์ เซงยี (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The fifth discipline: the art and the learning organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization:

LO) และได้รับความนิยมนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลต์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ดแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ. 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และในปี ค.ศ. 1991 ปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge) ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT Center for organizational learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

American Society for Training Development (ASTD) สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ. 2000 ปีเตอร์ เซงกี (Peter M. Senge) กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge-accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”

Senge (1990) มีแนวความคิดว่า หัวใจหลักสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นอยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ หรือ The fifth discipline ให้สามารถเกิดผลได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยการนำไปปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับ ทั้งบุคคล พนักงานทุกระดับ ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

วินัย 5 ประการ (The fifth discipline)



ภาพที่ 2-5 วินัย 5 ประการ (Senge, 1990)

คำว่า “วินัย (Disciplines)” เป็นแนวทาง หรือเทคนิค กลยุทธ์และวิธีที่ต้องควรศึกษาและ ทบทวนอย่างสม่ำเสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้าง ทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่ง ใหม่ ๆ วินัย 5 ประการ ประกอบด้วย วินัยประการที่ 1: ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) วินัย ประการที่ 2: แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) วินัยประการที่ 3: วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)วินัยประการที่ 4: การเรียนรู้ของทีม (Team learning) วินัยประการที่ 5: การคิดอย่างเป็น ระบบ (Systematic thinking)

วินัยประการที่ 1: ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) การเรียนรู้ขององค์การจะ เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐาน สำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและ ความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นไปได้

วินัยประการที่ 2: แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) แผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดของคนที่มีอิทธิพล ส่งผลต่อความรู้ ความเข้าใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบน โลกใบนี้ และยังมีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก และต่อค่านิยม ความคิดที่เขามีต่อบุคคลต่าง ๆ รวมถึงทุกสิ่งทุกอย่าง และสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่

เกิดขึ้น ทั้งนี้แบบแผนความคิดอ่าน มีไว้เพื่อฝึกฝนให้ทุกคนได้มีเข้าใจ และสามารถแยกแยะเรื่องรวมต่าง ๆ ระหว่างสิ่งที่เราเชื่อหรือคิด กับสิ่งที่เราประพจน์หรือปฏิบัติ ทั้งในสำหรับการค้นหาความคิดและความเชื่อของเราทุกคนนั้น ทำให้เราทุกคนมีความท้าทายและปรับเปลี่ยนขยายขอบเขตในกระบวนการความคิด และความเชื่อของเราทุกคน รวมทั้งยังสามารถเข้าใจมุมมองในความแตกต่าง และความคิดของบุคคลอื่น ๆ ด้วย

วินัยประการที่ 3: วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใ้ให้ความสำคัญกับสิ่งใด และทำให้คำพูดหรือภาพวาดนั้นสามารถเป็นจริงได้ ซึ่งจะกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ทำให้เกิดการแบ่งปันกับทุกคน ทุกระดับขององค์กร

วินัยประการที่ 4: การเรียนรู้ของทีม (Team learning) เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กัน ได้เป็นอย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ้มค่า นั้น Senge เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

วินัยประการที่ 5: การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematics thinking) มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อเทียบกับวินัยอื่น ๆ ทั้งที่ในความเป็นจริงต้องยอมรับว่า หลายต่อหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองได้ และหลายต่อหลายคนยังไม่สามารถคิดได้อย่างเป็นระบบเท่าที่ควร หรืออาจคิดไม่ได้ล่วงหน้า ส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และในการบริหารงานมากมาย หลายคนคิดว่าที่ตนเองได้ปฏิบัติอยู่ในทุกวันนี้ ถือเป็นการแก้ไขปัญหา และถือเป็นการพัฒนางาน เนื่องจากการคิดเพียงน้อยนิด แปรผันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ไม่สามารถมองเห็นภาพใหญ่ และไม่ต่อเนื่อง เชื่อมโยงเป็นภาพเดียวกัน ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไข ซึ่งจำต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว คำว่า “ระบบ” คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าร่วมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของ

งานหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล้มเหลว กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันนั้น

ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของ การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การสร้างโอกาสในการได้รับความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง โดยการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมการเรียนรู้ให้เกิดการต่อยอดและรวดเร็ว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

โลกกำลังอยู่ในช่วงเวลาที่ยิ่งใหญ่ จุดเริ่มต้นของศตวรรษแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จากนี้ต่อไปในอนาคต ความสำเร็จและความล้มเหลวต่าง ๆ จะวัดกันที่ผู้นำที่มีความสามารถในการทำงาน และมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลแต่ละคนก่อนเป็นอย่างแรก และการเปลี่ยนแปลงคนอื่น ๆ ต้องอาศัยผู้นำที่เป็นแบบอย่าง หรือต้นแบบ และเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ได้เสียก่อน (เจ สตีวาร์ด เบล็ก และฮอล บี กริเจอร์เซนส์, 2553)

ปัจจุบันเนื่องจากความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจตลอดเวลา องค์กรจึงต้องเตรียมตัววางแผนกลยุทธ์ ให้พร้อมทั้งการตั้งรับ และเตรียมรุก ปรับระบบการทำงาน บุคลากร และที่สำคัญ คือ การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แข็งแกร่ง จนสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไม่ใช่เรื่องง่าย จำเป็นต้องอาศัยความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้นำ และความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในองค์กร จึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืน (จิตติ รัศมิธรรมโชติ, 2553)

ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) การเป็นผู้นำสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา นั้น ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี การแสดงบทบาทที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ ผู้นำต้องริเริ่มหรือกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ที่หลากหลาย ดังนี้

Fiedler (1976) ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม สั่งการ หรือประสานงานในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของกลุ่ม

Dejnozka (1983) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือก โดยการคัดเลือก หรือโดยการแต่งตั้งให้เป็นผู้ที่นำกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้บุคคลนั้นมีอิทธิพลต่อกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ สามารถบรรลุเป้าหมาย และทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

DuBrin (1998) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยบุคคลนั้นจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล โดยที่บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหรือผู้นำ คือ บุคคลที่จะทำให้เกิดความมั่นคง และคอยช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ ภายในกลุ่มในระหว่างการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้กลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมได้ตามเป้าหมาย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำหรือประสานงานสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม ภาระหน้าที่หลัก คือ การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน และดำเนินงานของกลุ่ม และนำพาทีมงาน มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ

Trewatha and Newport (1982) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปตามทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Sergiovanni and Moore (1989) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

Bovee et al. (1993) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ 2) กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์การ

Yukl (1998) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

Daff (1999) ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

Owens (2001) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือ กลุ่มบุคคล โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติตามความคิดเห็นของตน และภายใต้ความต้องการของตน ด้วยความยินดี และเต็มใจในการที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Kreitner (1983) ได้จัดประเภทและอธิบายลักษณะของผู้นำได้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal leadership) หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง ได้รับการประกาศให้รับรู้ว่าไปกันอย่างเป็นทางการ ได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นทางการ สามารถที่จะใช้อำนาจที่ติดมาจากตำแหน่ง ทำให้สมาชิกของกลุ่มยอมรับได้ และสามารถที่จะโน้มน้าวชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเชื่อถือและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง

Bothwell (1983) ได้ให้ความหมายว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1. ความฉลาด (Intelligence) 2. เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to get along well with others) 3. มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the area of technical competence) 4. สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to motivate self and others) 5. มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional stability and self-control) 6. มีทักษะในการวางแผนและจัดการ (Planning and organizing skills) 7. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong desire to achieve task) 8. มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to use the group process) 9. เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be effective and efficient) และ 10. มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decisive)

ความสามารถของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการสมรรถภาพดังกล่าว ประกอบด้วย การจูงใจ คุณลักษณะ และทักษะ จินตภาพแห่งตน และความรู้ ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้น ได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ 1. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ 2. ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา 3. ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5. มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่าง ๆ 6. มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอด 7. มีอำนาจบารมีทางสังคม และ 8. มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (Boyatzis, 1982)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จคือ ผู้นำที่สามารถบริหารงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้นำที่มีศิลปะในการจูงใจและครองใจคน กล่าวที่จะนำความเปลี่ยนแปลง และมีความรับผิดชอบทั้งผลที่เกิดขึ้นในทางบวกและทางลบ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถดำเนินการในกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นที่พึงพอใจ เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกของกลุ่ม โดยสามารถประเมินได้จากการบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน การผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีคุณภาพ ความมีชื่อเสียงและมีผลงานออกมาเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน McCauley, Moxley and Velsor (1998) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

ผู้ที่บริหารที่มีความสามารถที่จะสร้างสัมพันธ์กับสังคม (Ability to interact socially) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) การต่อรอง (Negotiation) การมีอิทธิพล (Influencing) การสร้างทีมงาน (Team building) การฟังอย่างกระตือรือร้น (Active listening) ความสามารถที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ (Ability to give feedback) การสื่อสาร (Communication) และการปรับตัว (Adaptation) (McCauley et al., 1998)

ผู้บริหารที่มีการสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ มองหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก (See alternate solutions) ตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อตกลงของข้อคำถามเหล่านั้น (Question assumptions) และสำรวจสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลาย (Explore ambiguity) กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และคิดอย่างเป็นระบบ (Critical evaluation and systematic thinking) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ คิดอย่างวิเคราะห์ (Think analytically) ป้องกันปัญหา (Detect problems) และการแก้ปัญหา (Problem solving) และกลุ่มที่ 4 การเสริมพลัง (Empowerment) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ประการ คือ กระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Ability to motivate others through participative decision making) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal setting) (McCauley, Moxley, & Velsor, 1998)

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงควรมีทักษะ ดังนี้ คือ 1. ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ 2. ทักษะในการสื่อสาร 3. ทักษะในการโน้มน้าวและครองใจ 4. ทักษะในการรับฟัง 5. ทักษะในการให้คำแนะนำ คำปรึกษา และ 6. ทักษะในการปรับตัว

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อ ๆ มาที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่มีลักษณะเป็นสากล (Universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่น ๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

Fiedler (1967) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency model of leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่าน ๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 2-4 แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton (n.d. cited in Vroom & Jago, 1988)

	แบบการตัดสินใจ	คำอธิบาย
อัตตาธิปไตย สูงสุด	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
↑ ↓	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
ประชาธิปไตย สูงสุด	GII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

จากตารางที่ 2-4 แสดงเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมี 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอิตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่า A เป็นลักษณะอิตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย

Hersey and Blanchard (1988) ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล”

ตามแนวคิดของ Vroom and Yetton (1973) ผู้นำคนหนึ่ง ๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่าง ๆ การตัดสินใจแบบอิตตาธิปไตยอาจจะมีดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daff, 1999)

สรุปได้ว่า ภายใต้อาณัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องสามารถนำพาให้ทีมก้าวข้ามผ่านสถานการณ์นั้น ๆ ไปให้ได้ และยังคงไว้ซึ่งผลของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลจากการดำเนินงานนั้นมากที่สุด แม้ว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก การตัดสินใจที่เหมาะสมภายใต้ข้อมูล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งผู้นำจำเป็นต้องใช้มากที่สุด

ผู้นำต้องมีภาวะความเป็นผู้นำด้วยใจ (Lead with their heart): ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๆ 2 อย่าง ด้วยกัน คือ อย่างแรกจะเป็นความเก่งของตัวผู้นำ (IQ) ซึ่งหมายถึงความฉลาด หลักแหลม ทางด้านสติปัญญา ที่สามารถสืบค้นหลักการทางวิชาการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้เสมอ ๆ อย่างที่สอง คือ ความฉลาดทางด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ (EQ) ซึ่งหมายถึงความรวม ๆ ถึง การเคารพในสิทธิของผู้อื่น การให้เกียรติ ยกย่องนับถือผู้อื่น การคำนึงถึงจิตใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถทางด้านสติปัญญาสามารถพัฒนากันได้ไม่ยากนัก แต่ความฉลาดทางด้านอารมณ์สามารถพัฒนาให้ผู้นำแต่ละคนมีได้ค่อนข้างยากกว่า เพราะฉะนั้นผู้นำที่เป็นของแท้จะต้องมีองค์ประกอบของความฉลาดทั้งสองอย่างประกอบกันอย่างสมดุล (ชัยทวี เสนาะวงศ์, 2558)

สร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้อื่น (Establish long-term, meaningful relationship): ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับคนรอบข้าง ควรเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานบนความยอมรับ

ความศรัทธา นับถือ ในความเป็นตัวคนที่แท้ของผู้นำ ไม่ใช่เป็นความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชา หรือตามตำแหน่งหน้าที่การงาน (หัวโขน) ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวควรเริ่มจากการทำความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น หรือทีมงาน ยอมรับในความแตกต่าง สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง และผู้อื่น รักษาสัมพันธภาพอย่างยั่งยืน คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม เกื้อกูลซึ่งกันและกันในลักษณะ “Give without take” ที่ให้โดยหวังที่จะให้ผู้รับมีความสุขเท่านั้น (ชัยวิเสนาวงศ์, 2558)

ผู้นำต้องมีวินัยในตนเองสูง (Have the self-discipline to get results): วินัยต่อตนเอง หมายถึงการควบคุมตัวเองได้ บังคับตัวเองให้ทำในที่ไม่ชอบ หรือฝืนใจได้ เพื่อหวังความสำเร็จในอนาคต วินัยเป็นเรื่องที่ต้องฝึกฝน ต้องใช้ความพยายาม ความอดทน ไม่ใช่จะเกิดขึ้นโดยง่าย เพราะฉะนั้นผู้นำที่จะนำพาทีมงานให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องอุทิศตน มีวินัยในตนเองสูง ค่อยผลักดัน สร้างความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจชักจูง โน้มน้าว ทีมงานให้ไม่ย่อท้อ ฮึกเหิม ไม่เหลวไหล ทนต่อแรงเสียดทานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งการจะผ่านสถานการณ์เช่นนี้ไปได้ก็ต้องอาศัยความเป็นต้นแบบที่มุ่งมั่นเอาจริงเอาจังอย่างแท้จริง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เมื่อภารกิจยังไม่ลุถึงก็ต้องทุ่มเทพาทีมงานให้ทำงานหนักกันต่อไป จนกว่างานจะประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำที่สามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นได้ ไม่เพียงแต่จะต้องสื่อสารให้คนรอบข้างเข้าใจถึงค่านิยมของตนเองแล้ว ที่สำคัญ ผู้นำคนนั้น ๆ แต่จะต้องประพฤติปฏิบัติตามที่เป็นแบบอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้นแบบ (Role model) ของพฤติกรรมในการแสดงออกที่องค์กรคาดหวัง

ในปี ค.ศ. 1978 Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ “Leadership” โดยเสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับ การยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพคือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้ตาม และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำที่ดีที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดของ Bennis and Nanus (1985) และ Bass and Avolio (1994) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การสร้างบารมี 3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4. การกระตุ้นปัญญา และ 5. การสร้างแรงบันดาลใจ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าการทำอะไรองค์การเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ Barker (1992) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์การ พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำหน้าที่ขององค์การราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน (Bennis & Nanus, 1985)

2. การสร้างบารมี (Charismatic) หมายถึง การที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์การได้ (House, n.d. cited in Yukl, 1998) บารมีของผู้นำ จะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Bennis & Nanus, 1985)

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การ ได้ดีขึ้น (Bennis & Nanus, 1985)

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการหาวิธีการใหม่ ๆ สำหรับมาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา โดยการใช้ความคิดในการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น มากกว่าแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงให้ความสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ เพื่อการนำไปใช้ และการตีความ รวมทั้งในการประเมินผล ผู้บริหารควรจะต้องให้การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับการพัฒนาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ รวมถึงการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจของพวกเขา (Bennis & Nanus, 1985)

5. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำโดย 1. สร้างความมั่นใจ 2. สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร 3. สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา (Bennis & Nanus, 1985)

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจะต้องเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ ได้รับการยอมรับและนับถือ ให้ความสำคัญกับบุคคล มีความคิดในเชิงบวก และสามารถสร้างแรงบันดาลใจ

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มีความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ เป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่าในการบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตามกลุ่มและองค์กร (Bass & Avolio, 1990) อีกทั้งจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์/พัฒนาจะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตลอดจน Bass ยังได้ให้แก่งคิดว่าผู้นำคนเดียวก็สามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกัน (Yukl, 1998) อีกทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass & Avolio, 1990)

สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิด ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น

มีข้อถกเถียงกันอยู่ว่า ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาให้มีขึ้นมาได้ หรือความเป็นผู้นำมีมาตั้งแต่เกิด (คล้าย ๆ เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่ง DNA ของคนคนนั้น) และวันหนึ่งที่จะต้องใช้ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำก็จะแสดง หรือปรากฏออกมาเอง คำว่าผู้นำ (Leader) มีรากศัพท์มาจากภาษาอังกฤษโบราณว่า “Leith” แปลว่า เดินไปข้างหน้า และพฤติกรรมการนำที่ผู้นำแสดงออกมามีความหมายถึงความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีแนวโน้มว่าสามารถพัฒนาต่อยอดให้ทุกคนมีได้ แต่จะพัฒนาให้แต่ละคนมีความเป็นผู้นำได้มากน้อยแค่ไหนเป็นอีกเรื่องหนึ่ง (ชัยวิ เสนะวงษ์, 2558)

Bill George แห่งมหาวิทยาลัย Harvard สรุปว่า ภาวะผู้นำที่จะครองใจคนที่เรียกว่า “ผู้นำที่เป็นของแท้” ที่มีความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธา จากทีมงานไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์เช่นไร ความเป็นผู้นำโดยรวมแล้ว หมายถึง กระบวนการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นำคนมารวมกันเพื่อวัตถุประสงค์อันเดียวกัน ร่วมกันพัฒนา ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกัน ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น จนภารกิจของงานสำเร็จลุล่วงไป ผู้นำต้องมุ่งมั่นในจุดหมาย (Demonstrate a passion for their purpose) บทบาทอันหนึ่งของผู้นำก็คือ การกำหนด และชี้นำทิศทาง (วิสัยทัศน์) ขององค์กร แต่ก่อนที่ผู้นำจะกำหนดทิศทางขององค์กรและผู้นำควรทำความเข้าใจตนเองเสียก่อนว่า ความต้องการ หรือเป้าหมายของตนเองในการนำองค์กร ผู้นำจะแสดงออกผ่านทางพฤติกรรมการนำที่เรียกว่า “ภาพลักษณ์ผู้นำ” (Leadership brand) ที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate brand) ยึดมั่นและประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมของตนเองอย่างสม่ำเสมอ (Practice their values consistently) (ชัยวิ เสนะวงษ์, 2558)

มนุษย์จะสามารถมีค่านิยมของตนเองที่แตกต่างกันได้ตามความเชื่อของแต่ละคน ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ก็จะมีทั้งสิ่งดี และไม่ดี แต่เมื่อเขาต้องสวมบทบาทของผู้นำ เขาจะต้องเลือกยึดถือในค่านิยมที่ดีที่เป็นสิ่งเกื้อกูลกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งถ้าให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรด้วยก็จะเสริมส่งซึ่งกันและกัน เช่น ค่านิยมการทำงานที่สุจริตปราศจากการคอร์รัปชัน การทำงานอย่างมีคุณธรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้

การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่การต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่และสำคัญเท่านั้น แต่รวมถึงการต้องช่วยสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ด้วย ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ต้องรู้จักการเปลี่ยนแปลงตามการคาดการณ์ (Anticipatory change) การเปลี่ยนแปลงตามปฏิกิริยาตอบโต้ (Reactive change) และการเปลี่ยนแปลงตามวิกฤติ (Crisis change) (เจ สตีวาร์ด แบล็ก และฮอล บี กริเจอร์เซนส์, 2553)

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องมีลักษณะ “ผู้นำในผู้นำ” คือ ผู้นำคนนั้นจะกระจายอำนาจและวางกลยุทธ์ที่เป็นประชาธิปไตยด้วยการเกี่ยวข้องกับส่วนผสมของคนที่แตกต่างกัน

กันจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรในกระบวนการสร้างองค์กรสำหรับอนาคต ทั้งนี้ ผู้นำต้องมี ทัศนคติ ความปรารถนา และแรงบันดาลใจ ซึ่งแรงบันดาลใจเหล่านี้ จะเป็นพลังผลักดันให้องค์กร มีความสามารถในการแข่งขัน และผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย (โรวาน กีบสัน, 2542)

Jack Welch กล่าวไว้ว่า ก่อนที่คุณจะเป็นผู้นำ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับตัวเอง แต่เมื่อคุณเป็น ผู้นำความสำเร็จขึ้นอยู่กับว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนอื่น ๆ พัฒนาคนให้มีความเก่ง และสามารถ ใช้ศักยภาพของพวกเขาทำงานให้ลุล่วงไปได้ ซึ่งการจะเป็นเช่นนี้ได้ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่เป็นของ แท้ ของจริง การที่จะรู้ว่าใครเป็นผู้นำที่เป็นของแท้ หรือไม่ต้องดูกันนาน ๆ ผ่านความยากลำบาก ผ่านการพัฒนาอย่างยาวนาน โดยสังเกตจากพฤติกรรมกรนำของผู้นำได้ ดังนี้ พูดความจริงไม่ โกหก ทำหน้าที่การนำจากใจจริง มีศีลธรรม และทำตามที่คุณ กล่าวหาญที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง มีความสามารถในการสร้างทีมงาน เป็นคน “ลึก” มีความคิดอย่างเป็นระบบ และคิดเชิงบวก กล่าวฟัน ในสิ่งที่คนอื่นมองว่าเป็นไปไม่ได้ รักษาตนเอง และดูแลตนเองเป็น ทุ่มเทศสร้างสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะ ทำได้ มีตำนานเรื่องราวที่น่าจดจำเกี่ยวกับตัวเอง จารึกไว้ในใจของผู้คนตราบนานเท่านาน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความ ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำองค์กรและทีมงานก้าวข้ามสภาวะปัจจุบัน ที่เป็นอยู่ ด้วยการสร้างการยอมรับและเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กรในอนาคตแก่ผู้คน ทำให้การ ดำเนินงานของทุกฝ่ายมีความสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถของพนักงาน

ปี ค.ศ. 1960 McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ชื่อว่าเป็นต้นกำเนิด ของแนวความคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ในการเสนอบทความทางวิชาการของเขา (McClelland, 1973) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์กร กับระดับความรู้และความสามารถ ทั้งนี้ การทำนาย ความสามารถไม่ควรทำนายจากการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ McClelland ได้พัฒนา เครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบ เก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรม ของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่ แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า ขีดความสามารถ (สุกัญญา รัศมิธรรม โษติ, 2548)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ไว้ในบทความ ชื่อ Testing for competence rather than intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความ

เชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ขีดความสามารถบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงาน ได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการ ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีขีดความสามารถ (Stone, 1999) แนวคิดเรื่องขีดความสามารถของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ขีดความสามารถ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The competent manager: a model of effective performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ. 1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for the future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าขีดความสามารถหลัก (Core competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่า เป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้

นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายนปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษา ด้านการจัดการชื่อ Bain and Company (1998) ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัท ทั่วโลกในปี ค.ศ. 1998 พบว่า Core competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดขีดความสามารถ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้มีการนำแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถ (Competency) ใช้ในการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งในระยะแรกนั้น ได้มีการทดลองใช้ในเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่มุ่งเน้นหลัก คือ ขีดความสามารถ (Competency based human resource development) ในระบบการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารในระดับสูงขององค์กร (Senior Executive System: SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ โดยยึดหลักขีดความสามารถ และกำหนดขีดความสามารถต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ

ในแง่ขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้ว สำหรับคุณนี้ จากการศึกษาพบว่า มีการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ร้อยละ 10 เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่าง ๆ จะเลือนหายไปพร้อมร้อยละ 87 อีกทั้งองค์กรรูปแบบเดิม ๆ มักจะมีงานยุ่ง ๆ จนไม่มีเวลาทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุง นอกจากนี้ การสั่งสมความรู้อยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งมาก ๆ อีกด้านหนึ่งอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน องค์ความรู้ก็พลอยสูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมีผลงานทางวิชาการออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่ง หลังจากนั้น จะถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กรต่อไป ซึ่งการเรียนรู้ในแง่มุมนี้ไม่จำกัด และอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (Job roles) ให้ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าคนอื่น

David Mc Clelland (1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะความสามารถ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของความสามารถของพนักงาน (Employee competency) หมายถึง ผลรวมของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของพนักงานที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมหลัก อันส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่สูงกว่ามาตรฐานโดยทั่วไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

ทฤษฎีการสื่อสาร คือ การอธิบายการสื่อสารในด้านความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ วิธีการ บทบาทหน้าที่ ผล อิทธิพล การใช้ การควบคุม แนวคิดของศาสตร์ต่าง ๆ แนวโน้มอนาคต และปรากฏการณ์เกี่ยวกับการสื่อสาร แต่การอธิบายต้องมีการอ้างอิงอย่างมีเหตุผลที่ได้จากหลักฐานเอกสาร หรือปากคำของมนุษย์

การสื่อสารมีประโยชน์ต่อชีวิต องค์กร สังคม และโลก ทั้งโดยตรงและทางอ้อม การศึกษาหรือการทำงานที่ปราศจากหลักการหรือทฤษฎี ย่อมเปรียบเสมือนการเล่นเรือออกไปสู่จุดหมายปลายทางอีกฝั่งหนึ่งของมหาสมุทร โดยปราศจากความรู้ทางภูมิศาสตร์ อุตุนิยม ดาราศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ นอกจากจะขาดประสิทธิผล (คือ เล่นเรือไปไม่ถึงจุดหมายปลายทาง) หรือขาดประสิทธิภาพ (คือ เล่นเรือไปถึงช้ากว่ากำหนด) แล้วยังมีความเสี่ยงต่อความเสียหายที่สำคัญสองประการ คือ ความเสียหายจากภัยอันตราย (เช่น เรือเกยหินโสโครกหรือเรือแตกเพราะพายุ) และความเสียหายจากการพลาดโอกาส (เช่น ท้องเรือว่าง ยังบรรทุกสินค้าบางประเภทได้อีก แต่ไม่รู้ไม่สนใจความต้องการ ของตลาด)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ ดังนี้ “ก.นำหนังสือหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง”

แอริสโตเติล (Aristotle) กล่าวว่า “การสื่อสาร คือ การแสวงหาวิธีการชักจูงใจที่พึงมีอยู่ทุกรูปแบบ

เอ็ดเวิร์ด ซาร์พีย์ (Edward Sapir) กล่าวว่า “การสื่อสาร คือ การตีความหมายโดยสัญชาตญาณต่อท่าทางที่แสดงเป็นสัญลักษณ์โดยไม่รู้ตัว ต่อความคิดและต่อพฤติกรรมของบุคคล”

Reilly and Di Argello (1990 อ้างถึงใน Samuel, 2000) ได้กล่าวว่า “เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่ง ไปยังบุคคลอื่นทำให้ทุกคนที่เข้าถึงข่าวสารนั้นทราบและเข้าใจแนวคิด หรือทัศนคติของผู้ส่งสาร”

วอร์เรน ดับเบิลยู วีเวอร์ (Warren W. Weaver) ให้ความหมายการสื่อสารว่า “การสื่อสารเป็นคำที่มีความหมายกว้างขวางและครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่างในจิตใจของคน ๆ หนึ่ง อาจมีผลต่อจิตใจของคนอีกคนหนึ่ง การสื่อสารจึงไม่ได้หมายความว่าแค่เพียงการเขียนและการพูดเท่านั้น หากยังรวมไปถึงดนตรี ภาพการแสดงบัลเลต์และพฤติกรรมทุกพฤติกรรมของมนุษย์อีกด้วย”

จากนิยามการสื่อสารดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร เป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารจึงเป็นหัวใจที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหาร ที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปได้และช่วยในการประสานงานของแต่ละฝ่าย ในแง่ของการบริหารองค์กรการสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และมีการทำความเข้าใจระหว่างกัน สามารถแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ความคิด ความเห็น ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การ

ตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การพัฒนาองค์กร การควบคุมและการประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาไปฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น ซึ่งในประเด็นเกี่ยวกับความหมายของการสื่อสารในองค์กร มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

Ruben and Stewart (n.d. อ้างถึงใน สุรัตน์ ตรีสุกต, 2549) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และเป็นสิ่งซึ่งแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ใช้ในการอธิบายโครงสร้างการบริหาร บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ใช้สำหรับสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร และใช้สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

Ballow, Gilson and Odiorne (1962) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรหมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรหนึ่งได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นได้ ซึ่งถ้าพิจารณาในทางการบริหารองค์กรอาจจะกล่าวให้ชัดเจนขึ้นได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การกระจายหรือสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบาย และคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กลับมา

ยูพาพร ทองอินทร์ (2555) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารในองค์กร หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กร ฉะนั้น การสื่อสารจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานในโรงแรม โมนาเวนิค รีสอร์ท แอนด์ สปา กะรนภูเก็ต

เบญจพร ยิฐธรรม (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นการส่งและรับข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ฐิติรัตน์ นุ่มน้อย (2554) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารของมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่ซับซ้อน เป็นกระบวนการทางสังคมที่มีความสามารถทำให้เกิดผลกระทบไม่ทางใดก็ทางหนึ่งกับสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือคนอื่น ๆ ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับ

สาร ทั้งในด้านความรู้ ความเชื่อ ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเป้าหมายของการสื่อสารของมนุษย์ทั้งสิ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือระหว่างองค์กร ไปยังพนักงานในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามารถประสานงานในส่วนงานต่าง ๆ ได้ ด้วยวิธีการ กระบวนการ และรูปแบบที่น่าสนใจ เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และสามารถตอบสนองตามเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวังไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องต่อไป

อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งต่อกระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสาร โดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจจะเป็นการพูดการเขียน สัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสารซึ่งอาจจะใช้กระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมหรือความจำเป็นของตนเองและคู่สื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองต่อกันบริบททางการสื่อสารที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล

การเรียนรู้รูปแบบของการสื่อสารหลาย ๆ รูปแบบจะทำให้เกิดความคิดความเข้าใจในกระบวนการสื่อสาร สามารถเลือกแบบการสื่อสารไปใช้ได้จริง ทำให้รู้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละรูปแบบเป็นอย่างไร จะช่วยในการคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในการสื่อสารซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร

ในแง่ของจิตวิทยา ช่องทางการสื่อสาร คือ ความรู้สึกที่ผู้รับข่าวสารสามารถรับรู้ข่าวสารจากผู้ส่งข่าวได้ หมายความว่า เราให้คำจำกัดความของช่องทางการสื่อสารในฐานะที่เป็นกลไกอย่างหนึ่งของความรู้สึกภาษาที่จะรับรู้ข่าวสารช่องทางการสื่อสารจึงรวมถึงการมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการรู้รส

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ภาพรวมของการสื่อสารจากคำทำนายเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของ บิลล์ เกตส์ ผู้ก่อตั้งบริษัท ไมโครซอฟท์ ที่ว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่จะช่วยให้การสื่อสารมีรูปแบบที่หลากหลายทั้งรูปและเสียง บิลล์ เกตส์ ทำนายว่า “การสร้างเอกภาพในเทคโนโลยีการสื่อสารจะช่วยขจัดช่องว่างระหว่างวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งอีเมล เสียง การประชุมผ่านเว็บ และรูปแบบอื่น ๆ อีกมากมาย ที่เราใช้ในชีวิตประจำวันของเรา เทคโนโลยีดังกล่าวจะช่วยให้เราเติมเต็มช่องว่างระหว่างอุปกรณ์ที่เราใช้ติดต่อกับผู้อื่น เมื่อเราต้องการข้อมูลและการประยุกต์ใช้เครื่องมือเหล่านั้นกับกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่เราจำเป็นต้องใช้ข้อมูล มันจะมีผลกระทบต่อผลิตภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความร่วมมือกันอย่างลึกซึ้งทีเดียว”

การสื่อสารที่ผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรกร รวมถึง การบรรลุ ประสิทธิภาพขององค์กร ระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง และยังเป็น หน้าที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ทั้งนี้ Szilagy and Wallace (1990) ได้กำหนดแนวทาง เกี่ยวกับการจัดระบบการสื่อสารซึ่งมีประเด็นหลักที่สำคัญดังนี้ คือ 1. การติดตามผลและให้ข้อมูล ย้อนกลับ (Follow-up and feed back) 2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (Parallel channels and repetition) 3. ระยะเวลา (Timing) 4. ให้ความสนใจกับภาษา (Attention to language) 5. ศูนย์กลาง ข้อมูล (Information communication and information centers) 6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (The exception principle and the need to know) 7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (Communication etiquette) 8. การฟังอย่างตั้งใจ (Listen actively)

สรุปได้ว่า “การสื่อสารที่ดี” จะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงาน ที่ดี ด้วยแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย การ สื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่ องค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การสื่อสารที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการ กระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถร่วมกันนำพา องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการ ส่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญจากองค์กรไปยังพนักงาน ด้วยวิธีการและช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้พนักงาน เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตอบสนองตามเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวัง

อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลและกลุ่มมิตรผล

พืชและสัตว์เศรษฐกิจเป็นองค์ประกอบของระบบนิเวศเกษตรที่ให้ผลผลิตเป็นอาหาร และประโยชน์ใช้สอยอื่น ๆ ตามลักษณะของผลผลิตที่ได้และภูมิปัญญาของมนุษย์ในการนำมาใช้ ประโยชน์ มะพร้าวเป็นพืชหนึ่งที่ส่วนเหนือดิน คือ ลำต้น ใบและผล ถูกนำมาใช้ประโยชน์ได้ มากกว่า 10 อย่าง เช่น เนื้อมะพร้าวใช้ทำกะทิหรือเคี้ยวเอาน้ำมัน กากหลังจากคั้นกะทิใช้เป็นอาหาร สัตว์ กะลาเป็นวัตถุดิบสำหรับงานหัตถกรรมหรือเผาเป็นเชื้อเพลิง กาบและขุยมะพร้าวใช้เป็นวัสดุ ปูถนนนาชนิด เส้นใยใช้ทำเชือกหรือที่นอน ส่วนใบและต้นก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อีกมาก หลายอย่าง แต่พืชที่แปลกไปกว่านั้นก็คือ อ้อย เนื่องจากลำต้นอ้อยที่เก็บเกี่ยวมาจากไร่ ถ้าเป็นอ้อย เลี้ยวก็ใช้คั้นเอาน้ำอ้อยและเหลือชานอ้อยไว้เป็นเชื้อเพลิง แต่สำหรับอ้อยโรงงานนั้นเป็นวัตถุดิบใน อุตสาหกรรมที่ให้ผลิตภัณฑ์อันมีคุณค่าหลายชนิด เช่น น้ำตาล ผลิตภัณฑ์ให้ความหวานชนิดต่าง ๆ เอทานอล พลาสติกชีวภาพ พลังงาน ไฟฟ้า พลังงานไอน้ำ ผลิตภัณฑ์ทดแทนไม้และปุ๋ยอินทรีย์

ส่วนใบที่เหลืออยู่ในไร่ก็เป็นวัสดุคลุมดิน ต่อมาได้สลายตัวกลายเป็นอินทรีย์วัตถุในดิน (ยงยุทธ โอสถสภา และศุภชัย อ่ำคา, 2556)

อ้อยเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญชนิดหนึ่งของไทย ผลิตภัณฑ์หลักของอ้อยคือน้ำตาลซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ส่วน By-product จากกระบวนการผลิตอ้อยสามารถนำไปทำประโยชน์ได้สารพัด ตั้งแต่ แอลกอฮอล์ ปุ๋ย เชื้อกระด้าง และไฟฟ้า

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการปลูกอ้อย ก็เพื่อต้องการน้ำตาลที่อ้อยสร้างขึ้น น้ำตาลจึงเป็นความสนใจของบุคคลทั่วไป อ้อยเป็นพืชที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำตาลที่สำคัญที่สุด น้ำตาลเป็นสารอาหารคาร์โบไฮเดรตที่ให้พลังงานในชีวิตประจำวันของมนุษย์ ประมาณว่าประชากรโลกบริโภคน้ำตาล 83 ล้านตันต่อปีโดยเป็นน้ำตาลจากอ้อยประมาณร้อยละ 60 และจากหัวผักกาดหวาน (Beet root) ประมาณร้อยละ 40

ประชากรในประเทศไทยบริโภคน้ำตาลประมาณ 12 กิโลกรัมต่อคนต่อปี หรือทั้งประเทศประมาณ 5.5 แสนตันต่อปี ในขณะที่ประชากรในประเทศพัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา สวีเดน บริโภคน้ำตาลประมาณ 50 กิโลกรัมต่อคนต่อปี อ้อยนับว่าเป็นพืชเศรษฐกิจที่ติดอันดับ 3 ของประเทศรองลงมาจากข้าว มันสำปะหลัง หรือยางพาราโดยส่งขายไปยังประเทศในเอเชียเป็นหลัก คือ ญี่ปุ่น มาเลเซีย สิงคโปร์ และสาธารณรัฐเกาหลี (อ้อย (Sugar cane), 2558)

น้ำตาล คำว่า “น้ำตาล” ในภาษาไทยนั้นน่าจะหมายถึง น้ำตาลที่ทำมาจากต้นตาลโตคน คนไทยรู้จักน้ำตาลที่ทำจากน้ำตาลสดก่อนน้ำตาลที่ทำจากน้ำอ้อย แต่โดยทั่วไปแล้วจะเรียกอาหารที่มีรสหวานว่าน้ำตาลแทบทั้งสิ้นหนังสืออักขรานุชรินทร์ ฉบับหมอบรัดเลย์ เขียนเมื่อ พ.ศ. 2416 อธิบายความหมายของน้ำตาลชนิดต่าง ๆ ไว้ดังนี้ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี [สสวท.], 2555)

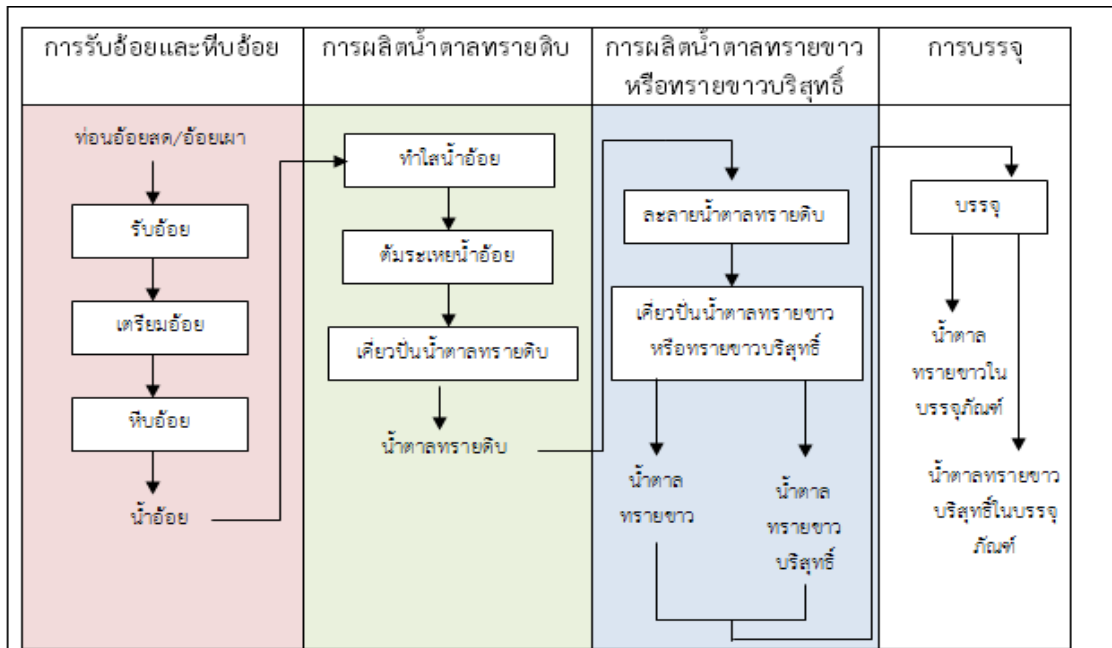
- น้ำตาล คือ น้ำที่ไหลหยดออกมาจากงวงตาลนั้น
- น้ำตาลกรวด คือ น้ำตาลที่เป็นก้อนแข็งเหมือนกรวดนั้น
- น้ำตาลงบ คือ น้ำตาลที่เขาทำเป็นงบ ๆ นั้น เช่น งบอ้อย
- น้ำตาลจาก คือ น้ำตาลที่เขาทำจากงวงจากนั้น
- น้ำตาลทราย คือ น้ำตาลที่เป็นเม็ด ๆ เหมือนทรายนั่น
- น้ำตาลมะพร้าว คือ น้ำตาลที่เกิดแต่มะพร้าวนั้น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ.ศ. 2542 ให้ความหมายไว้ว่า “น้ำตาล สารประกอบคาร์โบไฮเดรตประเภทโมโนแซ็กคาไรด์และไดแซ็กคาไรด์ ซึ่งมีรสหวาน โดยมากได้จากตาล มะพร้าว อ้อย, ถ้าเป็นความหมายเฉพาะอย่างและทำด้วยอะไร ก็เติมคำนั้น ๆ ลงไป เช่น

ทำจากตาล เรียกว่าน้ำตาลโตนด, ทำจากมะพร้าว เรียกว่าน้ำตาลมะพร้าว, ทำเป็นงับ เรียกว่าน้ำตาลงับ, ทำจากอ้อย แต่ยังไม่ได้ทำให้เป็นน้ำตาลทราย เรียกว่าน้ำตาลทรายดิบ, ทำเป็นเม็ด ๆ เหมือนทราย เรียกว่าน้ำตาลทราย, ทำเป็นก้อนแข็ง ๆ เหมือนกรวด เรียกว่าน้ำตาลกรวด, เคี้ยวให้ขึ้น ๆ เรียกว่าน้ำตาลต่งุ่น, หยอดใส่ใบตาลทำเป็นรูปปี่เรียกว่าน้ำตาลปี่, หลอมเป็นปึก เรียกว่าน้ำตาลปึก, หยอดใส่หม้อ เรียกว่าน้ำตาลหม้อ, รอมมาใหม่ ๆ ยังไม่ได้เคี้ยว เรียกว่าน้ำตาลสด, ถ้ำต้มให้เดือด เรียกว่าน้ำตาลลวก, ถ้ำใส่เปลือกตะเคียน หมักเกลือ หรือเคี่ยม เป็นต้น หมักไว้ระยะหนึ่งจนมีแอลกอฮอล์กินแล้วเมาเรียกว่า น้ำตาลเมา

สำหรับการทำน้ำตาลของชาวตะวันตกนั้นทำจากน้ำอ้อยมากกว่าจากต้นตาล เชื่อกันว่าวิธีทำน้ำตาลจากประเทศอินเดียแพร่มายังดินแดนอินโดจีน ไปยังกลุ่มประเทศอาหรับ และไปสู่ยุโรป ในที่สุด คำว่า “Sugar” นั้น น่าจะมาจากคำว่า Sarkara หรือ Sakkara ในภาษาสันสกฤตซึ่งหมายถึงทรายหรือกรวด อาจจะเป็นลักษณะของน้ำตาลทรายและน้ำตาลกรวด ซึ่งมาเป็นคำว่า Sakkara ภาษาอารบิก และ Sakharon ในภาษากรีก และเป็น “Sugar” ในภาษาอังกฤษในที่สุด (สสวท., 2555)

อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย เป็นอุตสาหกรรมเกษตรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับเกษตรกรชาวไร่อ้อยมากกว่า 2 แสนครัวเรือน และเป็นอุตสาหกรรมต้นทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม พลังงานไฟฟ้าจากชีวมวล และเอทานอล การผลิตเยื่อกระดาษ เฟอร์นิเจอร์ และพลาสติกชีวภาพ เป็นต้น โดยมีแรงงานในภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องมากกว่า 1 ล้านคน สามารถสร้างรายได้จากการจำหน่ายน้ำตาลในประเทศ และส่งออกเป็นมูลค่าปีละกว่า 2 แสนล้านบาท (วิวัฒน์ วาณิชยศิริรัตน, 2558)



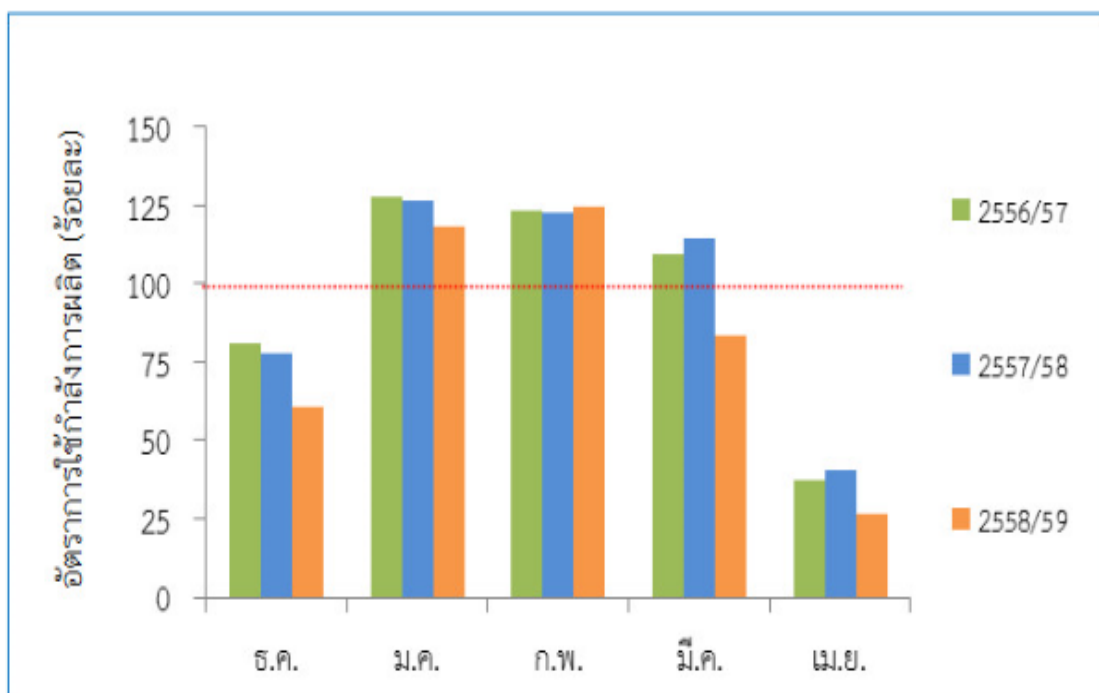
ภาพที่ 2-6 กระบวนการผลิตน้ำตาลทราย (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย, ม.ป.ป.)

อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลของไทยค่อนข้างพิเศษต่างอุตสาหกรรมอื่น ๆ นั่นคือ มีระบบแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างชาวไร่อ้อยกับโรงงานน้ำตาลที่ชัดเจน (70:30) ที่ใช้มากกว่า 30 ปี แล้ว นอกจากนี้ ยังมีระบบการจัดสรรปริมาณอ้อยให้กับโรงงานเพื่อไม่ให้เกิดการแย่งอ้อยกัน และมีการควบคุมการขึ้นโรงงานน้ำตาลใหม่หรือขยายโรงงานน้ำตาลเดิม (ศูนย์วิจัยอ้อยและน้ำตาลเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร สถาบันอาหารกระทรวงอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.)

ตารางที่ 2-5 ปริมาณการผลิตน้ำตาล ปีการผลิต 2553/ 2554-2557/ 2558 (ศูนย์วิจัยอ้อยและน้ำตาลเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร สถาบันอาหารกระทรวงอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.)

ปี พ.ศ.	เหนือ	กลาง	ตะวันออก	ตะวันออกเฉียงเหนือ	รวม
2553/ 54	2.215	2.85	0.46	4.15	9.66
2554/ 55	2.51	3.29	0.41	4.04	10.25
2555/ 56	2.35	2.91	0.43	4.33	10.02
2556/ 57	2.56	3.21	0.49	5.07	11.33
2557/ 58	2.64	2.83	0.55	5.32	11.34
อัตรายายตัวเฉลี่ย (ร้อยละ)	4.64	-0.18	4.26	6.43	4.08
2558/ 59*	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	9.70

ปัจจุบันโรงงานน้ำตาลที่ได้รับอนุญาตมีจำนวน 61 โรงงาน แต่ดำเนินการผลิตจริง 50 โรงงาน สถานที่ตั้งโรงงานกระจายอยู่ตามแหล่งเพาะปลูกอ้อยที่สำคัญของประเทศ โดยเฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีโรงงานน้ำตาลมากที่สุด คือ 19 โรงงาน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 38.0 รongลงมา ได้แก่ ภาคกลาง จำนวน 18 โรงงานภาคเหนือ 9 โรงงาน และภาคตะวันออก 4 โรงงาน กำลังการผลิตรวม 750,000 ตันต่อวัน สามารถรองรับผลผลิตอ้อยได้ 90 ล้านตัน ทั้งนี้ การที่ปริมาณผลผลิตอ้อยของประเทศมีมากถึง 100 ตัน ส่งผลให้บางฤดูการผลิตระยะเวลาการหีบอ้อยของโรงงานน้ำตาลต้องขยายเวลาจาก 120 วันเป็น 180 วัน



ภาพที่ 2-7 อัตราการใช้กำลังการผลิตโรงงานน้ำตาล ปี พ.ศ. 2556/ 2557-2557/ 2558 (ศูนย์วิจัย
อัคริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร สถาบันอาหารกระทรวงอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.)

ในอดีตการจำหน่ายน้ำตาลทรายขาวภายในประเทศเป็นไปอย่างเสรี รัฐบาลเป็นแค่เพียงผู้กำหนดปริมาณน้ำตาลทรายขาวไว้ให้โรงงานทำการผลิตเพื่อการบริโภคอย่างเพียงพอเท่านั้น ส่วนราคาจำหน่ายน้ำตาลก็ได้กำหนดเพียงราคาขั้นสูง เพื่อคุ้มครองผู้บริโภคโดยอาศัยพระราชบัญญัติป้องกัน การค้ากำไรเกินควร พ.ศ. 2509 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2517) ส่วนราคาที่เกิดขึ้นจริง และปริมาณการจำหน่ายให้เป็นไปตามกลไกของตลาด ต่อเมื่อนำระบบแบ่งปันผลประโยชน์มาใช้ตั้งแต่ฤดูการผลิต 2525/26 เป็นต้นมา ระบบการจำหน่ายน้ำตาลทรายขาวภายในประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นระบบที่มีการควบคุม โดยได้มีการจัดตั้งสำนักงานกลางจัดจำหน่ายน้ำตาลทรายขาวขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกลาง โดยโรงงานน้ำตาลทั้งหมดจะต้องขายน้ำตาลให้แก่ผู้ใช้ เช่น โรงงานน้ำตาล อุตสาหกรรม โรงงานผลิตนมข้นหวาน โรงงานผลิตอาหารกระป๋อง และผู้ค้าส่ง (หรือยี่ปั้วน้ำตาลทราย) ผ่านสำนักงานกลางนี้

ซึ่งขั้นตอนการซื้อขายและการส่งมอบจะต้องเป็นไปตามระเบียบของคณะกรรมการกลาง กำหนดราคาและป้องกันการผูกขาดว่าด้วยการควบคุม การผลิต การจำหน่ายและการเก็บค่าครอง น้ำตาลทรายขาว และน้ำตาลทรายบริสุทธิ์ ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติกำหนดราคา
สินค้าและป้องกันการผูกขาด พ.ศ. 2522

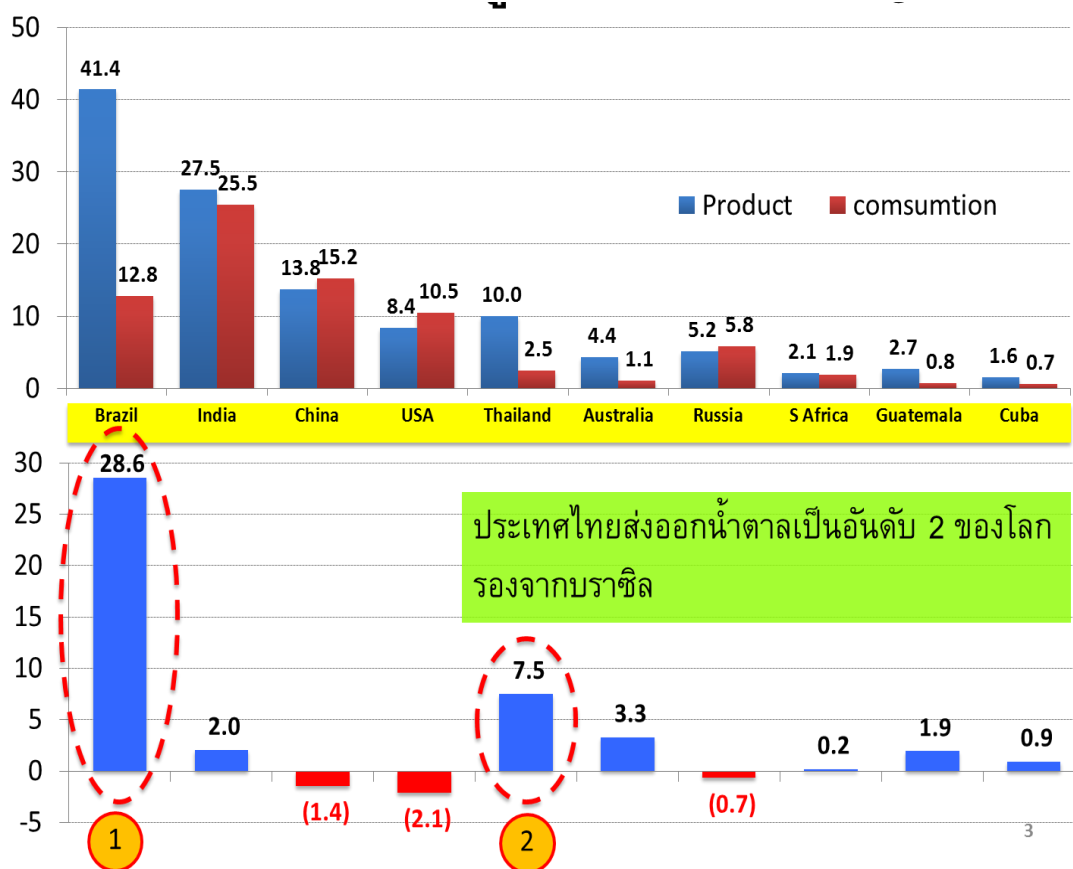
คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ได้เข้าควบคุมการผลิตอ้อยและน้ำตาลทรายทุกขั้นตอนรวมถึงการตลาดด้วย เพื่อที่จะนำรายได้สุทธิจากการขายน้ำตาลทรายมาจ่ายเป็นราคาอ้อยให้แก่ชาวไร่อ้อย และนำผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายให้แก่โรงงานรัฐบาล จึงมีมาตรการในการควบคุมด้านผลผลิตน้ำตาล (ยกเว้นผลพลอยได้จากการผลิต คือ กากน้ำตาล) และการจำหน่ายน้ำตาลทรายที่ผลิตขึ้นได้ทั้งหมด

ประเทศต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับสินค้าน้ำตาลเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ เช่น สหภาพยุโรป ออสเตรเลีย บราซิล คิวบาและไทย หรือจะเป็นประเทศผู้นำเข้ารายใหญ่ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีนและอินเดีย (ศูนย์วิจัยธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป.)

รัฐบาลทั้งของประเทศผู้ส่งออกและผู้นำเข้า ส่วนใหญ่จึงได้พยายามใช้นโยบายต่าง ๆ เพื่อให้อุตสาหกรรมน้ำตาลของตนมีความมั่นคง ไม่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันในตลาดโลก นโยบายที่ใช้มีตั้งแต่การห้ามการนำเข้า การกำหนดโควตานำเข้า การตั้งกำแพงภาษีนำเข้า ไปจนถึงการอุดหนุนการส่งออกและการอุดหนุนการผลิต อย่างไรก็ตาม ได้มีการทำข้อตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้ารอบอุรุกวัย ส่งผลให้เกิดการตั้งองค์การการค้าโลก (WTO) ขึ้น ประเทศที่ให้สัตยาบันได้ยอมรับที่จะเสริมสร้างเศรษฐกิจการค้าโลกด้วยการเปิดตลาดการค้าระหว่างประเทศ ยกเลิกมาตรการกีดกันทางการค้าต่าง ๆ ลดการอุดหนุนการผลิตและการส่งออก โดยจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1995 (ศูนย์วิจัยธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป.)

คู่แข่งสำคัญของไทย ได้แก่ ออสเตรเลีย บราซิลคิวบา โดยสหภาพยุโรปจะลดบทบาทลง แม้ว่าปัจจุบันประสิทธิภาพการผลิตน้ำตาลของคิวบาจะอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แต่ในระยะยาวเมื่อผลแห่งการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตจากนักลงทุนต่างชาติเริ่มเป็นรูปร่าง คิวบาจะสามารถกลับมาเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวในตลาดผู้ส่งออกน้ำตาลอีกครั้งหนึ่ง แต่คงไม่สามารถทำได้ในระยะอันสั้น ซึ่งสิ่งที่ไทยต้องเตรียมตัวที่สำคัญ คือ ความสามารถในการผลิตให้ได้ต้นทุนต่ำแข่งกับประเทศทั้งสามนี้ได้ รวมทั้งจะต้องมีการจัดการทางการตลาดที่ทันสมัยเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ

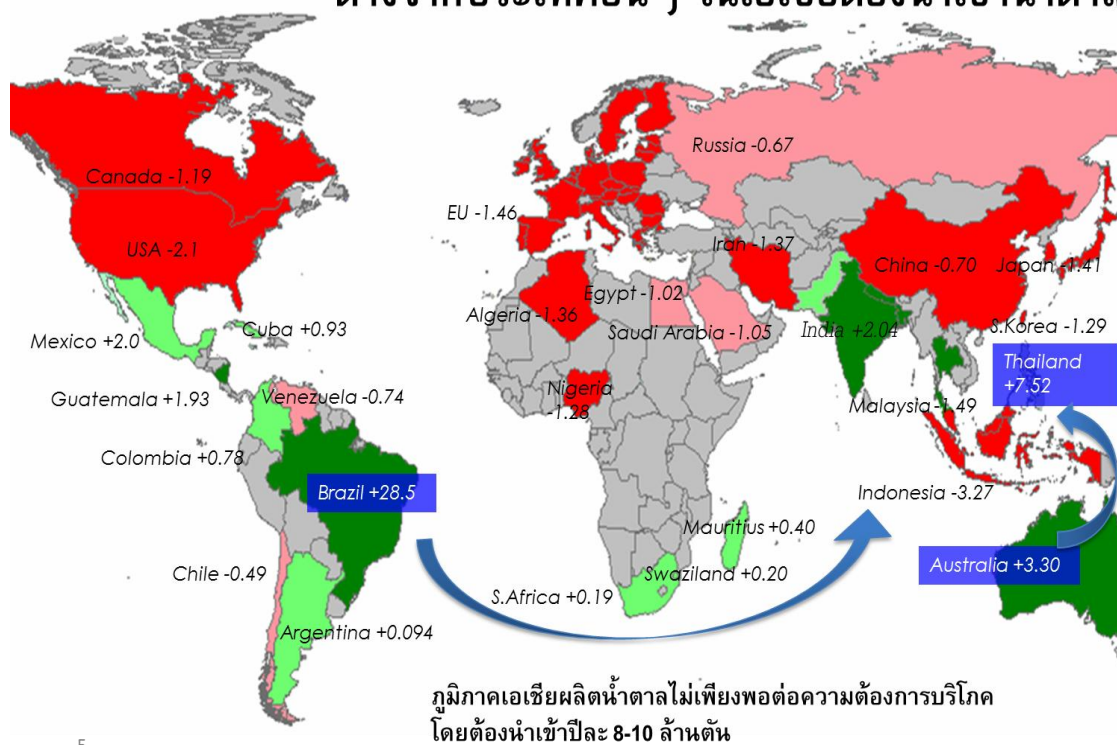
การพัฒนาเทคนิควิธีการผลิตให้ได้ต้นทุนต่ำ ในขณะที่คงความมีคุณภาพของสินค้าตลอดจนการวิจัยค้นคว้าสินค้าต่อเนื่องที่ใช้น้ำตาลเป็นวัตถุดิบ ให้ได้สินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องได้รับความสนใจและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากไทยต้องการรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำตาลไปตราบนานเท่านาน (ศูนย์วิจัยธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป.)



ภาพที่ 2-8 ข้อมูลประเทศผู้ผลิต ส่งออกน้ำตาล ในเวทีโลก (กลุ่มมิตรผล, 2558)

น้ำตาลในประเทศไทยส่วนมากผลิตจากอ้อย ส่วนน้อยผลิตจากมะพร้าวและตาลหรือตาลโตนด อ้อยจึงเป็นพืชน้ำตาลที่สำคัญของประเทศไทย ใช้ผลิตน้ำตาลเพื่อการบริโภค หรือการใช้ประโยชน์น้ำตาลทรายในอาเซียน มีปริมาณการบริโภครวม 14.34 ล้านตัน อินโดนีเซียเป็นประเทศผู้บริโภคน้ำตาลรายใหญ่ของอาเซียน น้ำตาลเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญอย่างหนึ่งที่นำภาคภูมิภาที่ประเทศไทยส่งน้ำตาลเป็นสินค้าออกมากที่สุดในทวีปเอเชีย หากย้อนดูอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายของไทยที่ได้ขยายตัวเติบโตจนมีเสถียรภาพและมีการผลิตส่วนเกินจำนวนมากจนเป็นผู้ส่งออกน้ำตาลทรายลำดับ 2 ของโลกรองจากประเทศบราซิลได้นั้น เกิดจากการรวมภาคการผลิตอ้อยและภาคการผลิตน้ำตาลเข้าด้วยกันภายใต้พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) อ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2527 (สมพร อิศวิลานนท์, 2559)

ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกน้ำตาล ต่างจากประเทศอื่น ๆ ในเอเชียต้องนำเข้าน้ำตาล



5

Source: LMC Sugar and Sweeteners Market Report Quarter 1, 2013.

5

ภาพที่ 2-9 การส่งออก และนำเข้าน้ำตาล

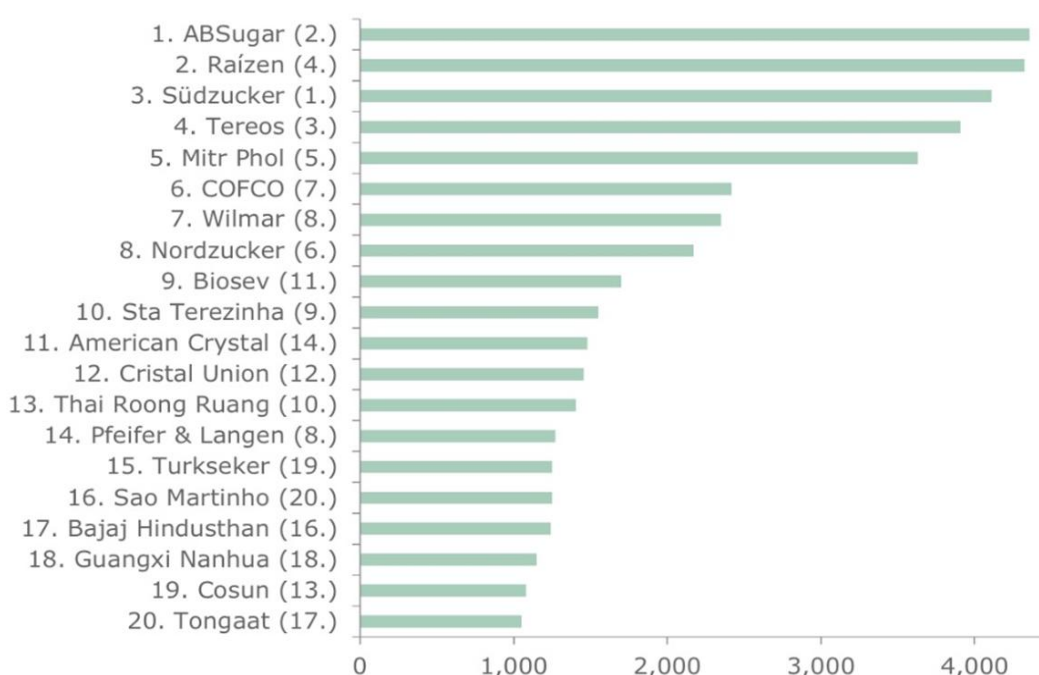
โครงสร้างอุตสาหกรรมน้ำตาลไทยมีความแข็งแกร่งและศักยภาพในการแข่งขันสูง จากต้นทุนการผลิตน้ำตาลค่อนข้างต่ำอยู่ที่ประมาณ 13.6 เซ็นต์ต่อปอนด์ (ไม่รวมค่าขนส่ง) เป็นรองเพียงบราซิลที่อยู่ที 11.2 เซ็นต์ต่อปอนด์ ทำให้ไทยได้เปรียบด้านระยะทางในการส่งออกน้ำตาลไปยังเอเชีย พนวกกับฤดูกาลผลิตของไทย (พฤศจิกายน-เมษายนของทุกปี) เป็นคนละช่วงเวลากับบราซิล (เมษายน-ตุลาคมของทุกปี) ยังช่วยลดภาวะการแข่งขันในตลาดส่งออก (มิตรผล, 2558)

ระบบอุตสาหกรรมน้ำตาลไทยที่ควบคุมโดยทางการ ช่วยให้โรงงานน้ำตาลไทยยังสามารถทำกำไร แม้ในภาวะราคาน้ำตาลโลกตกต่ำ อาทิ 1) การคุ้มครองจากทางการ จำกัดใบอนุญาตดำเนินการของโรงงานน้ำตาลและผู้ค้า/ผู้ส่งออก 2) มีระบบจัดสรรผลผลิตน้ำตาลเพื่อใช้ในประเทศและส่งออก หรือระบบโควตาการจำหน่าย 3) กำหนดราคาจำหน่ายในประเทศเป็นราคาคงที่ (ปัจจุบันอยู่ที่ 21 บาทต่อกิโลกรัมหรือประมาณ 31 เซ็นต์ต่อปอนด์) ซึ่งช่วงที่ผ่านมาราคาในประเทศสูงกว่าตลาดโลก ทำให้รายได้รวมเฉลี่ยของผู้ประกอบการสูงกว่าแหล่งผลิตอื่นและ 4) มี

ระบบแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างเกษตรกรและโรงงานน้ำตาล (สัดส่วน 70:30) โดยพิจารณาจากรายได้จริงทั้งจากตลาดในประเทศและส่งออก ช่วยให้สัดส่วนต้นทุนของโรงงานน้ำตาลค่อนข้างคงที่ (วาริรัตน์ เพชรสีช่วง, 2559)

แนวโน้มอุตสาหกรรมน้ำตาลในระยะ 1-3 ปี ข้างหน้าจะค่อย ๆ ปรับดีขึ้น ผลจากราคาที่กลับมาเป็นขาขึ้น โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากอุปสงค์โลกฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยเฉพาะอินเดีย (ประเทศผู้บริโภคน้ำตาลอันดับหนึ่งของโลก) มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจดีขึ้นต่อเนื่อง และกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีความต้องการบริโภคเพิ่มขึ้นตามการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ความต้องการนำเข้าน้ำตาลของโลกสูงขึ้น ผลจากการที่ประเทศผู้บริโภคน้ำตาลที่สำคัญ อย่างจีนและ EU จะมีความต้องการนำเข้าน้ำตาลเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 (วาริรัตน์ เพชรสีช่วง, 2559) สำหรับประเทศไทยกลุ่มมิตรผลเป็นผู้ผลิตน้ำตาล และส่งออกเป็นอันดับ 5 ของโลก

(1,000 tonnes rv, 2015/16, figures in brackets = 2014/15 rank)



ภาพที่ 2-10 ข้อมูลอันดับผู้ผลิตน้ำตาลระดับโลก ปี พ.ศ. 2558/ 2559 (กลุ่มมิตรผล, 2558)

กลุ่มมิตรผลเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งการการพัฒนาอุตสาหกรรมการเกษตร ที่มีส่วนผลักดันให้ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกน้ำตาลอันดับหนึ่งของโลก “อิสระ ว่องกุศลกิจ” ประธานกรรมการกลุ่มมิตรผล และประธานหอการค้าไทย ได้กล่าวถึงกลุ่มมิตรผลว่า ธุรกิจกลุ่มมิตรผลเป็นธุรกิจ

ครอบครัว ปรัชญาของมิตรผลเริ่มจาก “มุ่งสู่ความเป็นเลิศ” เชื่อในคุณค่าของคน ตั้งอยู่ในความเป็นธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม

การเชื่อในคุณค่าของคนไม่ใช่เฉพาะพนักงานกลุ่มมิตรผลเท่านั้น แต่รวมถึงชาวไร่อ้อยที่เกี่ยวข้อง ตั้งอยู่ในความเป็นธรรมก็คือ ราคาอ้อยหรืออะไรก็ตามต่าง ๆ ที่ซื้อมาต้องเป็นธรรมต่อชาวไร่อ้อย ให้เขาสามารถอยู่ได้ และให้โรงงานและพนักงานอยู่ได้ คือ ได้รับค่าตอบแทนกับสวัสดิการดีพอสมควร ลูกค้าต้องได้รับราคาที่เหมาะสม สุดท้ายคือ “รับผิดชอบต่อสังคม” สังคมที่อยู่รอบ ๆ ตัว เราต้องดูแล มีส่วนร่วมกับเขา (ไทยพับลิก้า (Thaipublica), 2557)

เพราะฉะนั้นการเริ่มต้นก็มีเป้าหมายแล้วก็ต้องเป็นเลิศ ฉะนั้น ทำอย่างไรที่จะให้ยั่งยืน ก็คือต้องไปดูแลผลผลิตชาวไร่อ้อยให้เขามีกำไร โดยเริ่มจากการที่เข้าไปศึกษาว่าทำอย่างไรให้เขามีกำไร แล้วก็เอาความรู้ในตัวเขา เอาเทคโนโลยี เอาองค์ความรู้ ซึ่งมีอยู่แล้วแต่อาจจะไม่เก่ง ต้องไปหาเพิ่มเติมมาจากฝรั่งบ้าง และค้นหาไปเรื่อย ๆ จน ณ วันนี้ กลุ่มมิตรผลทำอะไรให้ชาวไร่อ้อยเยอะมาก โดยเลือกชาวไร่อ้อยคนที่เขาสนใจและให้องค์ความรู้เขา หาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ปล่อยราคาถูก เทคโนโลยีต่าง ๆ

ที่กลุ่มมิตรผลได้มีการจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนา ที่ช่วยในการให้คำแนะนำในการเพาะปลูก ทำอย่างไรให้มีต้นทุนต่ำ มีกำไร ซึ่งมีเทคนิคมากมาย รวมทั้งเรื่องหาแหล่งน้ำ บางแห่งมีแหล่งน้ำเยอะ บางแห่งไม่มีเลยหรือน้อยมาก ต้องไปขุดบ่อ ขุดสระน้ำ พื้นที่เป็นแบบไหน แนะนำพันธุ์อ้อยที่เหมาะสมกับพื้นที่ ซึ่งปัจจุบันชาวไร่อ้อยที่กลุ่มมิตรผลดูแลมีประมาณ 2 ล้านกว่าไร่ ทั้งนี้ได้มีการพัฒนาชาวไร่อ้อย และทำสัญญาที่เรียกว่า “คอนแทรคฟาร์มมิง” (Contract farming) โดยการดูแลชาวไร่อ้อย ถือว่าเป็นบทบาทหลักของธุรกิจ (Core business) ดูแลให้เขารวยด้วย ให้เขายั่งยืนด้วย เป็นการดูแลตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ (ไทยพับลิก้า (Thaipublica), 2557)

กลุ่มมิตรผล ได้รับการรับรองมาตรฐานจากองค์กรด้านอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลในระดับโลกอย่าง Bonsucro เป็นรายแรกในประเทศไทยและรายที่สองในภูมิภาคเอเชีย ทำให้ประเทศไทยกลายเป็นประเทศที่ห้าของโลกที่ได้รับการรับรองมาตรฐานนี้ ภายใต้รูปแบบการทำการเกษตรสมัยใหม่ (Modern farm) ที่กลุ่มมิตรผลได้นำมาใช้ในการจัดการไร่อ้อย รวมถึงการบริหารจัดการกระบวนการผลิตน้ำตาลที่ให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างต่อเนื่อง นับเป็นก้าวสำคัญในการยกระดับภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมอ้อยของไทยเพื่อสร้างความยั่งยืนและให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลต่อไป (กฤษฎา มนเทียรวิเชียรฉาย, 2559)


ในระดับต้นน้ำถึงปลายน้ำคือการพัฒนาดิน แหล่งน้ำ พันธุ์อ้อย วิธีการปลูก โนว์ฮาวต่าง ๆ พวกนี้ แล้วก็รวมทั้งเก็บเกี่ยวการขนส่ง ต้นทุนทุกขั้นตอนจะต้องต่ำ ซึ่งเปรียบเทียบในจุดนี้

กับประเทศบราซิล ออสเตรเลีย และจีน ทั้งนี้ จีนมีต้นทุนสูง ส่วนบราซิลนี้แม้ต้นทุนในไร่จะต่ำ แต่ราคาส่งแพงกว่าจะส่งมาถึงตลาดเอเชีย (ไทยพับลิก้า (Thaipublica), 2557)

ในมุมมองต้นน้ำกลุ่มมิตรผลได้มีการวิจัยเยอะมาก โดยไม่ได้คิดเงินเลย เช่น การวิจัย การปลูก การดูแลที่ไม่ให้เขาเสียหายจากโรคแมลง อาทิ โรคใบขาว โรคแมลง อีกส่วนเป็นการวิจัย การผลิต ทำให้เป็นโรงงานการผลิตระดับโลก ทั้งประสิทธิภาพเครื่องจักร บุคลากร คุณภาพ ทั้งหลายเหล่านี้ต้องสู้กับระดับโลกได้ ส่วนปลายน้ำ กลุ่มมิตรผลมีผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ออกมาเยอะเยะหลายชนิด น้ำตาล น้ำตาลทรายขาว น้ำตาลทรายดิบ น้ำตาลหลากหลายชนิด อาทิ น้ำเชื่อม น้ำตาล คอฟฟี่ชูการ์ บราวน์ชูการ์ บล็อกชูการ์ ทำอะไรหลากหลายชนิดตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นเหมือนกิ่ง ๆ ปลายน้ำ ส่งผลิตภัณฑ์เหล่านี้ไปให้ลูกค้า เช่น ไวตามิลค์ โคลคาโคล่า เนสท์เล่ ซึ่งถือเขาเป็นปลายน้ำ

ในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ปลายน้ำได้มีการทำร่วมกับลูกค้า ประยุกต์สินค้าที่มีให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและช่วยลดต้นทุนให้ลูกค้าด้วย อาทิ ไวตามิลค์ เอน้ำเชื่อมไปใช้แล้ว ประหยัดขึ้น โดยที่ไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในการเก็บสต็อกน้ำตาลเป็นกระสอบไว้ในโรงงานและไม่ต้องจ้างคนคอยดูแลตลอด 24 ชั่วโมง อย่างนี้คือลูกค้าก็ประหยัด (ไทยพับลิก้า (Thaipublica), 2557)

โดยสรุปแล้วมิตรผลเป็นครอบครัวที่มาจากชาวไร่อ้อย มีความเข้าใจการทำอ้อย และคิดส่งเสริม สนับสนุน ดำเนินการที่จะทำให้ชาวไร่อยู่ได้ ส่วนด้านโรงงานมีมืออาชีพเข้ามาบริหาร มีการซื้อเทคโนโลยี ซื้อหาวิธีการบริหารจัดการ และสุดท้าย คือ กลุ่มมิตรผลต้องแข่งขันได้

ตราสัญลักษณ์ที่ใช้ในปัจจุบัน เริ่มใช้ตั้งแต่ พ.ศ. 2548 คือ อักษร  ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) ใบอ้อย หมายถึง วัตถุประสงค์ในการผลิต และ (2) ใบมีด เปรียบดั่งเครื่องจักรที่ใช้ในการตัดและผลิตของโรงงาน โดยมีใบอ้อยอยู่สูงกว่าใบมีดเสมอ เพื่อสื่อความหมายว่ามีปริมาณผลผลิตสม่ำเสมอ ทั้งใบอ้อยและใบมีดดูวางอย่างสมดุล (3) อยู่ภายในกรอบสี่เหลี่ยมโค้งมน อันหมายถึง พื้นที่เพาะปลูกและโรงงานอุตสาหกรรม ที่สามารถดำเนินการผลิตและแปรรูปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันหยุดหรือสะดุด พร้อมจะแข่งขันด้วยความสามารถและความทันสมัยที่เหนือชั้นกว่าด้วยการยึดมั่นในปรัชญาองค์กร 4 ประการ คือ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เชื่อในคุณค่าของคน ตั้งอยู่ในความเป็นธรรมรับผิดชอบต่อสังคม”

สีของตราสัญลักษณ์ คือ สีฟ้าและสีน้ำเงิน ซึ่งสื่อความหมายที่สำคัญ คือ สีฟ้า เป็นสีประจำของกลุ่มมิตรผล เป็นสีของท้องฟ้า เป็นสีแห่งการเติบโตและการมีชีวิต ส่วนสีน้ำเงิน เป็นสีของท้องทะเลอันกว้างใหญ่ไพศาล หมายถึง การค้าที่กว้างไกลไปสู่ต่างแดน (กลุ่มมิตรผล)

“มิตรผล” ปัจจุบันดำเนินธุรกิจด้านอ้อยที่มีลักษณะครบวงจร คือ

1. การผลิตอ้อยในไร่ด้วยเทคโนโลยีที่มีมิตรผลได้พัฒนาขึ้น นำอ้อยเข้าสู่กระบวนการอุตสาหกรรม เพื่อนำคุณค่าของอ้อยทุกด้านที่ฟุ้งมือออกมาเป็นประโยชน์ คือ น้ำตาล เอทานอล พลังงานไฟฟ้า พลังงานไอน้ำ ผลิตภัณฑ์ทดแทนไม้ แล้วคืนส่วนที่เหลือสุดท้ายของคั้นอ้อยสู่ดินในรูปผลิตภัณฑ์ปุ๋ยอินทรีย์

2. พัฒนาศักยภาพของชาวไร่อ้อยให้สามารถเข้าใจและใช้เทคโนโลยีอันเหมาะสมยิ่งขึ้นตามลำดับ เพื่อการผลิตอ้อยอย่างยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

3. เป็นรายแรกที่น่าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบบริหารการผลิตอ้อย

4. เป็นภาคเอกชนรายแรกขอไทย ที่ทุ่มเทและสนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีด้านอ้อยน้ำตาลและผลิตภัณฑ์จากอ้อย โดยจัดตั้งเป็นบริษัทมิตรผลวิจัย พัฒนาอ้อยและน้ำตาล จำกัด จนกลายเป็นสถาบันการวิจัยด้านอ้อยระดับนานาชาติ สำหรับการวิจัยด้านอ้อยและจุลชีววิทยานั้น ปัจจุบันได้พัฒนาจนมีห้องปฏิบัติการวิจัยด้านชีววิทยาโมเลกุลที่ทันสมัยแล้ว

จุดเปลี่ยนของมิตรผลในการก้าวไปสู่ธุรกิจชีวพลังงาน อย่างเช่น การผลิตไฟฟ้าชีวมวลและเอทานอลที่ใช้อ้อยเป็นวัตถุดิบ อะไรคือแรงบันดาลใจในการตัดสินใจลงทุนในธุรกิจประเภทนี้ คุณอิสระได้ชี้แจงว่า “เนื่องจากมิตรผลเติบโตมาจากธุรกิจอ้อยและน้ำตาลเป็นรากฐาน ผมและครอบครัวซึ่งนับมาตั้งแต่พี่ชายคนโตจนถึงรุ่นผม เราทุกคนมุ่งมั่นที่จะพัฒนาธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ให้เป็นธุรกิจที่เพิ่มมูลค่าให้กับอ้อย (กลุ่มมิตรผล)

การตัดสินใจลงทุนในอุตสาหกรรมที่ต่อยอดจากธุรกิจอ้อยและน้ำตาลของมิตรผลในวันนี้ สะท้อนให้เห็นถึงเจตนารมณ์ของผู้บริหารที่มุ่งมั่นยกระดับอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลของไทย ให้เทียบเท่าระดับสากล ตามวิสัยทัศน์ที่ว่า “เราจะเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกอุตสาหกรรมน้ำตาลและชีวพลังงาน โดยการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการจัดการ”

รวมถึง กลุ่มมิตรผลต้องเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพราะของเสียจากกระบวนการผลิตน้ำตาล (Waste) เช่น ชานอ้อย กากน้ำตาล ชี๊เจ้า กากหม้อกรอง วินเนส ฯลฯ มิตรผลได้นำกลับมาแปรรูป จึงก่อให้เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เพิ่มผลกำไรให้กับบริษัท ชาวไร่ ชุมชนและประเทศชาติในปัจจุบัน (ยงยุทธ โอสถสภา และศุภชัย อ่ำคา, 2556)

ทั้งนี้ “มิตรผล” ได้แบ่งการดำเนินงานเป็น 4 กลุ่มธุรกิจ อันได้แก่

1. ธุรกิจเอทานอล ดำเนินการผลิตเอทานอลจากโมลาสของโรงงานน้ำตาล ภายใต้ชื่อ บริษัท มิตรผล ไบโอฟูเอล จำกัด มีโรงงานผลิตเอทานอลจำนวน 4 โรงงาน

ตารางที่ 2-6 ข้อมูลโรงงานเอทานอล

ก่อตั้งปี พ.ศ.	ชื่อโรงงาน	กำลังผลิต (ลิตร/วัน)
2549	โรงงานเอทานอล มิตรผล ไบโอฟูเอล (ภูเขียว) ชัยภูมิ	500,000
2550	โรงงานเอทานอล มิตรผล ไบโอฟูเอล (กาฬสินธุ์)	250,000
2552	โรงงานแม่สอดพลังงานสะอาด (ร่วมทุนกับ บมจ. ผาแดงอินดัสทรี และบมจ.ไทยออยล์) ซึ่งผลิตจากน้ำอ้อย	230,000
2553	โรงงานเอทานอล มิตรผล ไบโอฟูเอล (ด่านช้าง) สุพรรณบุรี	230,000

2. ธุรกิจไฟฟ้าชีวมวล ดำเนินการผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยการใช้ขานอ้อยของโรงงานน้ำตาลเป็นเชื้อเพลิง ภายใต้ชื่อบริษัท มิตรผล ไบโอ-พาวเวอร์ จำกัด มีโรงงานผลิตไฟฟ้า จำนวน 4 โรงงาน ดังนี้

ตารางที่ 2-7 ข้อมูลโรงงานไฟฟ้า

ก่อตั้งปี พ.ศ.	ชื่อโรงงาน	กำลังผลิต (เมกกะวัตต์)
2547	โรงงานไฟฟ้ามิตรผล ไบโอ-พาวเวอร์ จังหวัดชัยภูมิ	80
2548	โรงงานไฟฟ้าด่านช้าง ไบโอ-เอ็นเนอร์ยี จังหวัดสุพรรณบุรี	100
2555	โรงงานไฟฟ้ากาฬสินธุ์ไบโอ-พาวเวอร์ (การพลังงาน)	32
2555	โรงงานไฟฟ้ามิตรผล ไบโอ-พาวเวอร์ (ภูหลวง) จังหวัดเลย	41

3. กลุ่มธุรกิจวัสดุทดแทนไม้ ดำเนินการผลิตวัสดุทดแทนไม้ด้วยการใช้ขานอ้อยของโรงงานน้ำตาล และเศษไม้ยางพาราที่หมดอายุการให้น้ำยางแล้วภายใต้ชื่อกลุ่มพานอล พลาส (ผลิตแผ่นไม้เปลือย ไม้เอ็มดีเอฟ และแผ่นไม้ปิดเคลือบผิว) อันประกอบด้วย บริษัท พานอล พลาส จำกัด, บริษัท พานอล บอร์ด จำกัด และบริษัท พานอล เดคคอร์ จำกัด

4. ธุรกิจป๊อ ดำเนินการผลิตป๊ออินทรีย์จากผลพลอยได้ของโรงงานน้ำตาลและโรงงานเอทานอล โดยบริษัท เพิ่มผลิต จำกัด มีโรงงานผลิตป๊ออินทรีย์อยู่ที่อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ และโรงงานผลิตป๊อเคมี ขนาด 30,000 ตันต่อปี ที่จังหวัดสหัสขันธ์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และจำหน่ายป๊อเคมีกว่า 20,000 ตันต่อปี

กลุ่มมิตรผลลาว

เหตุที่กลุ่มมิตรผลเข้าไปลงทุนใน สปป.ลาว เนื่องจากเห็นโอกาสในหลายด้าน กล่าวคือ สปป.ลาวมีชายแดนติดหลายประเทศ สามารถเป็นประตูเชื่อมโยงการค้าไปสู่ประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคได้ และ สปป.ลาวยังอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาขึ้น (LDC) ซึ่งนอกจากสินค้าที่ส่งออกไปยังสหภาพยุโรปและสหรัฐแล้ว ยังได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี (GSP) ด้วย ส่งผลให้สามารถส่งออกน้ำตาลได้ในราคาสูงถึง 22-23 เซนต์ต่อปอนด์

จุดเด่นของแขวงสะหวันนะเขต คือมีที่ดิน ภูมิอากาศ ภาษา วัฒนธรรม ใกล้เคียงกับภาคอีสานของไทย รวมทั้งตั้งอยู่บน EWEC ซึ่งติดกับไทย และอยู่ระหว่างผู้บริโภคน้ำตาลรายใหญ่ของโลก (อินโดนีเซีย จีน) ทำให้ขนส่งสินค้าได้อย่างสะดวก และหลังจากปลูกอ้อยที่เมืองจำพอนได้ระยะหนึ่ง บริษัทพบว่าดินเค็ม ไม่เหมาะสมแก่การปลูกอ้อย จึงได้ย้ายพื้นที่สัมปทานการปลูกอ้อยจากเมืองจำพอนไปยังเมืองไซบุรี, เมืองอุทุมพอน แขวงสะหวันนะเขต และเมืองเซบั้งไฟ แขวงคำ

หลักการดำเนินธุรกิจในลาวคือ “ร่วมอยู่-ร่วมเจริญ-Growing together” ซึ่งทำให้ความร่วมมือมีลักษณะเป็น Win-win situation โดยบริษัทได้นำความรู้/ประสบการณ์/เทคโนโลยีไปเผยแพร่ก่อให้เกิดการสร้างงาน/เพิ่มรายได้แก่ประชาชนท้องถิ่น รวมทั้งร่วมพัฒนาพื้นที่และบุคลากร และนำรายได้สู่รัฐบาล สปป.ลาวจากการเก็บภาษี (บริษัท น้ำตาลมิตรผลลาว จำกัด, ม.ป.ป.)

การดำเนินงานในสปป.ลาว ของบริษัทฯ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 (ปี 48-52) ได้ก่อสร้างโรงงานน้ำตาลแห่งที่ 1 (รวมถึงโรงหีบอ้อย โรงช่อมบ่ารุง ไชโล อาคารสำนักงาน) ขนาดกำลังผลิต 4,000 ตันต่อวัน บนพื้นที่สัมปทาน 10,000 เฮกตาร์ ปริมาณอ้อย 600,000 ตันต่อปี โดยได้เริ่มการผลิตเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2551 และได้ส่งออกน้ำตาลไป EU เป็นครั้งแรกเมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2552 และระยะที่ 2 นอกจากนั้น บริษัทยังจัดทำ Contract farming โดยมีแผนถ่ายทอดเทคนิคการเพาะปลูกให้กับชาวบ้านในพื้นที่ที่ชัดเจนด้วย (โพซิชั่นนิ่ง (Positioning), 2552)

อย่างไรก็ตาม กลุ่มมิตรผลยังดำเนินกิจกรรมตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลทำให้ได้รับความร่วมมือจากชุมชนกิจกรรมดังกล่าว อาทิ การก่อสร้างระบบสาธารณูปโภค เช่น ถนนเข้าสู่แปลงอ้อย 97.6 กิโลเมตร จัดวางระบบสูบน้ำและชลประทานจากแม่น้ำโขงหรือฝายเก็บน้ำขนาดใหญ่ รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 128

ด้านบาท มอปรดพยาบาลให้กับโรงพยาบาลในแขวงสะหวันนะเขต และบริการตรวจสุขภาพให้กับประชาชน มอบเงินเข้ากองทุนบรรเทาความทุกข์ยากของแขวงฯ และกองทุนการศึกษาในโครงการเยาวชนสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะฝีมือของชาวบ้านในพื้นที่และการถ่ายทอดเทคโนโลยีบำรุงดิน-จัดการพื้นที่เพาะปลูกโดยคำนึงถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (โดยให้แรงงานชาวลาวของบริษัทเป็นผู้ถ่ายทอดให้ชุมชน) (บริษัท น้ำตาลมิตรผลลาว จำกัด. ม.ป.ป.)

ปัญหา ข้อจำกัด และแนวทางแก้ไขในการดำเนินงานของกลุ่มมิตรผลลาว

1. ผลกระทบจากวิถีชีวิตที่แตกต่างกันเช่น ชาวบ้านลาวมักเลี้ยงสัตว์ในลักษณะที่ปล่อยให้วัว-ควายหาอาหารกินเอง ทำให้บางส่วนเข้าไปทำลายอ้อยในไร่ ทั้งนี้ การล้อมรั้วกว่า 400 กิโลเมตรมีต้นทุนสูง ทางบริษัทฯ จึงหาทางแก้ปัญหาด้วยการเชิญชวนชาวบ้านเลี้ยงสัตว์มาร่วมเป็นเกษตรกรปลูกอ้อยกับบริษัทฯ

2. ประสิทธิภาพแรงงานแรงงานลาวอาจยังไม่คุ้นกับการทำงานแบบธุรกิจ จึงยังมีประสิทธิภาพไม่เท่าแรงงานไทย (เช่น ชาวไร่ไทยสามารถตัดอ้อยต่อวันได้มากกว่าชาวไร่ลาว 3 เท่า) ทางบริษัทฯ จึงแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมทักษะให้แรงงานและพนักงานลาวด้วย

3. ข้อจำกัดเรื่องการขนส่ง (3.1) เห็นควรส่งเสริมความร่วมมือในด้าน โลจิสติกส์ระหว่างประเทศ เพื่อลดอุปสรรคต่อการขนส่งสินค้าข้ามแดน (3.2) ยังคงมีการตรวจสินค้าระหว่างทางอยู่มาก ทำให้เกิดค่าจ่ายเพิ่มขึ้น บริษัทฯ จึงเห็นควรเร่งรัดการดำเนินการเรื่อง One stop service เพื่อตรวจสินค้า ณ จุดเดียวที่ด่าน

กลุ่มมิตรผลจีน

มิตรผล รสหวาน น้ำตาลไทย ในจีน ทั้งนี้เศรษฐกิจของจีนในปัจจุบัน เป็นที่ดึงดูดนักลงทุนจากต่างชาติเป็นอย่างมาก นักลงทุนต่างชาติจึงสนใจที่จะเข้าไปเพื่อแสวงหาความมั่งคั่งให้กับตนเอง แต่ภายใต้ความสวยงามของบรรยากาศการลงทุนนั้น ก็อาจจะเป็นหลุมพรางได้ถ้าศึกษาเกี่ยวกับประเทศจีนไม่ดี ทำตามคำชักชวนจากผู้อื่นโดยไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง หลายธุรกิจต้องม้วนเสื่อกลับบ้านเพราะไม่รู้จริงแต่บอกกับตนเองว่ารู้ ดังที่คุณบรรฑูร ลำชา แห่งธนาคารกสิกรไทยกล่าวว่า “บางคนรู้เรื่องจีน แบบรู้หนึ่ง ก็นึกว่ารู้สิบ” ซึ่งก็หมายความว่าหากต้องการที่จะลงทุนจีนผู้ที่ลงทุนนั้นก็ควรจะต้องศึกษาให้รู้ให้หมด ไม่ใช่หลอกตัวเองว่าตนนั้นรู้ รู้เพราะฟังคำคนอื่นอย่างเดียวโดยไม่ไปศึกษาวัฒนธรรมจีนและสังคมของจีนอย่างลึกซึ้ง เพื่อที่จะมีแนวทางที่ถูกที่ควรในการลงทุน (สุภชัย เคารพ, 2550)

ดังนั้น ผู้ลงทุนในจีนจะต้องศึกษาจีนในทุกแง่มุม เพื่อที่จะรู้อย่างลึกซึ้ง ดังกับในคำราพิชัยยุทธสงครามขุนวุกกล่าวว่า รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง ในขามมีคำในคำมีขามฉันใด ภายใต้ความล้มเหลวก็ย่อมมีความสำเร็จ

หลายบริษัทส่วนใหญ่ที่มาลงทุนในจีนก็จะประสบผลสำเร็จสร้างความมั่งคั่งให้กับตนเองได้ บิลล์เกตต์ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้คนควรให้ความสนใจกับจีน จีนกำลังสร้างปรากฏการณ์ในทุกแห่งทุกมุม” ซึ่งนี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ชาวต่างชาติเข้าไปลงทุนในจีนแล้วประสบผลสำเร็จ แล้วนักลงทุนของไทยล่ะ? เป็นยังไงบ้าง? หลายบริษัทของไทยของประเทศไทยประสบผลสำเร็จที่ประเทศจีน อาทิ ซีพี กระทิงแดง กลุ่มสหยูเนี่ยน เป็นต้น

และบริษัทหนึ่งที่มีความสำเร็จในการลงทุนในประเทศจีนก็คือ กลุ่มบริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด แล้วบริษัทนี้ทำธุรกิจอะไรใน? เข้าไปทำอะไรในจีน? แล้วทำอะไรบ้าง? มิตรผลคืออะไร? น้ำตาลมิตรผล คือ กลุ่มบริษัทที่ผลิตเกี่ยวกับน้ำตาล ชื่อของบริษัท คือ กลุ่มบริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตน้ำตาลยักษ์ของประเทศไทย โดยบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด ได้จัดอันดับเครดิตบริษัทนี้อยู่ในระดับ A ซึ่งการที่ถูกจัดเป็นระดับ A แสดงว่าบริษัทมีประสิทธิภาพในการจัดการและการบริหาร

ในระยะแรก มิตรผลได้ทำการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต ต่อมาทำการปรับปรุงวัตถุดิบนั่นก็คือ อ้อย โดยการปรับปรุงพันธุ์อ้อย การให้ความรู้แก่ชาวไร่ การส่งเสริมการปลูกอ้อย การพัฒนาระบบชลประทานและการที่มิตรผลมีโรงงานที่กว้างสี่จำนวน 5 แห่ง จึงเป็นแหล่งงานแหล่งหนึ่งในกว้างสี่ และการที่มิตรผลจ้างคนงานส่วนใหญ่เป็นคนจีน โดยมีคนไทยบริหารงานไม่กี่คน เป็นเรื่องที่ทำให้มิตรผลนั้นมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้นเพราะได้เข้าใจการทำงานของคนที่ท้องถิ่นและส่งเสริมให้คนท้องถิ่นมีงานทำมากขึ้น และการที่มิคนไทยทำงานเพียงไม่กี่คนก็แสดงว่ามิตรผลให้ความสำคัญกับชาวกว้างสี่มากพอสมควรและไม่ทำให้ชาวกว้างสี่คิดว่ามิตรผลนั้นเอาเปรียบพวกเขาโดยมากอภัยผลประโยชน์จากพวกเขา (บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด, ม.ป.ป.)

ในปัจจุบันนี้ กลุ่มน้ำตาลมิตรผลประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมากในการลงทุนที่กว้างสี่ “โดยมีส่วนแบ่งตลาดของน้ำตาลในจีนเป็นอันดับ 2 มีส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 10 และมิตรผลคาดว่าจะทำการขยายการลงทุน โดยการทำธุรกิจกระดาษเพิ่มขึ้นอีกธุรกิจหนึ่ง ความสำเร็จของมิตรผลในจีนคงไม่ใช่เรื่องง่ายแล้วมิตรผลนั้นทำอย่างไร? เส้นทางความสำเร็จของมิตรผล และการที่มิตรผลนั้นประสบผลสำเร็จได้นั้น มิตรผลคงจะไม่เชื่อคนอื่นหรือทำตามคนอื่นบอกโดยไม่ไปศึกษาด้วยตนเองก่อน จะเห็นได้ว่าก่อนมิตรผลเข้าไปลงทุนในจีน มิตรผลได้ศึกษาสภาพพื้นที่ก่อนว่าเหมาะสมกับการลงทุนหรือไม่ เพื่อเสริมกับจุดเด่นของตนเองโดยการนำจุดเด่นของพื้นที่นั้นมาใช้ นั่นคือ กว้างสี่ (บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด, ม.ป.ป.)

มิตรผลได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมของชาวจีนและระบบเศรษฐกิจจีนว่าเป็นอย่างไรบ้าง เพื่อปรับให้เข้ากับจีนได้อย่างเหมาะสม ดังกล่าวไว้ว่า ทำตามวิธีของชาวจีน โดยการเข้าใจภาษาจีน การจัดการทั้งทางการเงินและทรัพยากร ระเบียบวิธีการบริหาร การดีความจากสื่อ

ต่าง ๆ การจ่ายค่าบำรุงสิ่งแวดล้อมให้กับจีนเหมือนกับการรับผิดชอบต่อสังคม การเสียภาษี มิตรผล ได้ใช้กลยุทธ์การเป็น “ผู้ถือหุ้นส่วนฝ่ายข้างมาก” โดยเห็นได้จากมิตรผลสามารถแปลงรูปแบบการลงทุนให้เป็นการลงทุนจากต่างชาติร้อยละ 100

แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การที่มิตรผลจะถือการลงทุนทั้งหมดเป็นของตนเองคงจะมีปัญหาในภายหลัง ด้านความมั่นคงและความแข็งแกร่งของธุรกิจ มิตรผลจึงยังคงเป็นเจ้าของร่วมกับรัฐบาลท้องถิ่น โดยมีสัดส่วนร้อยละ 10-40 ที่รัฐบาลท้องถิ่นเป็นเจ้าของแต่ยังคงความเป็นผู้ถือหุ้นเสียงข้างมากอยู่ ทั้งนี้เพราะว่า ยังจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยเจ้าหน้าที่ของจีนในการรับซื้อผลผลิตจากชาวไร่

ดังนั้น จะเห็นได้ ว่า เมื่อมิตรผลเข้าไปลงทุนมิตรผลได้ทำอะไรบ้าง จึงประสบผลสำเร็จ ทั้งที่หลายธุรกิจต้องม้วนเสื่อกลับบ้าน ทั้งนี้ คงขึ้นอยู่กับว่าใครมีความยืดหยุ่นมากกว่ากัน มีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้เร็วกว่ากัน มีความเข้าใจถึงขนบธรรมเนียมประเพณีได้มากกว่ากัน และที่สำคัญ เมื่อรู้เขาแล้ว ก็ต้องรู้เราด้วย เพื่อนำจุดเด่นของเขาและของเรามาปรับใช้เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความมั่นคง ดังที่มิตรผลได้ทำและประสบผลสำเร็จ (บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด, ม.ป.ป.)

นอกจากนี้ กลุ่มมิตรผลมีนโยบายการสร้างสังคมที่สมาชิกสนใจการพัฒนาตนเองด้วยความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร จึงจัดให้มีกิจกรรมการประกวดผลงานนวัตกรรม (Innovation) ระหว่างบริษัทในกลุ่มๆ เพื่อรับรางวัลที่เรียกว่า “Mitr Phol best innovation award” การประกวดเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นต่อเนื่องทุกปี และจัดมาต่อเนื่องกว่า 10 ปี ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ทุกบริษัท ทุกสายงานมีความตื่นตัวในการคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยัง เป็นการสร้างบรรยากาศความตื่นตัวพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าด้วยการพัฒนาธุรกิจ วางรากฐานและจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ ดังวิสัยทัศน์ที่ว่า “เราจะเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกอุตสาหกรรมน้ำตาลและชีวพลังงาน โดยการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการจัดการ” ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นพื้นฐานสำคัญ (กลุ่มมิตรผล)

วิสัยทัศน์ข้างต้นได้กระตุ้นให้พนักงานของมิตรผลมีพฤติกรรมเป็นนักวิจัย ด้วยการพยายามใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) มาแสวงหาคำตอบต่อโจทย์ที่ว่า “จะพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างไร?” ซึ่งพนักงานทุกคนนอกจากจะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามปกติสำเร็จแล้ว ยังต้องใช้พลังแห่งความสามัคคีของหมู่คณะ มาดำเนินการทั้งวิจัยและพัฒนา (Research and development) ไปด้วยกัน

ดังนั้น ผลงานนวัตกรรมทุกชิ้นที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะได้รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม ถือว่าเป็นสิ่งล้ำค่า เพราะนั่นคือ ตัวชี้วัดของความก้าวหน้า เป็นผลผลิตของการพัฒนาคนพร้อม ๆ กับการสร้าง

ขึ้นใหม่อันควรภาคภูมิใจ และเป็นกุญแจหลักที่จะผลักดันให้บริษัทเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันไปสู่ระดับสากลได้อย่างรวดเร็ว ความสามารถของกลุ่มมิตรผลในการสร้าง “แรงขับเคลื่อนนวัตกรรม” จึงเป็นปัจจัยชี้ขาดอนาคตและการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน (บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด, ม.ป.ป.)

กลุ่มมิตรผลให้ความสำคัญกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืน เราจึงมุ่งมั่นในการเพิ่มคุณค่าให้กับพืชเศรษฐกิจของประเทศเช่น “อ้อย” ด้วยการพัฒนารูทธุรกิจปารุติเกิลบอร์ด และธุรกิจพลังงานหมุนเวียนต่อยอดจากธุรกิจน้ำตาล เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากอ้อยและน้ำตาลไทย รวมถึงสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับเกษตรกรท้องถิ่นและประเทศชาติ (บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด, ม.ป.ป.)

กลุ่มมิตรผล ใส่ใจในทุกขั้นตอนการผลิตเพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของทุกเกรดน้ำตาลภายใต้ชื่อ “มิตรผล” โดยเริ่มตั้งแต่การส่งเสริมให้ชาวไร่นาเลิกการใช้สารเคมี การป้องกันโรคแมลงด้วยวิธีทางธรรมชาติ และการตัดอ้อยสดเพื่อคงคุณภาพและคุณค่าของน้ำตาลในอ้อย จนถึงกระบวนการนำอ้อยเข้าหีบและการผลิตที่สะอาด ปลอดภัย ถูกหลักอนามัย และได้คุณภาพตามมาตรฐานสากล

นอกจากผลิตภัณฑ์น้ำตาลที่หลากหลายรูปแบบและกลิ่นรส กลุ่มมิตรผล ยังได้คิดค้นผลิตภัณฑ์น้ำเชื่อมบริสุทธิ์จากอ้อยเป็นรายแรกในประเทศไทย ผลิตภัณฑ์น้ำเชื่อมมิตรผลถือเป็นผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ลูกค้า กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม โดยเฉพาะในเรื่องการลดต้นทุนด้านพลังงาน และการเสริมรสชาติที่หอมละมุนให้แก่อาหารและเครื่องดื่ม

กลุ่มมิตรผล เป็นผู้ผลิตน้ำตาลรายแรกในประเทศไทยที่ได้รับการขึ้นทะเบียนฉลากลดคาร์บอน จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (มหาชน) และสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ในปี พ.ศ. 2552 นอกจากนี้ ยังได้รับการรับรองจากคณะกรรมการฝ่ายกิจการฮาลาลของคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย (Halal) รวมทั้งการรับรองมาตรฐานตามหลักศาสนายูดาห์ (Kosher) ทำให้น้ำตาลของกลุ่มมิตรผลสามารถเข้าถึงผู้บริโภคที่หลากหลายในทุกเชื้อชาติและศาสนา

จวบจนวันนี้...กลุ่มมิตรผล ได้พัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จากอุตสาหกรรมน้ำตาลมาตรฐานโลกสู่การเป็นฐานการผลิตพลังงานหมุนเวียนที่มั่นคง และยังเห็นโอกาสอีกมากมายในการพัฒนารูทธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับอ้อย จึงได้พัฒนากระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมควบคู่กันวิสัยมากขึ้น โดยหวังว่าการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งแก่กลุ่มธุรกิจมิตรผล และของสังคมในภาพรวม

กลุ่มมิตรผล เริ่มต้นธุรกิจจากการทำไร่อ้อย แล้วจึงพัฒนาเป็นผู้ค้ำน้ำเชื่อมเข้มข้นก่อนที่ จะวางรากฐานการพัฒนาธุรกิจจนกลายเป็นธุรกิจหลักของกลุ่ม ในปัจจุบันด้วยความมุ่งมั่นที่จะ

พัฒนาธุรกิจที่เพิ่มคุณค่าให้กับอ้อยต่อไป ให้เป็นแหล่งวัตถุดิบที่ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจน้ำตาลชีวพลังงาน พลาสติกชีวภาพหรือผลิตภัณฑ์ทดแทนไม้จากชานอ้อย กลุ่มมิตรผลจึงมุ่งมั่นพัฒนาการทำไร้อ้อย ควบคู่กับการส่งเสริมการปลูกอ้อยในชุมชนอย่างยั่งยืน เพื่อป้อนสู่อุตสาหกรรมเพิ่มคุณค่าเหล่านั้น ซึ่งล้วนใช้อ้อยหรือผลพลอยได้จากกระบวนการผลิตน้ำตาลเป็นวัตถุดิบตั้งต้นทั้งสิ้น

การทำไร้อ้อยของกลุ่มมิตรผล ถือเป็นการยืนยันผลงานวิจัยที่ถ่ายทอดสู่การจัดการจน เกิดผลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบของการจัดการไร้อ้อยที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนา พันธุ์อ้อย การจัดการระบบชลประทานการเพิ่มผลผลิตและค่าความหวาน การใช้อินทรีย์วัตถุเพื่อ ปรับปรุงดินและบำรุงต่อ การป้องกัน โรคแมลงด้วยวิธีทางธรรมชาติ โดยกลุ่มมิตรผล เปิดโอกาส ให้เกษตรกรและบุคคลทั่วไปเข้าเยี่ยมชมกิจการ พร้อมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาที่ ยั่งยืนร่วมกันสืบไป

สำหรับแนวทางบริหารอย่างไรให้ยั่งยืน คุณอิสระได้กล่าวไว้ว่า วิธีคิดมันไม่ยาก อย่างน้อยต้องคิดดี และการคิดดีก็จะหวังดีกับทุกคน แล้วมันก็จะดี คือเราไม่ได้คิดเพื่อประโยชน์ ของเราเองเป็นหลัก ความยั่งยืนอันหนึ่ง คือ ชรรมาภิบาล การดูแลสิ่งแวดล้อม ในบางที่เราก็ทำ ผิดพลาด ได้เหมือนกัน แต่พลาดแล้วต้องแก้ไข

มิตรผลเป็นองค์กรที่จะให้โอกาสในการเติบโตกับ “คนใน” ก่อนเสมอ ปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรมักประสบปัญหา “คนเติบโตไม่ทัน” โดยเฉพาะการก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหาร สำหรับวิธีของ มิตรผลก็คือ จะพยายามผลักดันคนภายในอย่างไร้ที่ที่สุดเสียก่อน แม้จะต้องเสียเงินลงทุนจำนวน ไม่น้อยเพื่อจ้างคนมาคอยสอนอย่างใกล้ชิดแบบตัวต่อตัว (One-on-one coaching) ก็ต้องยอม มิตรผลถือเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องคนอย่างเข้มข้นชนิดไม่เป็นสองรองใคร และมีอยู่ แนวทางหนึ่งซึ่งยังไม่ปรากฏในหลาย ๆ องค์กร ก็คือ มิตรผลได้มีการจัดตั้ง “คณะกรรมการ” เพื่อ คอยกำกับดูแลในเรื่องการบริหารจัดการคนโดยเฉพาะ (บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด, ม.ป.ป.)

ปัจจุบัน มิตรผลมีสาขาในประเทศจีน, ลาว และออสเตรเลีย แต่โมเดลในการพัฒนาและ สร้างคนในแต่ละประเทศในเวลานี้ยังคงเป็นแบบ “ต่างคนต่างทำ” บริษัทตั้งอยู่ในประเทศไหน ก็ จะมุ่งเน้นสร้างคนในประเทศนั้น ๆ ขึ้นมา เป็นผู้ดูแลบริหารจัดการคนในแบบของตัวเอง หากแต่ก็ ไม่ถึงกับต่างกันมากนัก โดยปริยายนั้นหมายถึง มิตรผลยังไม่อาจสร้างมาตรฐานเรื่องของคนให้เป็น หนึ่งเดียวกันได้

อย่างไรก็ตาม ในความโชคร้ายมักมีความ โชคดีซ่อนอยู่ ข้อดีของการขยายการลงทุนไป ยังประเทศต่าง ๆ นั้นทำให้เกิด “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” หากจะพูดถึงความก้าวหน้าที่สุด ก็คงต้อง ยกให้ประเทศออสเตรเลีย และที่ช้ำและดำหลังก็เป็นจีนและลาว ขณะที่ประเทศไทยนั้นอยู่ตรง กลาง ดังนั้น หากจะทำให้การทำงานในประเทศไทยก้าวหน้ายิ่งขึ้นก็ต้องศึกษาผลิตภาพการทำงาน

ของคนออสเตรเลีย และก็ต้องพยายามทำให้การทำงานที่จีนขยับให้ดีขึ้นเท่ากับไทยในเวลานี้ ซึ่งหากจะให้เกิดผลก็ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าไปช่วยปรับความคิดเปลี่ยนวิธีทำงาน โดยต้องไม่ใช้การ Top-down อนุญาต ย้ำว่าซีอีโอควรทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) ให้กับพนักงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มมิตรผล นั้น การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน 3) เพื่อศึกษาความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล

สำหรับการศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) และการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อประกอบการอธิบายเหตุการณ์และสภาพที่แท้จริง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัยซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมร่างโครงการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการจัดเตรียมความพร้อมในการวิจัยตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษารูปแบบของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ศึกษา โดยการหาข้อมูลจากองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีความมุ่งหมายในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง รวมทั้งขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านการวิจัย เป็นต้น รวมถึงการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ความพร้อมในการวิจัย และผู้วิจัยยังได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตำรา บทความ เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ หนังสือ งานวิจัย

วิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดทำโครงการวิจัย เพื่อนำเสนอขออนุมัติโครงการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นสัดส่วน (Proportional sampling) ตามจำนวนที่ได้จากคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane)

2. นำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้น ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของเครื่องมือโดยการวัดค่าการพิจารณาตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (Index of Item Object Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเหมาะสม แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ตรวจสอบเครื่องมืออีกครั้งเพื่อให้เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) มากที่สุด

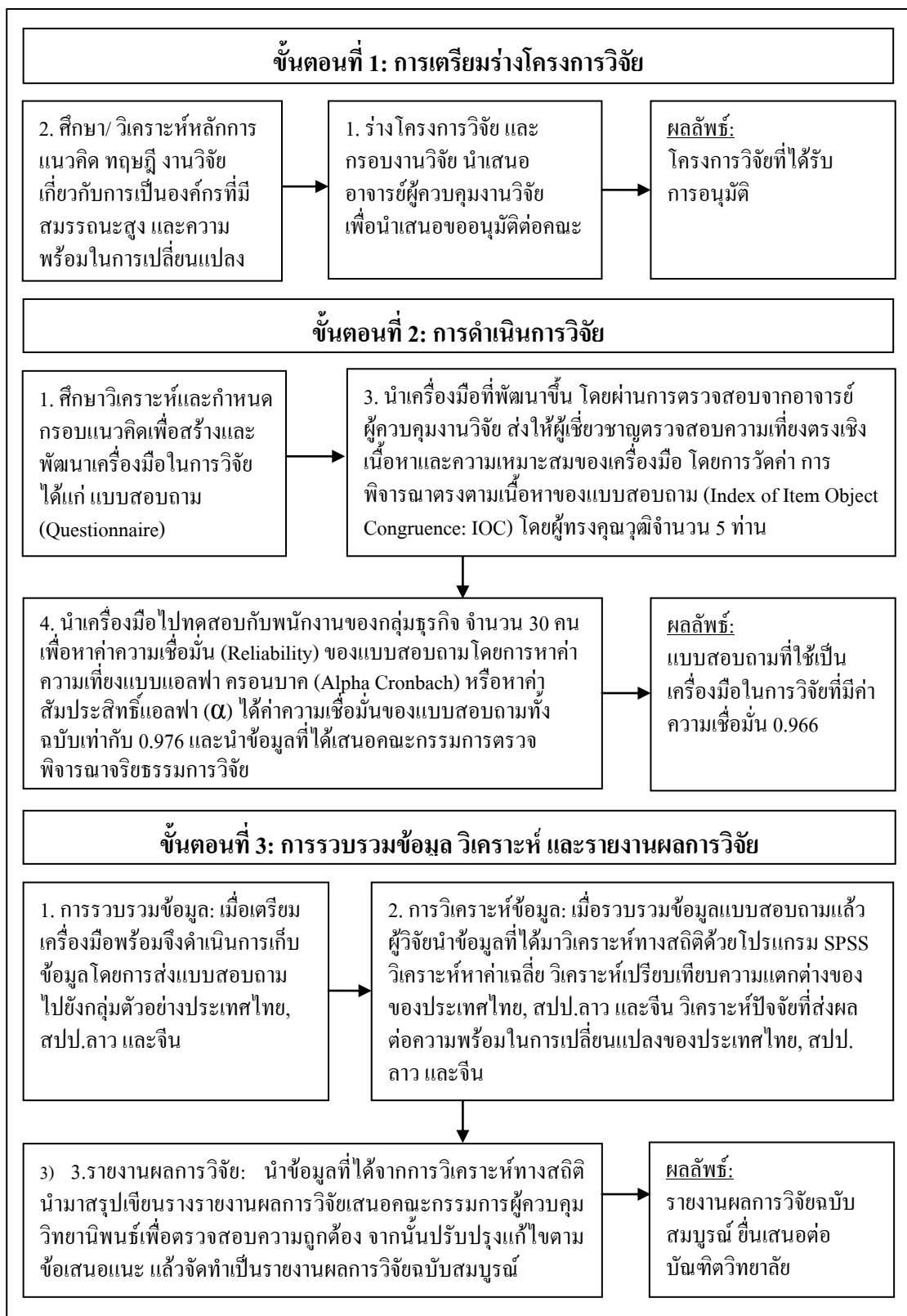
3. นำเครื่องมือไปทดสอบกับพนักงานของกลุ่มธุรกิจ จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าความเที่ยงแบบแอลฟา ครอนบาค (Alpha Cronbach) หรือหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.966 และนำเสนอคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย เพื่อตรวจพิจารณาจริยธรรมการวิจัย จากนั้นดำเนินการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญในการแปลภาษาเป็นภาษาจีน จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญในการแปลภาษาเป็นภาษาจีน สำหรับการแจกแบบสอบถามในประเทศจีน ทั้งนี้สำหรับการแจกแบบสอบถามในประเทศ สปป.ลาว ใช้แบบสอบถามภาษาไทย เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจในภาษาไทยสามารถที่จะตอบแบบสอบถามเครื่องมือวิจัยชุดนี้ได้ สำหรับในกรณีที่ผู้ตอบแบบถามไม่เข้าใจภาษาไทย ผู้วิจัยได้ประสานงานขอความอนุเคราะห์ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ สปป.ลาว ได้กรุณาช่วยอ่านแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบ อย่างไรก็ตาม ได้มีการชี้แจงกับผู้ตอบแบบสอบถามถึงข้อมูลที่ได้รับว่าจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเขา เพื่อให้เขาคลายกังวลและพร้อมที่จะตอบแบบสอบถามอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และรายงานผลการวิจัย

การรวบรวมข้อมูล: เมื่อเตรียมเครื่องมือพร้อมจึงดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ตามจำนวนที่ได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรของยามาเน (Yamane) ทั้งนี้ผู้บริหาร และพนักงานกลุ่มมิตรผลของทั้ง 3 ประเทศ ให้ความสนใจในการทำแบบสำรวจการวิจัยครั้งนี้ เพราะจะข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นภาพองค์กรในอีกมิติหนึ่ง และผลการวิเคราะห์จะเป็นประโยชน์กับองค์กรในการวางแผนทางพัฒนาและส่งเสริมต่อไป ส่งผลให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์จริงมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น และจำนวนที่แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งสิ้นรวม 1,392 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล: เมื่อรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) และวิเคราะห์ปัจจัย/ วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เพื่อรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ไว้ในกลุ่มหรือ Factor เดียวกัน ทั้งนี้ ตัวแปรที่อยู่ใน Factor เดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์ในทางบวก (ทิศทางเดียวกัน) หรือในทางลบ (ทิศทางตรงกันข้าม) ก็ได้ จากนั้นตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองและอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis)

รายงานผลการวิจัย: นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ นำมาสรุปเขียนรายงานผลการวิจัยเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ยื่นเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย ดังแผนภูมิแสดงขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานรายเดือนของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน จำนวนรวมทั้งสิ้น 7,644 คน (ข้อมูล ณ กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน

การดำเนินการสำรวจระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในครั้งนี้ เน้นการศึกษาเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง จึงเน้นดำเนินการด้วยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลข้อเท็จจริงให้มากที่สุด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ใช้สูตรคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนประชากรของยามาเน่ (Yamane) ใช้สูตรดังนี้

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

เมื่อ

$$n_0 = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2}{4e^2}$$

โดย n = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

N = ขนาดประชากรที่ทราบค่า

Z = ค่าที่เปิดได้จากตาราง Normal distribution

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ (Allowable error)

ฉะนั้น จากการคำนวณแทนค่าในสูตรดังกล่าวข้างต้น จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 สามารถคำนวณหาสัดส่วนตัวอย่างได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3-1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรกลุ่มมิตรผล	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ประเทศไทย	3,817	200
สปป.ลาว	264	14
จีน	3,563	186

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่มมิตรผลในประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นสัดส่วน (Proportional sampling) ตามจำนวนที่ได้จากคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane) ดังตารางที่ 3-1 แต่อย่างไรก็ตาม ขณะที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้บริหาร และพนักงานกลุ่มมิตรผลของทั้ง 3 ประเทศ ให้ความสนใจและยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์จริงมีสัดส่วน ดังนี้

ตารางที่ 3-2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จริงที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรกลุ่มมิตรผล	กลุ่มสัดส่วนตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จริง
ประเทศไทย	200	588
สปป.ลาว	14	213
จีน	186	591

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ กลุ่มประเทศ เพศ อายุตัว อายุงาน และตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน
2. ตัวแปรสำคัญที่มุ่งศึกษาในการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรต้น และตัวแปรตามของการวิจัย ตัวแปรเหล่านี้ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรต้น (Independent variable) เป็นตัวปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 ด้าน ซึ่งมีชื่อตัวแปรและความหมาย ดังนี้

2.1.1 องค์กรและการจัดการ (Organization & management) หมายถึง การที่ องค์กรมีการกำหนดความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์, พันธกิจ (Vision, Mission) ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่องค์กร มุ่งหมาย และต้องการจะบรรลุในอนาคต และพันธกิจ หมายถึง สิ่งที่ต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ องค์กรมุ่งหวัง

- กลยุทธ์ (Strategy) แนวทางสำคัญที่มุ่งเน้นดำเนินการ เพื่อสนับสนุนให้การ ดำเนินงานขององค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและบรรลุวัตถุประสงค์ ตามผลลัพธ์ที่องค์กร มุ่งหวัง

- ระบบ (System) องค์กรประกอบต่าง ๆ ขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกัน นำมาผสมผสานการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายตามที่องค์กรมุ่งหวัง

- โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดระเบียบ โครงสร้างความสัมพันธ์ใน องค์กร โดยมีระบบการติดต่อสื่อสาร การแบ่งบทบาทหน้าที่ในแต่ละหน่วยงาน การจัดสรร ทรัพยากรและอำนาจบังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุความมุ่งหมายที่องค์กร คาดหวัง

2.1.2 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การสร้างโอกาสในการได้รับความรู้ใน องค์กรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง โดยการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ มีการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีเพื่อเสริมการเรียนรู้ให้เกิดการต่อยอดและรวดเร็ว

2.1.3 ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) หมายถึง ความสามารถ ในการนำองค์กรและทีมงานก้าวข้ามสภาวะปัจจุบันที่เป็นอยู่ ด้วยการสร้างการยอมรับและเชื่อมั่น ในทิศทางขององค์กรในอนาคตแก่ผู้คน ทำให้การดำเนินงานของทุกฝ่ายมีความสอดคล้องและ บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

2.1.4 ความสามารถของพนักงาน (Employee competency) หมายถึง ผลรวมของ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของพนักงานที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมหลัก อันส่งผลให้การปฏิบัติงาน ในหน้าที่สูงกว่ามาตรฐานโดยทั่วไป

2.1.5 การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารที่ สำคัญจากองค์กรไปยังพนักงานด้วยวิธีการและช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ เข้าใจ และตอบสนองตามเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวัง

2.2 ตัวแปรสอดแทรก (Intervening variable) คือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่จะส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร แสดงออกถึงความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้วยการยอมรับ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแสดงออกถึงความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวัง

2.3 ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีความรอบรู้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยระบบการทำงานที่ช่วยให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง และเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรที่มีค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสูง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความผูกพันต่อองค์กรและแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งแบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยกลุ่มประเทศ เพศ อายุตัว อายุงาน และระดับตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการศึกษา

1. ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร และงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สำหรับเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ปรับปรุงและดัดแปลงเป็นแบบสอบถามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และเสนอแนะเพิ่มเติม

4. นำแบบสอบถามทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient) ตามที่ Jump (1978) ได้เสนอแนะเป็นเกณฑ์การยอมรับไว้ดังนี้

ค่า α มากกว่าและเท่ากับ 0.7 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory research)

ค่า α มากกว่าและเท่ากับ 0.8 สำหรับงานวิจัยพื้นฐาน (Basic research)

ค่า α มากกว่าและเท่ากับ 0.9 สำหรับการตัดสินใจ (Important research)

จึงจะสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง การหาค่าความเที่ยงแบบแอลฟาครอนบาค (Alpha Cronbach) หรือหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) มีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n คือ จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ คือ ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

S_t^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

คำนวณหา S_t^2 และ S_i^2 จากสูตร

$$s^2 = \frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}$$

N แทน จำนวนคน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ใช้เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบตรวจรายการ (Check list) ถามรายละเอียดเกี่ยวกับประเทศที่ปฏิบัติงาน เพศ อายุ ตัว อายุงาน และตำแหน่งหน้าที่การงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำนวน 44 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับของไลเคอร์ท (Likert) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความพร้อม/ ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีความพร้อม/ ตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก

มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีความพร้อม/ ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง

มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีความพร้อม/ ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย

มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

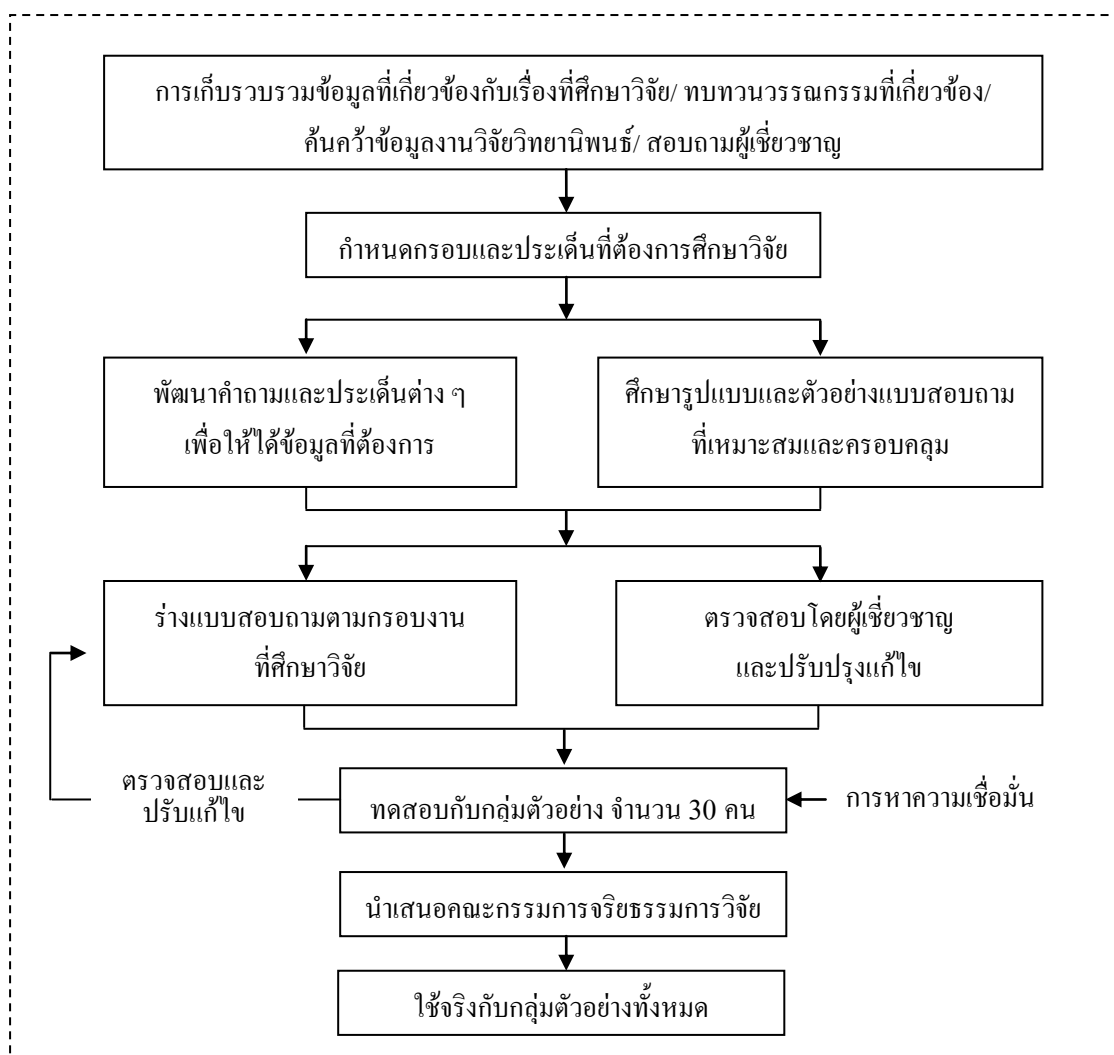
ระดับ 1 หมายถึง มีความพร้อม/ ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด

มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ส่วนที่ 3 คำถามสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติม จำนวน 5 ข้อ มีทั้งส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นจำนวน 3 ข้อ คำถามปลายปิดจำนวน 1 ข้อ และคำถามเพื่อวัดระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 ข้อ โดยเป็นสเกลวัดระดับความพร้อม 0 ถึง 10

5. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเครื่องมือดังกล่าวได้จากการพัฒนาและออกแบบจากการกำหนดกรอบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านการสำรวจและวิจัย โดยมีกระบวนการในการสร้างเครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วยกระบวนการในการสร้างแบบสอบถามดังแผนภาพที่ 3-2



ภาพที่ 3-2 กระบวนการในการสร้างแบบสอบถาม

จากภาพที่ 3-2 กระบวนการในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสร้างเครื่องมือเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 การสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน จากบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล ทั้งนี้ การสร้างข้อคำถามมาจากตัวแปรที่ได้จากการสังเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ ที่ศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสังเคราะห์ได้ 7 ด้าน จำนวน 44 ตัวแปร

1.2 หาประสิทธิภาพของตัวแปรด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา (Content validity) โดยการนำข้อคำถามจำนวน 44 ข้อ ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และ

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา โดยใช้ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.8 ขึ้นไป จึงถือว่าคำถามนั้นเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการ ข้อใดไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ทำการพัฒนาจนมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์คำถาม 44 ข้อ โดยมีค่า IOC รายข้อระหว่าง 0.8-1.0 ทั้งนี้ในการพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) ก็นิยามมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้ 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ตรงตามนิยาม

ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ตรงตามนิยาม

ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นวัดไม่ได้ตรงตามนิยาม

1.3 นำแบบสอบถามไปทดสอบ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำผลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของคอนบาร์ค (Alpha Cronbach coefficient) ซึ่งผลของความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเป็น 0.976 โดยแต่ละด้านมีค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

- ด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ค่าความเชื่อมั่น 0.826 จำนวน 8 ข้อ (ข้อที่ 1-ข้อที่ 8)
- ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ค่าความเชื่อมั่น 0.877 จำนวน 7 ข้อ (ข้อที่ 9-ข้อที่ 15)
- ด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) ค่าความเชื่อมั่น 0.891 จำนวน 8 ข้อ (ข้อที่ 16-ข้อที่ 23)
- ด้านการเรียนรู้ (Learning) ค่าความเชื่อมั่น 0.919 จำนวน 7 ข้อ (ข้อที่ 24-30)
- ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ค่าความเชื่อมั่น 0.838 จำนวน 6 ข้อ (ข้อที่ 31-ข้อที่ 36)
- ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) ค่าความเชื่อมั่น 0.904 จำนวน 4 ข้อ (ข้อที่ 37-ข้อที่ 40)
- ด้านการสื่อสาร (Communication) ค่าความเชื่อมั่น 0.913 จำนวน 4 ข้อ (ข้อที่ 41-ข้อที่ 44)

จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย เพื่อพิจารณา ก่อนนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริง โดยแบบสอบถามได้จัดทำ 2 ภาษา คือ ภาษาไทย และภาษาจีน

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และขอความร่วมมือจากบุคลากรของกลุ่มมิตรผลในประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในการตอบแบบสอบถาม โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ขออนุญาตเพื่อดำเนินการแจกแบบสอบถามสำหรับพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกจุด ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

2. นำแบบสอบถามของประเทศจีน และสปป.ลาว ให้ผู้เชี่ยวชาญทางภาษาเพื่อแปลเป็นภาษาไทย และนำไปวิเคราะห์ผลในส่วนที่ 3

7. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ ในการทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา สามารถดำเนินการได้ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในด้านเนื้อหาพิจารณาถึงความสอดคล้องแนวคิด ทฤษฎีกับแบบสอบถามโดยพิจารณาเป็นรายข้อ วิธีการพิจารณาแบบนี้จะเรียกว่า การหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: *IOC*) โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบสอบถาม

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาสามารถกระทำโดยนำแบบทดสอบให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่า ข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับกรอบงานวิจัยในแต่ละหัวข้อหรือไม่อย่างไร ถ้ามีความสอดคล้องผู้เชี่ยวชาญจะให้ค่าเป็น “+1” แต่ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามนั้นข้อนั้นไม่มีความสอดคล้องจะให้ค่าเป็น “-1” และในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นมีความสอดคล้องหรือไม่ก็จะให้ค่าเป็น “0”

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentile)

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของผู้ตอบแบบสอบถามใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 สถิติที่ใช้ในการค่าเฉลี่ย (Mean) ของข้อมูลทั่วไป

โดยใช้สูตร
$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

เมื่อ \bar{X} คือ ค่าเฉลี่ย

$\sum_{i=1}^n X_i$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n คือ จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน

โดยใช้สูตร
$$SD = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

เมื่อ SD คือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X คือ ค่าคะแนน

N คือ จำนวนคะแนนในแต่ละกลุ่ม

\sum คือ ผลรวม

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ตกอยู่ในช่วงความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใด ก็แสดงว่าลักษณะการปฏิบัติที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีระดับความพร้อม/ ตรงกับสภาพความเป็นจริงสูงที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีระดับความพร้อม/ ตรงกับสภาพความเป็นจริงสูง

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีระดับความพร้อม/ ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีระดับความพร้อม/ ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีระดับความพร้อม/ ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด

3. การทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

3.1 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย

- กรณีกลุ่มข้อมูล 2 ประชากร เป็นวิธีการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้ตัวสถิติทดสอบที (Student t-test) โดยก่อนการทดสอบด้วยตัวสถิติทดสอบนี้ จะต้องนำค่าความแปรปรวน (Variance) ของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มไปทดสอบ เพื่อสรุปว่าประชากรที่ทำการศึกษานั้นมีความแปรปรวนเท่ากันหรือไม่

- กรณีกลุ่มข้อมูลมากกว่า 2 ประชากร ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยใช้ตัวสถิติทดสอบ F-test กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ในระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วย Scheffe'

3.2 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนหรือพหุคูณ (Multiple regression analysis)

การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนหรือพหุคูณ คือ การวิเคราะห์การถดถอยที่มีตัวแปรอิสระ ที่เรากำลังศึกษานั้นมีค่ามากกว่า 1 ตัวแปร และตัวแปรตาม 1 ตัว ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้เป็นความสัมพันธ์อยู่ในรูปของสมการเส้นตรง และสามารถอธิบายและเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระแต่ละตัวว่าตัวแปรใด มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง Y มากที่สุด สามารถเขียนอยู่ในรูปแบบความสัมพันธ์ในรูปของสมการได้ ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + e$$

3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรม AMOS (Analysis of moment structure) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น พิจารณาจากค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

3.3.1 ค่าสถิติ ไค-สแควร์ (Chi-square statistics: χ^2) ไม่มีนัยสำคัญ (p-value > 0.05) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit: GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of FIT: AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่ามากกว่า 0.95 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation:

RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ยูทท ไกยวรรณ, 2556)

3.3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบปัจจัยและโมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรไม่เกิน 0.85 ซึ่งตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงกว่า 0.85 จะเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) หรือปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

3.3.3 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้สถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงโครงสร้างของตัวรูปแบบ (Model) โดยการหาค่าของอิทธิพลที่ปรากฏว่าเกิดจากสาเหตุของตัวแปรนั้นโดยตรงหรือเป็นสาเหตุโดยอ้อมคือ ไปร่วมกับตัวแปรอื่นในปัจจัยที่พิจารณาหรือไม่ ทำให้เกิดความแปรปรวนในตัวแปรตามหรือทั้งสองอย่างในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นและทดสอบตัวแบบทางการวิจัยว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยตั้งเกณฑ์ดัชนีของความสอดคล้องในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

Chi-square/df (χ^2/df)	มีค่าน้อยกว่า 2.00
Probability level (p-value)	มีค่ามากกว่า 0.05
Goodness of Fit Index (GFI)	มีค่ามากกว่า 0.90
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	มีค่ามากกว่า 0.90
Comparative Fit Index (CFI)	มีค่ามากกว่า 0.95
Normed Fit Index (NFI)	มีค่ามากกว่า 0.95
Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	มีค่าน้อยกว่า 0.08
Root Mean Square Residual (RMR)	มีค่าน้อยกว่า 0.08

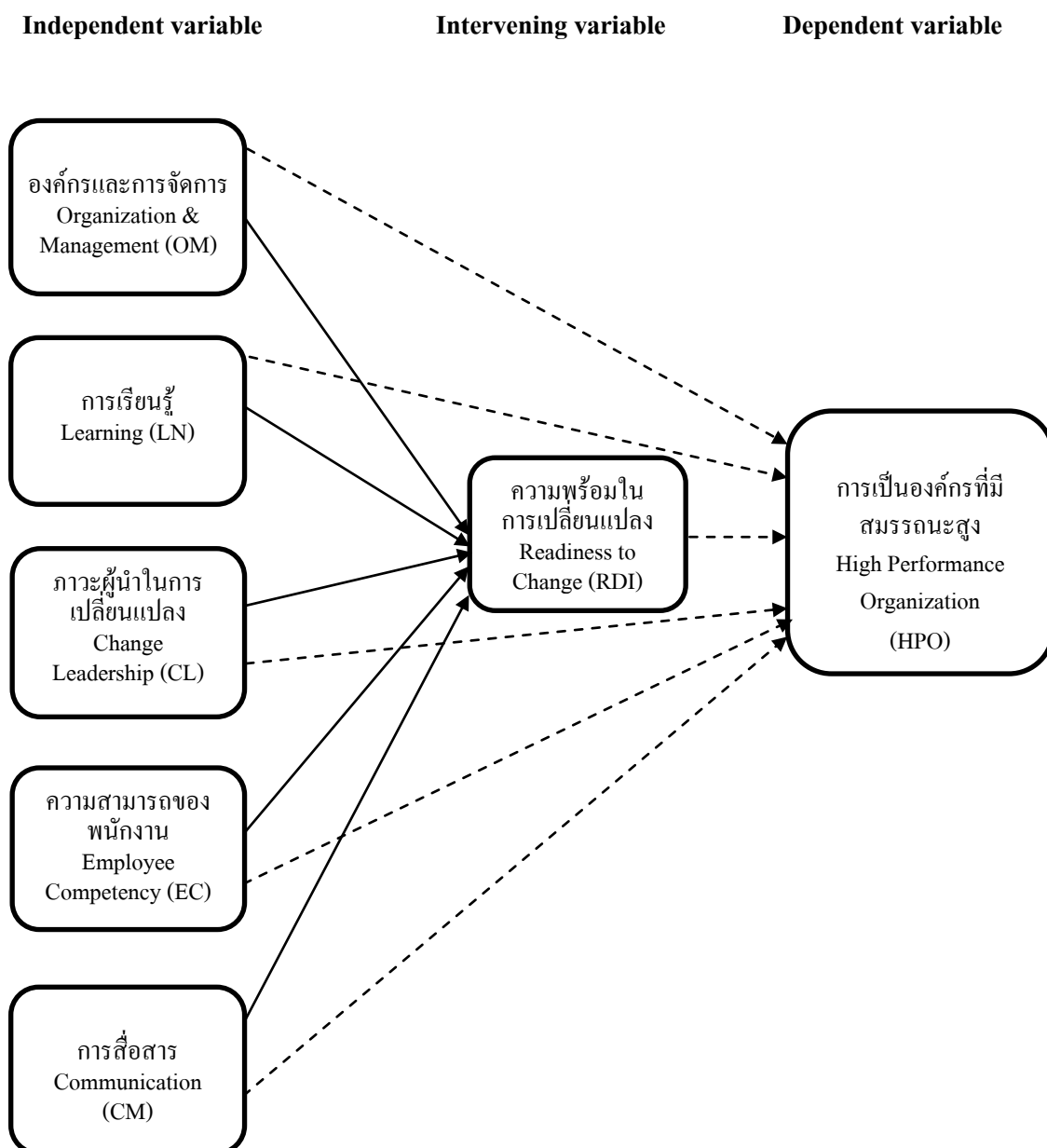
สรุป

การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มมิตรผล นั้น การศึกษาคั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศ

ไทย, สปป.ลาว และจีน และ 3) เพื่อศึกษาความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ รวมทั้งความคิดเห็นที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล เปรียบเทียบประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน จำนวนประชากรที่เป็นพนักงานรายเดือนรวมทั้งสิ้น 7,644 คน กำหนดขนาดตัวอย่างแยกรายประเทศ ตามหลักของยามานะ (Yamane) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.966 แบบสอบถามที่ส่งกลับคืนและตรวจสอบความถูกต้องที่ใช้ในการวิเคราะห์จำนวนรวมทั้งสิ้น 1,392 ฉบับ โดยแบ่งเป็น ประเทศไทย 558 ฉบับ สปป.ลาว 213 ฉบับ และจีน 591 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) การทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) วิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วย Scheffe' วิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนหรือหัพคูณ (Multiple regression analysis) วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสาเหตุของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงโดยใช้สถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis)

กรอบงานวิจัย



ภาพที่ 3-3 กรอบงานวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเกี่ยวกับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจาก 3 ประเทศ ประกอบด้วย ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้รับความสนใจและการสนับสนุนจากผู้บริหารและกลุ่มตัวอย่าง ทำให้การศึกษาครั้งนี้ได้รับแบบสอบถามตอบกลับและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 1,392 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ
2. การวิเคราะห์ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม จำแนกรายด้านและรายชื่อ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA และวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้ (Scheffe')
4. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยวิเคราะห์ด้วยวิธี Stepwise
5. การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ของปัจจัยแต่ละด้าน การตรวจสอบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แสดงผลการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สามารถอธิบายผลการศึกษาได้ดังนี้

ตารางที่ 4-1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประเทศ	ผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ
ไทย	588	42.24
สปป.ลาว	213	15.30
จีน	591	42.46
รวม	1,392	100.00

จากตารางที่ 4-1 แสดงข้อมูลรายละเอียดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม เพื่อการศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มมิตรผล การส่งแบบสอบถามดังกล่าวให้กับกลุ่มตัวอย่าง ในแต่ละประเทศ เป็นไปตามหลักของทาโร ยาโมเน่ (Taro Yamane) อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีกับกลุ่มมิตรผลในทั้ง 3 ประเทศ ทำให้ได้รับแบบสอบถามส่งกลับและใช้ในการวิเคราะห์ได้รวมจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,392 ชุด โดยกลุ่มมิตรผลจีน จำนวน 591 ชุด คิดเป็นร้อยละ 42.46 กลุ่มมิตรผลไทย จำนวน 588 ชุด คิดเป็นร้อยละ 42.24 และกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว จำนวน 213 ชุด คิดเป็นร้อยละ 15.30

ตารางที่ 4-2 จำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานกลุ่มมิตรผล
ในประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และภาพรวม

ข้อมูลทั่วไป	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ								
ชาย	393	68.35	147	78.61	393	67.29	933	69.32
หญิง	182	31.65	40	21.39	191	32.71	413	30.68
อายุตัว								
น้อยกว่า 25 ปี	53	9.15	31	15.66	33	5.63	117	8.58
ตั้งแต่ 25 ปี แต่ไม่ถึง 35 ปี	236	40.76	133	67.17	255	43.52	624	45.78
ตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี	238	41.11	27	13.64	236	40.27	501	36.76
ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป	52	8.98	7	3.54	62	10.58	121	8.88
อายุงาน								
น้อยกว่า 1 ปี	45	7.76	12	5.83	50	8.52	107	7.79
ตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี	115	19.83	42	20.39	33	5.62	190	13.84
ตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี	70	12.07	57	27.67	47	8.01	174	12.67
ตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี	150	25.86	83	40.29	159	27.09	392	28.55
ตั้งแต่ 10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี	86	14.83	6	2.91	52	8.86	144	10.49
ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป	114	19.66	6	2.91	246	41.91	366	26.66

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับตำแหน่ง								
พนักงานระดับปฏิบัติการ	110	19.40	113	55.67	123	21.96	346	26.02
พนักงานวิชาชีพ	269	47.44	71	34.98	211	37.68	551	41.43
พนักงานบังคับบัญชา	134	23.63	17	8.37	193	34.46	344	25.86
พนักงานระดับจัดการ	52	9.17	2	0.99	32	5.71	86	6.47
พนักงานระดับบริหาร	2	0.35	-	-	1	0.18	3	0.23

จากตารางที่ 4-2 การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับ เพศ

ในภาพรวมของกลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชายมีจำนวน 933 คน คิดเป็นร้อยละ 69.32 และเพศหญิง จำนวน 413 คน คิดเป็นร้อยละ 30.68

กลุ่มมิตรผลประเทศไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย มีจำนวน 393 คน คิดเป็นร้อยละ 68.35 และเพศหญิง จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 31.65

กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย มีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 78.61 และเพศหญิง 40 คน คิดเป็นร้อยละ 21.39

กลุ่มมิตรผลจีน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย มีจำนวน 393 คน คิดเป็นร้อยละ 67.29 และเพศหญิง 191 คน คิดเป็นร้อยละ 32.71

2. ลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับ อายุ

ในภาพรวมของกลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 25 ปี แต่ไม่ถึง 35 ปี จำนวน 624 คน คิดเป็นร้อยละ 45.78 รองมาคือ อายุตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี จำนวน 501 คน คิดเป็นร้อยละ 36.76 อายุตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 8.88 และอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 8.58

กลุ่มมิตรผลประเทศไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 41.11 รองมาคือ อายุตั้งแต่ 25 ปี แต่ไม่ถึง 35 ปี จำนวน 236 คน คิดเป็นร้อยละ 40.76 อายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 9.15 และอายุตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 8.98

กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุตั้งแต่ 25 ปี แต่ไม่ถึง 35 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 67.17 รองมาคือ อายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.66 อายุตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.64 และอายุตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.54

กลุ่มมิตรผลจีน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 25 ปี แต่ไม่ถึง 35 ปี จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 43.52 รองมาคือ อายุตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี จำนวน 236 คน คิดเป็นร้อยละ 40.27 อายุตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 10.58 และอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 5.63

3. ลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับ อายุงาน

ในภาพรวมของกลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย, สปป. ลาว และจีน) ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี จำนวน 392 คน คิดเป็นร้อยละ 28.55 รองมาคือ อายุงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 366 คน คิดเป็นร้อยละ 26.66 อายุงานตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 13.84 อายุงานตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 12.67 อายุงานตั้งแต่ 10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 10.49 และอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 7.79

กลุ่มมิตรผลประเทศไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 25.86 รองมาคือ อายุงานตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 19.83 อายุงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 19.66 อายุงานตั้งแต่ 10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 14.83 อายุงานตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 12.07 และอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 7.76

กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 40.29 รองมาคือ อายุงานตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 27.67 อายุงานตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 20.39 อายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.83 อายุงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป และอายุงานตั้งแต่ 10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.91

กลุ่มมิตรผลจีน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 41.91 รองมาคือ อายุงานตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 27.09 อายุงานตั้งแต่ 10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 8.86 อายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 8.52 อายุงานตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 8.01 และอายุงานตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 5.62

4. ลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับระดับตำแหน่ง

ในภาพรวมของกลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ จำนวน 551 คน คิดเป็นร้อยละ 41.43 รองมาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 26.02 พนักงานบังคับบัญชา จำนวน 344 คน คิดเป็นร้อยละ 25.86 พนักงานระดับจัดการ จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 6.47 และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.23

กลุ่มมิตรผลประเทศไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 47.44 พนักงานบังคับบัญชา จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 23.63 พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 พนักงานระดับจัดการ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 9.17 และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.35

กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 55.67 ตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 34.98 พนักงานบังคับบัญชา จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 8.37 และพนักงานระดับจัดการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.99

กลุ่มมิตรผลจีน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 37.68 พนักงานบังคับบัญชา จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 34.46 พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 21.96 พนักงานระดับจัดการ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 5.71 และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.18

การวิเคราะห์ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน จำแนกรายด้านและรายชื่อ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผลค่าระดับตามแนวคิดของเบสท์ (Best) โดยรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีระดับความพร้อมสูงที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีระดับความพร้อมสูง

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีระดับความพร้อมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีระดับความพร้อมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีระดับความพร้อมน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน

ประเด็นพิจารณา	ประเทศ	\bar{X}	SD	แปลผล ค่าระดับ
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)	ไทย	3.91	0.616	สูง
	สปป.ลาว	3.46	0.677	ปานกลาง
	จีน	3.80	0.597	สูง
รวม		3.80	0.636	สูง

จากตารางที่ 4-3 การศึกษาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า (ในภาพรวม) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80

ทั้งนี้ ประเทศไทยมีระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากที่สุด อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.91 รองมาคือ จีน ระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.80 และสปป.ลาว ระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.46

ขตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
ของกุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน

ประเด็นพิจารณา	ประเทศ	\bar{X}	SD	แปลผล ค่าระดับ
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)	ไทย	3.66	0.628	สูง
	สปป.ลาว	3.40	0.625	ปานกลาง
	จีน	3.62	0.625	สูง
รวม		3.60	0.632	สูง

จากตารางที่ 4-4 การศึกษาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า (ในภาพรวม) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60

ทั้งนี้ ประเทศไทยมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.66 รองมาคือ จีน ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.62 และ สปป.ลาว ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.40

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
แยกรายความพร้อมขององค์กร, ความพร้อมของพนักงานภายในองค์กร และความ
พร้อมของผู้ตอบแบบสอบถามเอง ของกุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน

ประเด็นพิจารณา	ประเทศ	\bar{X}	SD	แปลผล ค่าระดับ
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร	ไทย	3.62	0.710	สูง
	สปป.ลาว	3.29	0.732	ปานกลาง
	จีน	3.57	0.709	สูง
รวม		3.55	0.721	สูง

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	ประเทศ	\bar{X}	SD	แปลผล ค่าระดับ
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานภายในองค์กร	ไทย	3.60	0.684	สูง
	สปป.ลาว	3.38	0.736	ปานกลาง
	จีน	3.60	0.706	สูง
รวม		3.56	0.705	สูง
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของตัวผู้ตอบแบบสอบถามเอง	ไทย	3.97	0.782	สูง
	สปป.ลาว	3.82	0.775	สูง
	จีน	3.82	0.779	สูง
รวม		3.89	0.791	สูง

จากตารางที่ 4-5 การศึกษาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Readiness to change) พนักงานภายในองค์กร และตัวผู้ตอบแบบสอบถามเอง ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า (ในภาพรวม) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.55

ทั้งนี้ ประเทศไทยมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมากที่สุด ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.62 รองมาคือ จีนมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.57 และกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.29

เมื่อพิจารณาถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานภายในองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่า (ในภาพรวม) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานภายในองค์กรในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.56

ทั้งนี้ ประเทศไทยและจีน มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานภายในองค์กรมากที่สุด ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.60 และสปป.ลาว มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานภายในองค์กร ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.38

เมื่อพิจารณาถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้ตอบแบบสอบถามเอง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม (ในภาพรวม) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.89

ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามประเทศไทยมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.97 รองมาคือ จีน และสปป.ลาว มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.82

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน แยกตามรายปัจจัย

ประเด็นพิจารณา	ประเทศ	\bar{X}	SD	แปลผลค่าระดับ
ด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management)	ไทย	3.76	0.651	สูง
	สปป.ลาว	3.57	0.637	สูง
	จีน	3.86	0.612	สูง
รวม		3.77	0.639	สูง
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee)	ไทย	3.67	0.687	สูง
	สปป.ลาว	3.44	0.696	ปานกลาง
	จีน	3.65	0.705	สูง
รวม		3.63	0.700	สูง
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader)	ไทย	3.78	0.743	สูง
	สปป.ลาว	3.51	0.814	สูง
	จีน	3.77	0.752	สูง
รวม		3.73	0.763	สูง

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	ประเทศ	\bar{X}	SD	แปลผล ค่าระดับ
ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency)	ไทย	3.76	0.680	สูง
	สปป.ลาว	3.53	0.725	สูง
	จีน	3.71	0.690	สูง
รวม		3.70	0.695	สูง
ด้านการสื่อสาร (Communication)	ไทย	3.61	0.810	สูง
	สปป.ลาว	3.41	0.765	ปานกลาง
	จีน	3.56	0.760	สูง
รวม		3.56	0.785	สูง

จากตารางที่ 4-6 การศึกษาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง แยกตามรายปัจจัยในแต่ละด้านของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า

1. ความพร้อมในปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) ในภาพรวมมีความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 ทั้งนี้ จีนมีความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.86 รองมาคือ ประเทศไทยมีความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.76 และสปป.ลาว มีความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.57

2. ความพร้อมในปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) ในภาพรวมมีความพร้อมในด้านการเรียนรู้ของพนักงานระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 ทั้งนี้ ประเทศไทยมีความพร้อมในด้านการเรียนรู้ของพนักงานระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.67 รองมาคือ จีนมีความพร้อมในด้านการเรียนรู้ของพนักงานระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.65 และสปป.ลาว มีความพร้อมในด้านการเรียนรู้ของพนักงานระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.44

3. ความพร้อมในปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ในภาพรวมมีความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 ทั้งนี้ ประเทศไทยมีความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.78 รองมาคือ จีนมีความ

พร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.77 และสปป.ลาว มีความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.51

4. ความพร้อมในปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) ในภาพรวม มีความพร้อมในด้านความสามารถของพนักงานระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 ทั้งนี้ ประเทศไทยมีความพร้อมในด้านความสามารถของพนักงานระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.76 รองมาคือ จีน มีความพร้อมในด้านความสามารถของพนักงานระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.71 และสปป.ลาว มีความพร้อมในด้านความสามารถของพนักงานระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.53

5. ความพร้อมในปัจจัยด้านการสื่อสาร (Communication) ในภาพรวม มีความพร้อมในด้านการสื่อสารระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.56 ทั้งนี้ ประเทศไทยมีความพร้อมในด้านการสื่อสารระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.61 รองมาคือ จีนมีความพร้อมในด้านการสื่อสารระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.56 และ สปป.ลาว มีความพร้อมในด้านการสื่อสารระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.41

เมื่อพิจารณาจัดอันดับระดับความพร้อมในภาพรวม พบว่า

อันดับที่ 1 ความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

อันดับที่ 2 ความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

อันดับที่ 3 ความพร้อมในด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

อันดับที่ 4 ความพร้อมในด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

อันดับที่ 5 ความพร้อมในด้านการสื่อสาร (Communication) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

เมื่อพิจารณาจัดอันดับระดับความพร้อมของประเทศไทย พบว่า

อันดับที่ 1 ความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

อันดับที่ 2 ความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) และด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

อันดับที่ 3 ความพร้อมในด้านการเรียนรู้ (Learning) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

อันดับที่ 4 ความพร้อมในด้านการบริหารคนเก่ง (Talent management) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

เมื่อพิจารณาจัดอันดับระดับความพร้อมของสปป.ลาว พบว่า

อันดับที่ 1 ความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management)

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

อันดับที่ 2 ความพร้อมในด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency)

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

อันดับที่ 3 ความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.51

อันดับที่ 4 ความพร้อมในการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.44

อันดับที่ 5 ความพร้อมในการสื่อสาร (Communication) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

เมื่อพิจารณาจัดอันดับระดับความพร้อมของจีน พบว่า

อันดับที่ 1 ความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management)

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

อันดับที่ 2 ความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.77

อันดับที่ 3 ความพร้อมในด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency)

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

อันดับที่ 4 ความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.65

อันดับที่ 5 ความพร้อมในการสื่อสาร (Communication) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรที่มี
สมรรถนะสูง (High performance organization) กลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว
และจีน

ประเด็นพิจารณา การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. องค์กรมีการพัฒนา ขีดความสามารถขององค์กรให้ เหนือกว่าคู่แข่งอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง	3.84	0.816	3.38	0.880	3.85	0.843	3.77	0.854
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
2. องค์กรประสบความสำเร็จใน การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เมื่อ เทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรม/ ธุรกิจ เดียวกัน	4.11	0.764	3.31	0.966	4.01	0.775	3.94	0.846
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
3. องค์กรมีผลงาน/ ผล ประกอบการโดดเด่นเป็นที่ ยอมรับขององค์กรต่าง ๆ ในกลุ่ม อุตสาหกรรม/ ธุรกิจเดียวกัน	4.15	0.770	3.34	0.994	3.91	0.792	3.93	0.861
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
4. องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.98	0.762	3.63	0.851	3.94	0.823	3.91	0.811
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
5. องค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	3.91	0.778	3.57	0.853	3.74	0.806	3.79	0.810
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	
6. องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.68	0.792	3.37	0.845	3.57	0.820	3.58	0.819
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
7. องค์กรมีค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พนักงานรวมกันเป็นหนึ่ง และร่วมอยู่ ร่วมเจริญไปพร้อมกับองค์กร	3.81	0.872	3.46	0.978	3.65	0.893	3.69	0.905
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
8. องค์กรมีพนักงานที่มีความพยายามอย่างหนัก ในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง	3.80	0.804	3.59	0.966	3.76	0.847	3.75	0.851
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	
ภาพรวมของระดับความพร้อมของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)	3.91	0.616	3.46	0.677	3.80	0.597	3.80	0.636
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	

จากตารางที่ 4-7 การศึกษาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน และในภาพรวม (จำแนกรายข้อ) จำนวน 8 ข้อ นั้น ปรากฏผลดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงใน (High performance organization) **(ในภาพรวม) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน** ในรายข้อ พบว่า จากประเด็นการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจำนวน 8 ข้อ นั้น ระดับของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (ในภาพรวม) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน คือ

อันดับที่ 1 องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจเดียวกัน ค่าเฉลี่ย 3.94

อันดับที่ 2 องค์กรมีผลงาน/ ผลประกอบการ โดดเด่นเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่าง ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.93

อันดับที่ 3 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.91

สำหรับองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถสูง ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58

เมื่อพิจารณาระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ของ**ประเทศไทย** ในรายข้อ พบว่า จากประเด็นการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจำนวน 8 ข้อ นั้น ระดับของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย คือ

อันดับที่ 1 องค์กรมีผลงาน/ ผลประกอบการ โดดเด่นเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่าง ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.15

อันดับที่ 2 องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.11

อันดับที่ 3 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.98

สำหรับองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถสูง ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68

เมื่อพิจารณาระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ของ**สปป.ลาว** ในรายข้อ พบว่า จากประเด็นการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจำนวน 8 ข้อ นั้น ระดับ

ของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูงมี 3 ประเด็น สำหรับประเด็นอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสปป.ลาว คือ

อันดับที่ 1 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.63

อันดับที่ 2 องค์กรมีพนักงานที่มีความพยายามอย่างหนัก ในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง มีค่าเฉลี่ย 3.59

อันดับที่ 3 องค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.57

สำหรับองค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรม/ธุรกิจเดียวกันอยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.31

เมื่อพิจารณาระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ของจีน ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจำนวน 8 ข้อ นั้น ระดับของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของจีน คือ

อันดับที่ 1 องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.01

อันดับที่ 2 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.94

อันดับที่ 3 องค์กรมีผลงาน/ ผลประกอบการโดดเด่นเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่าง ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.91

สำหรับการที่องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถสูง ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ประเทศไทย สปป.ลาว จีน และในภาพรวม

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. องค์กรมีวิธีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร	3.57	0.824	3.20	0.910	3.48	0.881	3.47	0.870
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		ปานกลาง		ปานกลาง	
2. องค์กรมีวิธีการสร้างความเข้าใจให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในทิศทางเดียวกัน	3.63	0.809	3.29	0.841	3.58	0.848	3.56	0.838
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
3. องค์กรมีความพร้อมจะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายตลอดเวลา และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	3.67	0.789	3.39	0.820	3.64	0.800	3.62	0.804
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
4. พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3.49	0.767	3.17	0.869	3.49	0.877	3.44	0.838
แปลผลค่าระดับ	ปานกลาง		ปานกลาง		ปานกลาง		ปานกลาง	

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
5. พนักงานภายในองค์กรยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร	3.54	0.800	3.36	0.898	3.57	0.837	3.52	0.834
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
6. พนักงานภายในองค์กรมีความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวัง	3.76	0.778	3.61	0.877	3.73	0.803	3.72	0.806
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	
7. พนักงานมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์	3.97	0.782	3.82	0.775	3.82	0.799	3.89	0.791
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	
ภาพรวมของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)	3.66	0.628	3.40	0.625	3.62	0.625	3.60	0.632
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	

จากตารางที่ 4-8 การศึกษาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม (จำแนกรายชื่อ) จำนวน 7 ข้อ นั้น ปรากฏผลดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) **ภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน)** ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ทั้งหมด 7 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง 5 ข้อ สำหรับประเด็นอื่น อยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) คือ

อันดับที่ 1 พนักงานมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.89

อันดับที่ 2 พนักงานภายในองค์กรมีความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวัง มีค่าเฉลี่ย 3.72

อันดับที่ 3 องค์กรมีความพร้อมจะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายตลอดเวลา และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีค่าเฉลี่ย 3.62

สำหรับการที่พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของประเทศไทย ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 7 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง 6 ข้อ สำหรับประเด็นอื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย คือ

อันดับที่ 1 พนักงานมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.97

อันดับที่ 2 พนักงานภายในองค์กรมีความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวัง มีค่าเฉลี่ย 3.76

อันดับที่ 3 องค์กรมีความพร้อมจะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายตลอดเวลา และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีค่าเฉลี่ย 3.67

สำหรับการที่พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.49

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของสปป.ลาว ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 7 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง 2 ข้อ สำหรับประเด็นอื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสปป.ลาว คือ

อันดับที่ 1 พนักงานมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.82

อันดับที่ 2 พนักงานภายในองค์กรมีความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวัง มีค่าเฉลี่ย 3.61

อันดับที่ 3 องค์กรมีความพร้อมจะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายตลอดเวลา และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีค่าเฉลี่ย 3.39

สำหรับการที่พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.17

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของจีนในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 7 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง 5 ข้อ สำหรับประเด็นอื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของจีน คือ

อันดับที่ 1 พนักงานมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.82

อันดับที่ 2 พนักงานภายในองค์กรมีความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวัง มีค่าเฉลี่ย 3.73

อันดับที่ 3 องค์กรมีความพร้อมจะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายตลอดเวลา และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีค่าเฉลี่ย 3.64

สำหรับการที่องค์กรมีวิธีการสื่อสารให้พนักงานทุกคน ได้รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.48

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
ด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) ประเทศไทย, สปป.ลาว,
จีน และในภาพรวม

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD
1. องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง ต้องการจะบรรลุผลสำเร็จใน อนาคตอย่างชัดเจน และมีความ ท้าทาย	4.01	0.799	3.59	0.851	4.09	0.796	3.98	0.824
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	
2. องค์กรมีกลยุทธ์ที่มีความ เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่มุ่งเน้น การดำเนินการให้องค์กรมี ความสามารถในการแข่งขันเพื่อ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความ ได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจและ เหนือกว่าคู่แข่ง	3.92	0.763	3.59	0.781	3.93	0.812	3.87	0.796
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	
3. องค์กรมีการจัดระบบการ ทำงานภายในให้มีความสัมพันธ์ กัน และมีการประสานการ ดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายตามที่องค์กรมุ่งหวัง	3.66	0.863	3.50	0.850	3.78	0.806	3.69	0.842
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
4. องค์กรมีการจัดระเบียบ โครงสร้างขององค์กรให้มีความ สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ ในการดำเนินธุรกิจ	3.71	0.083	3.49	0.833	3.82	0.790	3.72	0.824
แปลผลค่าระดับ	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
5. องค์กรมีพนักงานและผู้บริหาร ที่มีความพยายามในการหาหนทาง เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	3.82	0.774	3.73	0.853	3.76	0.841	3.78	0.815
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	
6. องค์กรมีการสื่อสารและกระตุ้น ให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะ บรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ ร่วมกัน	3.72	0.828	3.52	0.861	3.76	0.858	3.71	0.849
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	
7. พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ และระบบ การทำงานในความรับผิดชอบของ ตนเอง	3.66	0.794	3.59	0.851	3.92	0.791	3.76	0.813
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	
8. พนักงานภายในองค์กรมีความ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องที่ต้องประสานงานด้วย	3.62	0.805	3.59	0.829	3.78	0.796	3.68	0.809
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
ภาพรวมของปัจจัยด้านองค์กร และการจัดการ (Organization & management)	3.76	0.651	3.57	0.637	3.86	0.612	3.77	0.639
แปลผลค่าระดับ	สูง		สูง		สูง		สูง	

จากตารางที่ 4-9 การศึกษาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) ประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม (จำแนกรายข้อ) จำนวน 8 ข้อ นั้น ปรากฏผลดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) **ภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน)** ในรายข้อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านองค์กรและการจัดการ จำนวน 8 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านองค์กรและการจัดการภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) คือ

อันดับที่ 1 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังต้องการจะบรรลุผลสำเร็จในอนาคตอย่างชัดเจน และมีความท้าทาย มีค่าเฉลี่ย 3.98

อันดับที่ 2 องค์กรมีกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ที่มุ่งเน้นการดำเนินการให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจและเหนือกว่าคู่แข่งอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.87

อันดับที่ 3 องค์กรมีพนักงานและผู้บริหาร ที่มีความพยายามในการหาหนทางเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.78

สำหรับการที่พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้องประสานงานด้วย อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) ของประเทศไทย ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านองค์กรและการจัดการ จำนวน 8 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและการจัดการ ประเทศไทย คือ

อันดับที่ 1 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังต้องการจะบรรลุผลสำเร็จในอนาคตอย่างชัดเจน และมีความท้าทาย มีค่าเฉลี่ย 4.01

อันดับที่ 2 องค์กรมีกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ที่มุ่งเน้นการดำเนินการให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจและเหนือกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.92

อันดับที่ 3 องค์กรมีพนักงานและผู้บริหารที่มีความพยายามในการหาหนทางเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.82

สำหรับกรณีที่พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้องประสานงานด้วย อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) ของสปป.ลาว ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและการจัดการ จำนวน 8 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงจำนวน 7 ข้อ ประเด็นอื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการของสปป.ลาว คือ

อันดับที่ 1 องค์กรมีพนักงานและผู้บริหารที่มีความพยายามในการหาทางเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.73

อันดับที่ 2 มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากันอยู่ 4 ประเด็น ประกอบด้วย องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังต้องการจะบรรลุผลสำเร็จในอนาคตอย่างชัดเจน, องค์กรมีกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ที่มุ่งเน้นการดำเนินการให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจและเหนือกว่าคู่แข่ง, พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และระบบการทำงานในความรับผิดชอบของตนเอง และพนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้องประสานงานด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.59

อันดับที่ 3 องค์กรมีการสื่อสารและกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.82

สำหรับการที่องค์กรมีการจัดระเบียบโครงสร้างขององค์กร ให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.49

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) **ของจีน** ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและการจัดการ จำนวน 8 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการของจีน คือ

อันดับที่ 1 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังต้องการจะบรรลุผลสำเร็จในอนาคตอย่างชัดเจน และมีความท้าทาย มีค่าเฉลี่ย 4.09

อันดับที่ 2 องค์กรมีกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ที่มุ่งเน้นการดำเนินการให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจและเหนือกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.93

อันดับที่ 3 พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และระบบการทำงานในความรับผิดชอบของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.92

สำหรับการที่องค์กรมีพนักงานและผู้บริหารที่มีความพยายามในการหาหนทางเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และการที่องค์กรมีการสื่อสารและกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการร่วมกัน อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) ประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านการเรียนรู้ (Learning)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. องค์กรมีการบริหารจัดการ องค์ความรู้อย่างเป็นระบบ และ นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อ เสริมการเรียนรู้ให้เกิดการต่อ ยอดและรวดเร็ว	3.67	0.846	3.42	0.852	3.70	0.868	3.64	0.861
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านการเรียนรู้ (Learning)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
2. องค์กรมีทีมงานที่พร้อม แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล แนวคิด ใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.70	0.826	3.47	0.877	3.67	0.826	3.65	0.838
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
3. องค์กรสร้างโอกาสให้ พนักงานได้รับความรู้ในองค์กร อย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง	3.62	0.886	3.34	0.937	3.54	0.964	3.54	0.932
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
4. ผู้บริหารพร้อมเปิดรับ แนวความคิดใหม่ ๆ ที่พนักงาน นำเสนอ	3.61	0.896	3.46	1.034	3.76	0.941	3.65	0.943
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
5. ผู้บังคับบัญชาใช้เวลาใน การสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานแก่ พนักงาน	3.59	0.894	3.44	0.938	3.42	0.948	3.49	0.926
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		ปานกลาง		ปานกลาง	
6. พนักงานในองค์กรสามารถ เรียนรู้ เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญ ในหน้าที่งาน ได้จากเพื่อน ร่วมงาน	3.74	0.795	3.48	0.866	3.83	0.846	3.74	0.836
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านการเรียนรู้ (Learning)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
7. พนักงานในองค์กรที่มีความ เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูงใน หน้าที่งาน ยินดีถ่ายทอดความรู้ ให้แก่เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่	3.76	0.725	3.48	0.822	3.66	0.832	3.68	0.792
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
ภาพรวมของปัจจัยด้าน การเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee)	3.67	0.687	3.44	0.696	3.65	0.705	3.63	0.700
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	

จากตารางที่ 4-10 การศึกษาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) ประเทศไทย, สปป. ลาว, จีน และในภาพรวม (จำแนกรายข้อ) จำนวน 7 ข้อ นั้น ปรากฏผลดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) ภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของพนักงาน จำนวน 7 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ ประเด็นอื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) คือ

อันดับที่ 1 พนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานได้จากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.74

อันดับที่ 2 พนักงานในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูงในหน้าที่งาน ยินดีถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.68

อันดับที่ 3 องค์กรมีทีมงานที่พร้อมแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้

การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการที่ผู้บริหารพร้อมเปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ ที่พนักงานนำเสนอ มีค่าเฉลี่ย 3.65

สำหรับการที่ผู้บังคับบัญชาให้เวลาในการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานแก่พนักงานอยู่ในลำดับท้ายสุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.49

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) ของประเทศไทย ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของพนักงาน จำนวน 7 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของพนักงานของประเทศไทย คือ

อันดับที่ 1 พนักงานในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูงในหน้าที่งาน ยินดีถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.76

อันดับที่ 2 พนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานได้จากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.74

อันดับที่ 3 องค์กรมีทีมงานที่พร้อมแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.70

สำหรับการที่ผู้บังคับบัญชาให้เวลาในการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานแก่พนักงานอยู่ในลำดับท้ายสุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.59

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) ของสปป.ลาว ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของพนักงาน จำนวน 7 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของพนักงานของสปป.ลาว คือ

อันดับที่ 1 พนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานได้จากเพื่อนร่วมงาน และการที่พนักงานในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูงในหน้าที่งาน ยินดีถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.48

อันดับที่ 2 องค์กรมีทีมงานที่พร้อมแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.47

อันดับที่ 3 ผู้บริหารพร้อมเปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ ที่พนักงานนำเสนอ มีค่าเฉลี่ย 3.46

สำหรับการที่องค์กรสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีความเฉลี่ย 3.34

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) ของจีน ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน จำนวน 7 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง จำนวน 6 ข้อ สำหรับประเด็นอื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงานของจีน คือ

อันดับที่ 1 พนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานได้จากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83

อันดับที่ 2 ผู้บริหารพร้อมเปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ ที่พนักงานนำเสนอ มีค่าเฉลี่ย 3.76

อันดับที่ 3 องค์กรมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมการเรียนรู้ให้เกิดการต่อยอดและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.70

สำหรับการที่ ผู้บังคับบัญชาให้เวลาในการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานแก่พนักงานอยู่ในลำดับท้ายสุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.42

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านภาวะผู้นำในการ เปลี่ยนแปลง (Change leader)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. ผู้บริหารขององค์กร มีความสามารถในการนำองค์กร และพาทีมงานก้าวข้ามสภาวะปัจจุบันที่เป็นอยู่	3.87	0.819	3.64	0.888	3.77	0.859	3.79	0.850
การแปลผล	สูง		สูง		สูง		สูง	
2. ผู้บริหารขององค์กร สามารถสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้แก่พนักงานได้	3.82	0.845	3.54	0.949	3.73	0.877	3.74	0.880
การแปลผล	สูง		สูง		สูง		สูง	

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านภาวะผู้นำในการ เปลี่ยนแปลง (Change leader)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
3. ผู้บริหารขององค์กรมี การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงทาง ธุรกิจจากภายนอกองค์กร ให้ พนักงานได้รับรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.71	0.862	3.42	0.971	3.70	0.895	3.66	0.898
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
4. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมี บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ	3.84	0.865	3.55	0.903	3.75	0.919	3.76	0.899
การแปลผล	สูง		สูง		สูง		สูง	
5. ผู้บริหาร/ ผู้นำในองค์กรทุก ระดับ สามารถสื่อสารและสร้าง ขวัญกำลังใจในสภาวะการดำเนิน ธุรกิจที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ กดดันจากความผันผวนของ เศรษฐกิจได้	3.67	0.871	3.45	0.963	3.79	0.887	3.69	0.899
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
6. ผู้บริหาร/ ผู้นำในองค์กรทุก ระดับ มีทักษะในการปรับตัวสูง รวดเร็ว พร้อมรับกับการ เปลี่ยนแปลง	3.79	0.867	3.50	0.920	3.85	0.875	3.77	0.886
การแปลผล	สูง		สูง		สูง		สูง	

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านภาวะผู้นำในการ เปลี่ยนแปลง (Change leader)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD
ภาพรวมของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง (Change leader)	3.78	0.743	3.51	0.814	3.77	0.752	3.73	0.763
การแปลผล	สูง		สูง		สูง		สูง	

จากตารางที่ 4-11 การศึกษาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม (จำแนกรายข้อ) จำนวน 6 ข้อ นั้น ปรากฏผลดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) **ภาพรวม (ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน)** ในรายข้อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) จำนวน 6 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) คือ

อันดับที่ 1 ผู้บริหารขององค์กร มีความสามารถในการนำองค์กร และพาทีมงานก้าวข้ามสภาวะปัจจุบันที่เป็นอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.79

อันดับที่ 2 ผู้บริหาร/ ผู้นำในองค์กรทุกระดับ มีทักษะในการปรับตัวสูง รวดเร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.77

อันดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.76

สำหรับการที่ผู้บริหารขององค์กรมีการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจากภายนอกองค์กรให้พนักงานได้รับรู้อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ของประเทศไทย ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) จำนวน 6 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย คือ

อันดับที่ 1 ผู้บริหารขององค์กร มีความสามารถในการนำองค์กร และพาทีมงานก้าวข้ามสถานะปัจจุบันที่เป็นอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.87

อันดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.84

อันดับที่ 3 ผู้บริหารขององค์กร สามารถสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้แก่พนักงานได้ มีค่าเฉลี่ย 3.82

สำหรับการที่ผู้บริหาร/ ผู้นำในองค์กรทุกระดับ สามารถสื่อสารและสร้างขวัญกำลังใจในสถานะการดำเนินธุรกิจที่อยู่ภายใต้สถานการณ์กดดันจากความผันผวนของเศรษฐกิจได้ อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ของสปป.ลาว ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) จำนวน 6 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง 4 ข้อ ประเด็นอื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของสปป.ลาว คือ

อันดับที่ 1 ผู้บริหารขององค์กร มีความสามารถในการนำองค์กร และพาทีมงานก้าวข้ามสถานะปัจจุบันที่เป็นอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.64

อันดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.55

อันดับที่ 3 ผู้บริหารขององค์กร สามารถสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้แก่พนักงานได้ มีค่าเฉลี่ย 3.54

สำหรับการที่ผู้บริหารขององค์กรมีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจากภายนอกองค์กรให้พนักงานได้รับรู้อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ของจีน ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) จำนวน 6 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ใน

ระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของจีน คือ

อันดับที่ 1 ผู้บริหาร/ ผู้นำในองค์กรทุกระดับ มีทักษะในการปรับตัวสูง รวดเร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.85

อันดับที่ 2 ผู้บริหาร/ ผู้นำในองค์กรทุกระดับ สามารถสื่อสารและสร้างขวัญกำลังใจในสถานการณ์ดำเนินธุรกิจที่อยู่ภายใต้สถานการณ์กดดันจากความผันผวนของเศรษฐกิจได้ มีค่าเฉลี่ย 3.79

อันดับที่ 3 ผู้บริหารขององค์กร มีความสามารถในการนำองค์กร และพาทีมงานก้าวข้ามสถานะปัจจุบันที่เป็นอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.77

สำหรับการที่ผู้บริหารขององค์กรมีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจากภายนอกองค์กรให้พนักงานได้รับรู้อย่างสม่ำเสมออยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมใน

การเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency)

ประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านความสามารถของ พนักงาน (Employee competency)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD
1. พนักงานในองค์กร มีความสามารถในการทำงานที่ทำได้ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	3.76	0.739	3.57	0.813	3.76	0.776	3.73	0.769
การแปลผล	สูง		สูง		สูง		สูง	
2. พนักงานในองค์กร สามารถปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย และมีคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.73	0.757	3.55	0.881	3.66	0.810	3.67	0.801
การแปลผล	สูง		สูง		สูง		สูง	

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านความสามารถของ พนักงาน (Employee competency)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
3. พนักงานในองค์กร มี ความสามารถในการทำงานช่วย สร้างการเติบโตให้กับธุรกิจได้ เหนือกว่าคู่แข่ง	3.85	0.768	3.55	0.860	3.72	0.823	3.75	0.812
การแปลผล	สูง		สูง		สูง		สูง	
4. พนักงานในองค์กรที่มี ความสามารถสูงจะมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ แสดงออกผ่านพฤติกรรมหลัก อย่างชัดเจน อันส่งผลให้ การปฏิบัติงานในหน้าที่สูงกว่า มาตรฐาน	3.69	0.778	3.45	0.821	3.71	0.802	3.66	0.799
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
ภาพรวมของปัจจัยด้าน ความสามารถของพนักงาน (Employee competency)	3.76	0.680	3.53	0.725	3.71	0.690	3.70	0.695
การแปลผล	สูง		สูง		สูง		สูง	

จากตารางที่ 4-12 การศึกษาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) ประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม (จำแนกรายข้อ) จำนวน 4 ข้อ นั้น ปรากฏผลดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) ภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) ในรายข้อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) จำนวน 4 ข้อ

นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน ภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) คือ

อันดับที่ 1 พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการทำงาน ช่วยสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.75

อันดับที่ 2 พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการทำงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.73

อันดับที่ 3 พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย และมีคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.67

สำหรับการที่พนักงานในองค์กรที่มีความสามารถสูงจะมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมหลักอย่างชัดเจน อันส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่สูงกว่ามาตรฐานอยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) ของประเทศไทย ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) จำนวน 4 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงานของประเทศไทย คือ

อันดับที่ 1 พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการทำงาน ช่วยสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.85

อันดับที่ 2 พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการทำงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.76

อันดับที่ 3 พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย และมีคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.73

สำหรับการที่พนักงานในองค์กรที่มีความสามารถสูงจะมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมหลักอย่างชัดเจน อันส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่สูงกว่ามาตรฐานอยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) ของสปป.ลาว ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) จำนวน 4 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมใน

การเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงจำนวน 3 ข้อ ประเด็นอื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านความสามารถของพนักงานของ สปป.ลาว คือ

อันดับที่ 1 พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการทำงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.57

อันดับที่ 2 พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย และมีคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง และการที่พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการทำงาน ช่วยสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.55

อันดับที่ 3 พนักงานในองค์กรที่มีความสามารถสูงจะมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมหลักอย่างชัดเจน อันส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่สูงกว่ามาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.45

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) ของจีน ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) จำนวน 4 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงานของจีน คือ

อันดับที่ 1 พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการทำงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.76

อันดับที่ 2 พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการทำงาน ช่วยสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.72

อันดับที่ 3 พนักงานในองค์กรที่มีความสามารถสูงจะมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมหลักอย่างชัดเจน อันส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่สูงกว่ามาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.71

สำหรับการที่พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย และมีคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ในลำดับท้ายสุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.66

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร (Communication) ประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านการสื่อสาร (Communication)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. ช่องทางการสื่อสารของ องค์กรในปัจจุบันสามารถทำให้ พนักงานได้รับรู้ รับทราบ และมี ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ ตรงกันอย่างทั่วถึง	3.58	.888	3.38	.880	3.51	.896	3.52	.892
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
2. การสื่อสารภายในขององค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในทุก สถานการณ์เป็นไปอย่างรวดเร็ว และเป็นระบบ	3.58	.877	3.33	.914	3.62	.847	3.56	.875
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	
3. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีที่ ทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลง เข้ามาช่วยในการสื่อสารให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด	3.69	.897	3.53	.844	3.59	.874	3.62	.881
การแปลผล	สูง		สูง		สูง		สูง	
4. องค์กรมีหน่วยงานที่ รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะ หรือมีการกำหนดกลุ่มบุคคลผู้ที่ ทำหน้าที่สื่อสารที่ชัดเจน	3.61	.911	3.40	.920	3.54	.918	3.55	.917
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ปัจจัยความพร้อมกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านการสื่อสาร (Communication)	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
ภาพรวมของปัจจัยด้านการ สื่อสาร (Communication)	3.61	0.810	3.41	0.765	3.56	0.760	3.56	0.785
การแปลผล	สูง		ปานกลาง		สูง		สูง	

จากตารางที่ 4-13 การศึกษาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร (Communication) ประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม (จำแนกรายข้อ) จำนวน 4 ข้อ นั้น ปรากฏผลดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร (Communication) ภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) ในรายข้อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร จำนวน 4 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร ภาพรวม (ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน) คือ

อันดับที่ 1 องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วยในการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.62

อันดับที่ 2 การสื่อสารภายในองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์เป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.56

อันดับที่ 3 องค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะ หรือมีการกำหนดกลุ่มบุคคลผู้ทำหน้าที่สื่อสารที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.55

สำหรับการที่ช่องทางการสื่อสารขององค์กรในปัจจุบันสามารถทำให้พนักงานได้รับรู้ รับทราบ และมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ตรงกันอย่างทั่วถึง อยู่ในลำดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.52

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร (Communication) ของประเทศไทย ในรายข้อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร

จำนวน 4 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสารของประเทศไทย คือ

อันดับที่ 1 องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วยในการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.69

อันดับที่ 2 องค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะ หรือมีการกำหนดกลุ่มบุคคลผู้ทำหน้าที่สื่อสารที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.61

อันดับที่ 3 ช่องทางการสื่อสารขององค์กรในปัจจุบันสามารถทำให้พนักงานได้รับรู้ รับทราบ และมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ตรงกันอย่างทั่วถึง และการสื่อสารภายในองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์เป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.58

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร (Communication) ของสปป.ลาว ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร จำนวน 4 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงจำนวน 1 ข้อ ประเด็นอื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสารของสปป.ลาว คือ

อันดับที่ 1 องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วยในการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.53

อันดับที่ 2 องค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะ หรือมีการกำหนดกลุ่มบุคคลผู้ทำหน้าที่สื่อสารที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.40

อันดับที่ 3 ช่องทางการสื่อสารขององค์กรในปัจจุบันสามารถทำให้พนักงานได้รับรู้ รับทราบ และมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ตรงกันอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 3.38

สำหรับการสื่อสารภายในองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์เป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ อยู่ในอันดับท้ายสุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.33

เมื่อพิจารณาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร (Communication) ของจีน ในรายชื่อ พบว่า จากประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร จำนวน 4 ข้อ นั้น ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ที่แสดงถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสารของจีน คือ

อันดับที่ 1 การสื่อสารภายในองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์เป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.62

อันดับที่ 2 องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วยในการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.59

อันดับที่ 3 องค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะ หรือมีการกำหนดกลุ่มบุคคลผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.54

สำหรับช่องทางการสื่อสารขององค์กรในปัจจุบันสามารถทำให้พนักงานได้รับรู้ รับทราบ และมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ตรงกันอย่างทั่วถึง อยู่ในอันดับท้ายสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.51

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และร้อยละ ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในภาพรวมแต่ละด้าน ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ข้อมูลทั่วไป	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ
ด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง								
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.90	77.91	3.59	71.88	3.73	74.65	3.74	74.78
พนักงานวิชาชีพ	3.86	77.18	3.33	66.65	3.81	76.23	3.77	75.46
พนักงานบังคับบัญชา	3.97	79.42	3.30	66.03	3.83	76.63	3.86	77.19
พนักงานระดับจัดการ	3.98	79.62	3.13	62.50	3.82	76.33	3.90	77.99
พนักงานระดับบริหาร	4.00	80.00	-	-	2.63	52.50	3.54	70.83
เฉลี่ยรวม	3.90	78.09	3.47	69.47	3.80	75.99	3.79	75.88
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง								
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.72	74.34	3.52	70.49	3.65	73.08	3.63	72.63
พนักงานวิชาชีพ	3.59	71.85	3.26	65.19	3.60	72.04	3.55	71.06
พนักงานบังคับบัญชา	3.69	73.75	3.39	67.90	3.60	72.08	3.63	72.52
พนักงานระดับจัดการ	3.77	75.33	3.50	70.00	3.59	71.79	3.69	73.88
พนักงานระดับบริหาร	3.64	72.86	-	-	2.71	54.29	3.33	66.67
เฉลี่ยรวม	3.66	73.11	3.42	68.42	3.61	72.23	3.60	72.02

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ
ด้านองค์กรและการจัดการ								
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.80	76.00	3.69	73.81	3.86	77.13	3.78	75.69
พนักงานวิชาชีพ	3.71	74.14	3.40	67.96	3.84	76.77	3.72	74.35
พนักงานบังคับบัญชา	3.78	75.62	3.65	73.09	3.90	77.91	3.84	76.78
พนักงานระดับจัดการ	3.86	77.21	3.25	65.00	3.75	75.08	3.81	76.13
พนักงานระดับบริหาร	3.75	75.00	-	-	2.88	57.50	3.46	69.17
เฉลี่ยรวม	3.76	75.14	3.58	71.61	3.86	77.11	3.77	75.43
ด้านการการเรียนรู้								
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.74	74.70	3.53	70.52	3.62	72.38	3.63	72.51
พนักงานวิชาชีพ	3.60	71.99	3.31	66.28	3.67	73.47	3.59	71.82
พนักงานบังคับบัญชา	3.69	73.71	3.50	70.08	3.66	73.15	3.66	73.21
พนักงานระดับจัดการ	3.80	76.04	3.36	67.14	3.66	73.13	3.74	74.75
พนักงานระดับบริหาร	3.21	64.29	-	-	2.71	54.29	3.05	60.95
เฉลี่ยรวม	3.66	73.27	3.45	68.97	3.65	73.07	3.63	72.53

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง								
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.81	76.15	3.61	72.12	3.67	73.31	3.69	73.82
พนักงานวิชาชีพ	3.72	74.35	3.33	66.53	3.76	75.15	3.68	73.65
พนักงานบังคับบัญชา	3.78	75.60	3.89	77.84	3.83	76.56	3.81	76.25
พนักงานระดับจัดการ	4.03	80.58	3.67	73.33	3.78	75.63	3.93	78.56
พนักงานระดับบริหาร	4.00	80.00	-	-	3.00	60.00	3.67	73.33
เฉลี่ยรวม	3.78	75.58	3.53	70.66	3.76	75.23	3.73	74.68
ด้านความสามารถของพนักงาน								
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.83	76.55	3.64	72.79	3.69	73.82	3.72	74.35
พนักงานวิชาชีพ	3.71	74.14	3.42	68.38	3.76	75.12	3.69	73.77
พนักงานบังคับบัญชา	3.77	75.49	3.43	68.53	3.70	73.96	3.71	74.29
พนักงานระดับจัดการ	3.81	76.15	3.63	72.50	3.54	70.78	3.70	74.06
พนักงานระดับบริหาร	3.50	70.00	-	-	2.00	40.00	3.00	60.00
เฉลี่ยรวม	3.75	75.10	3.54	70.89	3.71	74.13	3.70	74.04

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ไทย (588 คน)		สปป.ลาว (213 คน)		จีน (591 คน)		ภาพรวม (1,392 คน)	
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ร้อยละ
ด้านการสื่อสาร								
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.62	72.41	3.51	70.27	3.62	72.44	3.59	71.71
พนักงานวิชาชีพ	3.56	71.23	3.32	66.34	3.55	70.97	3.52	70.49
พนักงานบังคับบัญชา	3.64	72.72	3.34	66.76	3.56	71.19	3.58	71.57
พนักงานระดับจัดการ	3.70	73.94	3.25	65.00	3.46	69.22	3.60	71.98
พนักงานระดับบริหาร	3.25	65.00	-	-	2.25	45.00	2.92	58.33
เฉลี่ยรวม	3.60	72.04	3.43	68.55	3.56	71.22	3.56	71.16

จากตารางที่ 4-14 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าร้อยละ ระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.79 คิดเป็นร้อยละ 75.88 โดยพนักงานระดับจัดการ มีความคิดเห็นสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.90 คิดเป็นร้อยละ 77.99 ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า กลุ่มมิตรผลประเทศไทย พนักงานระดับบริหารมีความคิดเห็นเฉลี่ยต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.00 รองมาคือ พนักงานบังคับบัญชาของกลุ่มมิตรผลจีน ค่าเฉลี่ย 3.83 และพนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ค่าเฉลี่ย 3.59

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 คิดเป็นร้อยละ 72.02 โดยพนักงานระดับจัดการ มีความคิดเห็นสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.69 คิดเป็นร้อยละ 73.88 ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า กลุ่มมิตรผลประเทศไทย พนักงานระดับจัดการ มีความคิดเห็นเฉลี่ยต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.77 รองมาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มมิตรผลจีน ค่าเฉลี่ย 3.65 และพนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ค่าเฉลี่ย 3.52

ความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 คิดเป็นร้อยละ 75.43 โดยพนักงานระดับบังคับบัญชา มีความคิดเห็นสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.84 คิดเป็นร้อยละ 76.78 ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า กลุ่มมิตรผลจีน พนักงานระดับบังคับบัญชา มีความคิดเห็นเฉลี่ยต่อความพร้อมในด้านองค์กรและการจัดการมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.90 รองมาคือ พนักงานระดับจัดการของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย ค่าเฉลี่ย 3.86 และพนักงานระดับปฏิบัติการ ของกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว ค่าเฉลี่ย 3.69

ความพร้อมในด้านการเรียนรู้ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ความพร้อมในด้านการเรียนรู้ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 คิดเป็นร้อยละ 72.53 โดยพนักงานระดับจัดการ มีความคิดเห็นสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.74 คิดเป็นร้อยละ

74.75 ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า กลุ่มมิตรผลประเทศไทย พนักงานระดับจัดการมีความคิดเห็นเฉลี่ยต่อความพร้อมในด้านการเรียนรู้มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.80 รองมาคือ พนักงานวิชาชีพ ของกลุ่มมิตรผลจีน ค่าเฉลี่ย 3.67 และพนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ค่าเฉลี่ย 3.53

ความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 คิดเป็นร้อยละ 74.68 โดยพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.93 คิดเป็นร้อยละ 78.56 ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า กลุ่มมิตรผลประเทศไทย พนักงานระดับจัดการมีความคิดเห็นเฉลี่ยต่อความพร้อมในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.03 รองมาคือ พนักงานบังคับบัญชาของกลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ค่าเฉลี่ย 3.89 และพนักงานระดับบังคับบัญชาของกลุ่มมิตรผลจีน ค่าเฉลี่ย 3.83

ความพร้อมในด้านความสามารถของพนักงานของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความพร้อมในด้านความสามารถของพนักงานของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 คิดเป็นร้อยละ 74.04 โดยพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.72 คิดเป็นร้อยละ 74.35 ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า กลุ่มมิตรผลประเทศไทย พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเฉลี่ยต่อความพร้อมในด้านความสามารถของพนักงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.83 รองมาคือ พนักงานวิชาชีพของกลุ่มมิตรผลจีน ค่าเฉลี่ย 3.76 และพนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ค่าเฉลี่ย 3.64

ความพร้อมในด้านการสื่อสารของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความพร้อมในด้านการสื่อสารของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.56 คิดเป็นร้อยละ 71.16 โดยพนักงานระดับจัดการมีความคิดเห็นสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.60 คิดเป็นร้อยละ 71.98 ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า กลุ่มมิตรผลประเทศไทย พนักงานระดับจัดการมีความคิดเห็นเฉลี่ยต่อความพร้อมในด้านการสื่อสารมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.70 รองมาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มมิตรผลจีน ค่าเฉลี่ย 3.62 และพนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ค่าเฉลี่ย 3.51

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน

โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA และวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้ (Scheffe')

กำหนดสมมติฐานในการวิเคราะห์ ดังนี้

H_0 : ประเทศที่แตกต่างกัน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประเทศที่แตกต่างกัน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในแต่ละด้าน

ปัจจัยที่พิจารณา	ประเทศ	\bar{X}	SD	F	Sig.
ด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management)	ไทย	3.76	0.651	15.702	.000*
	สปป.ลาว	3.57	0.637		
	จีน	3.86	0.612		
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee)	ไทย	3.67	0.687	9.169	.000*
	สปป.ลาว	3.44	0.696		
	จีน	3.65	0.705		
ด้านภาวะผู้นำในการ เปลี่ยนแปลง (Change leader)	ไทย	3.78	0.743	10.679	.000*
	สปป.ลาว	3.51	0.814		
	จีน	3.77	0.752		
ด้านความสามารถของ พนักงาน (Employee competency)	ไทย	3.76	0.680	8.592	.000*
	สปป.ลาว	3.53	0.725		
	จีน	3.71	0.690		
ด้านการสื่อสาร (Communication)	ไทย	3.61	0.810	5.296	.005*
	สปป.ลาว	3.41	0.765		
	จีน	3.56	0.760		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-15 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อ
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในแต่ละด้าน พบว่า

1. ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูง ด้านองค์กรและการจัดการ (**Organization & management**) แตกต่างกัน อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่า $P \leq 0.05$ (Sig.) จึงปฏิเสธสมมติฐาน (H_0)
2. ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (**Learning**) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05 โดยค่า $P \leq 0.05$ (Sig.) จึงปฏิเสธสมมติฐาน (H_0)
3. ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (**Change leader**) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่า $P \leq 0.05$ (Sig.) จึงปฏิเสธสมมติฐาน (H_0)
4. ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูง ด้านความสามารถของพนักงาน (**Employee competency**) แตกต่างกัน อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่า $P \leq 0.05$ (Sig.) จึงปฏิเสธสมมติฐาน (H_0)
5. ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูง ด้านการสื่อสาร (Communication) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.05 โดยค่า $P \leq 0.05$ (Sig.) จึงปฏิเสธสมมติฐาน (H_0)

ตารางที่ 4-16 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูง ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในแต่ละด้าน

ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
ด้านองค์กรและ การจัดการ (Organization & management)	ระหว่างกลุ่ม	12.57	2	6.285	15.702	.000
	ภายในกลุ่ม	555.92	1389	.400		
ด้านการเรียนรู้ของ พนักงาน (Learning employee)	ระหว่างกลุ่ม	8.88	2	4.442	9.169	.000
	ภายในกลุ่ม	672.83	1389	.484		

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงกับการเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
ด้านภาวะผู้นำใน การเปลี่ยนแปลง (Change leader)	ระหว่างกลุ่ม	12.27	2	6.134	10.679	.000
	ภายในกลุ่ม	797.80	1389	.574		
ด้านความสามารถของ พนักงาน (Employee competency)	ระหว่างกลุ่ม	8.20	2	4.101	8.592	.000
	ภายในกลุ่ม	662.98	1389	.477		
ด้านการสื่อสาร (Communication)	ระหว่างกลุ่ม	6.49	2	3.243	5.296	.005
	ภายในกลุ่ม	850.48	1389	.612		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-16 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในแต่ละด้านของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่าประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ให้ความสำคัญกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและ
การจัดการ (Organization & management) ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน
เป็นรายคู่

ประเทศ	\bar{X}	ไทย	สปป.ลาว	จีน
		3.76	3.57	3.86
ไทย	3.76	-	0.191*	-0.092*
สปป.ลาว	3.57		-	-0.282*
จีน	3.86			-

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้าน
องค์กรและการจัดการ (Organization & management) ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็น
รายคู่ พบว่า

ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและ
การจัดการ (Organization & management) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี
จำนวน 3 คู่ ได้แก่

ประเทศไทย มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและการจัดการ
(Organization & management) น้อยกว่าจีน

ประเทศไทย มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและการจัดการ
(Organization & management) มากกว่าสปป.ลาว

สปป.ลาว มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและการจัดการ
(Organization & management) น้อยกว่าจีน

ตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning) ของประเทศไทย สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่

ประเทศ	\bar{x}	ไทย	สปป.ลาว	จีน
		3.67	3.44	3.65
ไทย	3.67	-	0.229*	0.017
สปป.ลาว	3.44		-	-0.212*
จีน	3.65			-

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-18 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning) เป็นรายคู่ พบว่าประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ ประเทศไทย มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning) มากกว่าสปป.ลาว สปป.ลาว มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning) น้อยกว่าจีน

ตารางที่ 4-19 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่

ประเทศ	\bar{x}	ไทย	สปป.ลาว	จีน
		3.78	3.51	3.77
ไทย	3.78	-	0.269*	-0.018
สปป.ลาว	3.51		-	-0.251*
จีน	3.77			-

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-19 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ของประเทศไทย สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่พบว่า ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

ไทย มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) มากกว่าสปป.ลาว

สปป.ลาว มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) น้อยกว่าจีน

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่

ประเทศ	\bar{X}	ไทย	สปป.ลาว	จีน
		3.76	3.53	3.71
ไทย	3.76	-	0.227*	0.042
สปป.ลาว	3.53		-	-0.185*
จีน	3.71			-

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-20 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่พบว่า

ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

ไทย มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) มากกว่าสปป.ลาว

สปป.ลาว มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน
(Employee competency) น้อยกว่าจีน

ตารางที่ 4-21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร
(Communication) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่

ประเทศ	\bar{x}	ไทย	สปป.ลาว	จีน
		3.61	3.41	3.56
ไทย	3.61	-	0.203*	0.050
สปป.ลาว	3.41		-	-0.154*
จีน	3.56			-

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-21 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร (Communication) ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่ พบว่า

ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร (Communication) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

ไทย มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร (Communication) มากกว่า สปป.ลาว

สปป.ลาว มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร (Communication) น้อยกว่าจีน

ตารางที่ 4-22 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน

	ประเทศ	\bar{X}	SD	F	Sig.
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)	ไทย	3.91	0.616	42.284	.000
	สปป.ลาว	3.46	0.677		
	จีน	3.80	0.597		
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)	ไทย	3.66	0.628	13.596	.000
	สปป.ลาว	3.40	0.625		
	จีน	3.62	0.625		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-22 พบว่า ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่า $P \leq 0.05$ (Sig.) ทุกด้าน จึงปฏิเสธสมมติฐาน (H_0)

ตารางที่ 4-23 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ในแต่ละด้าน

การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)	ระหว่างกลุ่ม	32.25	2	16.125	42.284	.000
	ภายในกลุ่ม	529.68	1389	.381		
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)	ระหว่างกลุ่ม	10.67	2	5.337	13.596	.000
	ภายในกลุ่ม	545.22	1389	.393		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-23 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน พบว่า ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-24 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่

ประเทศ	\bar{x}	ไทย	สปป.ลาว	จีน
		3.91	3.46	3.80
ไทย	3.91	-	0.454*	0.107*
สปป.ลาว	3.46		-	-0.347*
จีน	3.80			-

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-24 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่ พบว่า

ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่

ไทย มีระดับของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) มากกว่าสปป.ลาว และจีน

สปป.ลาว มีระดับของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) น้อยกว่าจีน

ตารางที่ 4-25 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่

ประเทศ	\bar{x}	ไทย	สปป.ลาว	จีน
		3.66	3.40	3.62
ไทย	3.66	-	0.259*	0.047
สปป.ลาว	3.40		-	-0.212*
จีน	3.62			-

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-25 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นรายคู่

พบว่า ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

ไทย ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) มากกว่าสปป.ลาว
สปป.ลาว ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) น้อยกว่าจีน

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยวิเคราะห์ด้วยวิธี Stepwise

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เป็นวิธีที่มีความเหมาะสมในการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด การวิเคราะห์ด้วยวิธี Stepwise จะทำการทดสอบตัวแปรพยากรณ์ที่เข้าสมการไปแล้ว ทุกครั้งที่มีการนำตัวแปรใหม่เข้าในสมการ หมายความว่า ตัวแปรพยากรณ์บางตัวที่เข้าไปในสมการแล้วก็สามารถถูกขจัดออกจากสมการได้ (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2554) หากพบว่าตัวแปรพยากรณ์ตัวนั้นไม่ได้ส่งผลให้ค่า R^2 เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ไม่ได้มีส่วนทำให้การพยากรณ์ต่อตัวแปรเกณฑ์เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ) ซึ่งจะใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

กำหนดสมมติฐาน ดังนี้

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในรายปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน

H_0 : ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในรายปัจจัยแต่ละด้าน ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

H_1 : ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในรายปัจจัยแต่ละด้านส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ทั้งนี้ ผลการศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษาบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล เป็นการวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ, ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน, ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง, ด้านความสามารถของพนักงาน และด้านการสื่อสาร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ดังกล่าว ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยมีแบบจำลองซึ่งเขียนอยู่ในรูปแบบสมการ ดังนี้

$$Y = a_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \dots + \beta_k X_k + e$$

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรตาม (Dependent variable)

Y แทน การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรอิสระ (Independent variable)

X_1 แทน ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

X_2 แทน ด้านองค์กรและการจัดการ

X_3 แทน ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน

X_4 แทน ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

X_5 แทน ด้านความสามารถของพนักงาน

X_6 แทน ด้านการสื่อสาร

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

a แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

R แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (ค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม)

R^2 แทน กำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ หรือร้อยละของค่าความแปรผันร่วมกันของตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ (แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระ ที่มีต่อตัวแปรตาม)

Adjust R² แทน กำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ หรือร้อยละของค่าความแปรผันร่วมกันของตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ (แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระ ที่มีต่อตัวแปรตาม)

B แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัว

SE แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยตัวของแปรอิสระแต่ละตัว

Bata แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในรูปคะแนนมาตรฐาน (ถ้า Beta ของตัวแปรอิสระใดมีค่ามากกว่า แสดงว่า ตัวแปรอิสระนั้นมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมาก)

T แทน ค่าสถิติที (ถ้าค่า T มีค่าสูงอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าสามารถนำไปใช้ในสมการพยากรณ์ได้)

Sig. แทน ค่าความน่าจะเป็น (ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01)

Y แทน ความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z แทน ความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ในการบอกระดับ หรือขนาดของความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย

เกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ที่ส่งผลการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย 5 ระดับ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่า	0.81 ขึ้นไป	ความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าอยู่ระหว่าง	0.61-0.80	ความสัมพันธ์ระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าอยู่ระหว่าง	0.41-0.60	ความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าอยู่ระหว่าง	0.20-0.41	ความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าต่ำกว่า	0.20	ความสัมพันธ์ระดับต่ำ

เครื่องหมาย +, - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์

โดยที่หาก

r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน
(ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม
(ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

ยกเว้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางชนิดที่มีลักษณะ $0 \leq r \leq 1$ ซึ่งจะบอกได้เพียงขนาดหรือระดับของความสัมพันธ์เท่านั้น ไม่สามารถบอกทิศทางของความสัมพันธ์ได้

1. การวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ)

ตารางที่ 4-26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่างการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในภาพรวม

ตัวแปร	การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	ด้านองค์กรและการจัดการ	ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน	ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	ด้านความสามารถของพนักงาน	ด้านการสื่อสาร
	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	-	.745**	.763**	.688**	.683**	.641**	.620**
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง		-	.813**	.748**	.709**	.686**	.697**
ด้านองค์กรและการจัดการ			-	.773**	.771**	.694**	.712**
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน				-	.781**	.707**	.737**
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง					-	.690**	.734**
ด้านความสามารถของพนักงาน						-	.665**
ด้านการสื่อสาร							-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4-26 พบว่า ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กับความพร้อมในแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านซึ่งปรากฏผลดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการองค์กรและการจัดการ (Organization & management) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.763 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 2 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.745 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 3 ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.688 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 4 ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.683 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 5 ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.641 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 6 ด้านการสื่อสาร (Communication) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.620 ระดับความสัมพันธ์สูง

และจากตารางที่ 4-26 ยังพบว่าความพร้อมเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization management) กับด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เป็นคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.813 รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) กับด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.781 และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) กับด้านองค์กรและการจัดการ (Organization management) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.773 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-27 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในภาพรวม

ลำดับปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	R	R ²	Adjusted R ²	R ² Change	F Change
1. ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂	0.763	0.582	0.581	0.582	1933.004*
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ 2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁	0.792	0.628	0.627	0.046	172.775*
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁ 3. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X ₄	0.799	0.639	0.638	0.011	41.544*
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁ ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X ₄ 4. ด้านความสามารถของพนักงาน X ₅	0.802	0.644	0.643	0.005	18.992*
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁ ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X ₄ ด้านความสามารถของพนักงาน X ₅ 5. ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน X ₃	0.803	0.645	0.644	0.001	5.522*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-27 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X₂) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X₁) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X₄) ด้านความสามารถของพนักงาน (X₅) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X₃)

ลำดับการถูกคัดเลือกเข้าสมการถดถอย (พิจารณาที่ R² Change) ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 58.20

ลำดับที่ 2 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 4.60

ลำดับที่ 3 ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 1.10

ลำดับที่ 4 ด้านความสามารถของพนักงาน (X_5) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 0.50

ลำดับที่ 5 ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 0.10

ทั้งนี้ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_5) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3) สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 64.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่แก้ปรับแล้วพิจารณาจาก Adjusted R^2 เท่ากับ 0.581, 0.627, 0.638, 0.643 และ 0.644 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-28 ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระของประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ในภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	B	S.E.	Beta	T*	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant) = 0.645							
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂	.326	.032	.328	10.155*	.000	.245	4.076
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁	.286	.030	.285	9.607*	.000	.291	3.431
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X ₄	.090	.024	.108	3.750*	.000	.307	3.260
ด้านความสามารถของพนักงาน X ₅	.086	.023	.094	3.764*	.000	.414	2.414
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน X ₃	.064	.027	.071	2.350*	.019	.283	3.529

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-28 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศ ไทย, สปป.ลาว และจีน ในภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_5) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3) ส่งผลทางบวก โดยมีค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรรูป คະແນມາດຮູນ (Bata) เท่ากับ 0.328, 0.285, 0.108, 0.094 และ 0.071 ในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.326, 0.286, 0.090, 0.086 และ 0.064 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงสามารถทำนายได้ ด้วยปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_5) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3) ได้ร้อยละ 64.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมการที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ตามลำดับความสำคัญของ ตัวแปรที่เข้าสมการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถนำมาเขียนในรูปคะแนนดิบและมี คะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_B = 0.645 + 0.326X_2 + 0.286X_1 + 0.090X_4 + 0.086X_5 + 0.064X_3$$

ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{Bata} = 0.328X_2 + 0.285X_1 + 0.108X_4 + 0.094X_5 + 0.071X_3$$

จากตารางที่ 4-28 ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_5) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3) มีค่าเท่ากับ 2.414–4.076 มีค่าไม่เกิน 5.0 จึงไม่เกิดปัญหา พหุสัมพันธ์อย่างรุนแรงที่จะเป็นอุปสรรคต่อการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise ในขณะที่ ค่า Tolerance > 0.2 ทุกค่า แสดงว่าไม่เกิดความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัย (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013)

ในการศึกษาความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัย และค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยใช้วิธีการถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise เพื่อพิจารณาเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงก่อนและเพิ่มขึ้นทีละตัว ถ้าผ่านเกณฑ์จะถูกนำมาเข้าสมการในลำดับต่อไปในลักษณะเดียวกันจนสิ้นสุด

2. การวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย

ตารางที่ 4-29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่างการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย

ตัวแปร	การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	ด้านองค์กรและการจัดการ	ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน	ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	ด้านความสามารถของพนักงาน	ด้านการสื่อสาร
	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	-	0.706**	0.778**	0.686**	0.667**	0.628**	0.595**
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง		-	0.825**	0.762**	0.700**	0.690**	0.704**
ด้านองค์กรและการจัดการ			-	0.807**	0.769**	0.693**	0.709**
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน				-	0.781**	0.709**	0.706**
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง					-	0.680**	0.700**
ด้านความสามารถของพนักงาน						-	0.633**
ด้านการสื่อสาร							-

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4-29 พบว่า ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กับความพร้อมในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ซึ่งปรากฏผลดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการองค์กรและการจัดการ (Organization & management) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.778 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 2 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.706 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 3 ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.686 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 4 ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.667 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 5 ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.628 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 6 ด้านการสื่อสาร (Communication) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.595 ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง

และจากตารางที่ 4-29 ยังพบว่าความพร้อมเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization management) กับด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เป็นคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.825 รองลงมาคือ และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) กับด้านองค์กรและการจัดการ (Organization management) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.807 ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) กับด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.781 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-30 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มี
สมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย

ลำดับปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	R	R ²	Adjusted R ²	R ² Change	F Change
1. ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂	0.778	0.606	0.605	0.606	900.704*
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ 2. ด้านความสามารถของพนักงาน X ₅	0.788	0.621	0.620	0.015	23.258*
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ ความสามารถของพนักงาน X ₅ 3. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁	0.792	0.627	0.625	0.006	10.053*
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ ด้านความสามารถของพนักงาน X ₅ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁ 4. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X ₄	0.795	0.631	0.629	0.004	6.576*

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-30 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X₂) ด้านความสามารถของพนักงาน (X₅) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X₁) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X₄)

ลำดับการถูกคัดเลือกเข้าสมการถดถอย (พิจารณาที่ R² Change) ปรากฏผลดังต่อไปนี้
ลำดับที่ 1 ด้านองค์กรและการจัดการ (X₂) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 60.60

ลำดับที่ 2 ด้านความสามารถของพนักงาน (X₅) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 1.50

ลำดับที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X₁) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 0.60

ลำดับที่ 4 ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X₄) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 0.40

ทั้งนี้ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 62.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่แก้ปรับแล้วพิจารณาจาก Adjusted R^2 เท่ากับ 0.605, 0.620, 0.625 และ 0.629 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-31 ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระ ของกลุ่มมิตรผล
ประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	B	S.E.	Beta	T*	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant) = 0.907							
ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2)	0.480	0.048	0.508	9.922	.000	0.241	4.144
ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3)	0.099	0.034	0.109	2.865	.004	0.438	2.284
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1)	0.134	0.046	0.137	2.922	.004	0.289	3.460
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4)	0.089	0.035	0.107	2.564	.011	0.363	2.756

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-31 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ส่งผลทางบวก โดยมีค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.508, 0.109, 0.137 และ 0.107 ในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.480, 0.099, 0.134, 0.089 และ 0.089 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงสามารถทำนายได้ด้วยปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ได้ร้อยละ 62.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมการที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่เข้าสมการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถนำมาเขียนในรูปคะแนนดิบและมีคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_B = 0.907 + 0.480X_2 + 0.099X_5 + 0.134X_1 + 0.089X_4$$

ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{Bata} = 0.508X_2 + 0.109X_5 + 0.137X_1 + 0.107X_4$$

จากตารางที่ 4-31 ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในปัจจุบันด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_5) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) มีค่าเท่ากับ 2.284–4.144 มีค่าไม่เกิน 5.0 จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์อย่างรุนแรงที่จะเป็นอุปสรรคต่อการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise ในขณะที่ค่า Tolerance > 0.2 ทุกค่า แสดงว่าไม่เกิดความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัย (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013)

ในการศึกษาความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัย และค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดโดยใช้วิธีการถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise เพื่อพิจารณาเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงก่อนและเพิ่มขึ้นทีละตัว ถ้าผ่านเกณฑ์จะถูกนำเข้ามาสมการในลำดับต่อไปในลักษณะเดียวกันจนสิ้นสุด

3. การวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผลสปป.ลาว

ตารางที่ 4-32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่างการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับ
ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว

ตัวแปร	การเป็น องค์กรที่มี สมรรถนะ สูง	ด้าน ความ พร้อมใน การเปลี่ยน แปลง	ด้าน องค์กร และ การ จัดการ	ด้าน การเรียนรู้ ของ พนักงาน	ด้าน ภาวะผู้นำ ในการ เปลี่ยน แปลง	ด้าน ความ สามารถ ของ พนักงาน	ด้าน การ สื่อสาร
	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
การเป็นองค์กร ที่มีสมรรถนะสูง	-	0.774**	0.739**	0.701**	0.694**	0.589**	0.635**
ด้านความพร้อม ในการ เปลี่ยนแปลง		-	0.817**	0.736**	0.713**	0.627**	0.641**
ด้านองค์กรและ การจัดการ			-	0.735**	0.749**	0.655**	0.693**
ด้านการเรียนรู้ ของพนักงาน				-	0.780**	0.646**	0.700**
ด้านภาวะผู้นำใน การเปลี่ยนแปลง					-	0.646**	0.737**
ด้านความ สามารถของ พนักงาน						-	0.612**
ด้านการสื่อสาร							-

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4-32 พบว่า ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กับความ
พร้อมในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์กับความพร้อมใน
การเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน ซึ่งปรากฏผลดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.774 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 2 ด้านการองค์กรและการจัดการ (Organization & management) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.739 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 3 ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.701 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 4 ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.694 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 5 ด้านการสื่อสาร (Communication) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.635 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 6 ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.628 ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง

และจากตารางที่ 4-32 ยังพบว่าความพร้อมเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization management) กับด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เป็นคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.817 รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) กับด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.780 และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) กับด้านองค์กรและการจัดการ (Organization management) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.749 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-33 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มี
สมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว

ลำดับปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	R	R ²	Adjusted R ²	R ² Change	F Change
1. ด้านความพร้อมใน การเปลี่ยนแปลง X ₁	0.774	0.599	0.597	0.599	315.292*
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁ 2. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X ₄	0.800	0.640	0.637	0.041	24.157*
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁ ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X ₄ 3. ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂	0.808	0.653	0.648	0.012	7.256*
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁ ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X ₄ ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ 4. ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน X ₃	0.812	0.659	0.653	0.007	4.235*

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-33 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสปป.ลาว ได้แก่ ปัจจัยด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X₁) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X₄) ด้านองค์กรและการจัดการ (X₂) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X₃)

ลำดับการถูกคัดเลือกเข้าสมการถดถอย (พิจารณาที่ R² Change) ปรากฏผลดังต่อไปนี้
ลำดับที่ 1 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X₁) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 59.90

ลำดับที่ 2 ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X₄) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 4.10

ลำดับที่ 3 ด้านองค์กรและการจัดการ (X₂) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 1.20

ลำดับที่ 4 ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 0.70

ทั้งนี้ ปัจจัยด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3) สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 65.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่แก้ปรับแล้วพิจารณาจาก Adjusted R^2 เท่ากับ 0.597, 0.637, 0.648 และ 0.653 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-34 ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระของกลุ่มมิตรผล
สปป.ลาว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	B	S.E.	Beta	T*	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant) = 0.319							
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1)	0.441	0.082	0.407	5.406	.000	0.289	3.464
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4)	0.126	0.059	0.151	2.113	.036	0.321	3.117
ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2)	0.196	0.083	0.184	2.359	.019	0.269	3.721
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3)	0.144	0.070	0.148	2.058	.041	0.318	3.149

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-34 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสปป.ลาว ได้แก่ ปัจจัยด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3) ส่งผลทางบวก โดยมีค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.407, 0.151, 0.184 และ 0.148 ในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.441, 0.126, 0.196 และ 0.144 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงสามารถทำนายได้ด้วยปัจจัยด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ด้าน

องค์กรและการจัดการ (X_2) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3) ได้ร้อยละ 65.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมการที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่เข้าสมการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถนำมาเขียนในรูปคะแนนดิบและมีคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_B = 0.319 + 0.441X_1 + 0.126X_4 + 0.196X_2 + 0.144X_3$$

ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{Bata} = 0.407X_1 + 0.151X_4 + 0.184X_2 + 0.148X_3$$

จากตารางที่ 4-34 ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในปัจจุบันด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) มีค่าเท่ากับ 3.117–3.721 มีค่าไม่เกิน 5.0 จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์อย่างรุนแรงที่จะเป็นอุปสรรคต่อการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise ในขณะที่ค่า Tolerance > 0.2 ทุกค่า แสดงว่าไม่เกิดความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัย (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013)

ในการศึกษาความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัย และค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยใช้วิธีการถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise เพื่อพิจารณาเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงก่อนและเพิ่มขึ้นทีละตัว ถ้าผ่านเกณฑ์จะถูกนำเข้ามาสมการในลำดับต่อไปในลักษณะเดียวกันจนสิ้นสุด

4. การวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผลจีน

ตารางที่ 4-35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่างการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มมิตรผลจีน

ตัวแปร	การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	ด้านองค์กรและการจัดการ	ด้าน การเรียนรู้ของพนักงาน	ด้าน ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	ด้าน ความสามารถของพนักงาน	ด้าน การสื่อสาร
	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	-	0.765**	0.772**	0.682**	0.684**	0.668**	0.642**
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง		-	0.802**	0.731**	0.705**	0.694**	0.703**
ด้านองค์กรและการจัดการ			-	0.752**	0.780**	0.711**	0.726**
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน				-	0.775**	0.719**	0.779**
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง					-	0.708**	0.766**
ด้านความสามารถของพนักงาน						-	0.711**
ด้านการสื่อสาร							-

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-35 พบว่า ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กับความพร้อมในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านซึ่งปรากฏผลดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการองค์กรและการจัดการ (Organization & management) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.772 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 2 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.765 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 3 ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.684 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 4 ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.682 ระดับความสัมพันธ์สูง

ลำดับที่ 5 ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.668 ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง

ลำดับที่ 6 ด้านการสื่อสาร (Communication) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.642 ระดับความสัมพันธ์สูง

และจากตารางที่ 4-35 ยังพบว่าความพร้อมเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization management) กับด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เป็นคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.802 รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) กับด้านองค์กรและการจัดการ (Organization management) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.780 และด้านการสื่อสาร (Communication) กับด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.779 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-36 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มี
สมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผลจีน

ลำดับปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	R	R ²	Adjusted R ²	R ² Change	F Change
1. ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂	0.772	0.595	0.595	0.595	866.159*
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ 2. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁	0.809	0.655	0.654	0.060	102.216*
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁ 3. ด้านความสามารถของพนักงาน X ₅	0.816	0.666	0.664	0.011	18.488*
ด้านองค์กรและการจัดการ X ₂ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X ₁ ด้านความสามารถของพนักงาน X ₅ 4. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X ₄	0.818	0.668	0.666	0.003	4.934*

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-36 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของจีน ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X₂) ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X₁) ด้านความสามารถของพนักงาน (X₅) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X₄)

ลำดับการถูกคัดเลือกเข้าสมการถดถอย (พิจารณาที่ R² Change) ปรากฏผลดังต่อไปนี้
ลำดับที่ 1 ด้านองค์กรและการจัดการ (X₂) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 59.50

ลำดับที่ 2 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X₁) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 6.00

ลำดับที่ 3 ด้านความสามารถของพนักงาน (X₅) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 1.10

ลำดับที่ 4 ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X₄) สามารถทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 0.30

ทั้งนี้ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 66.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่แก้ปรับแล้วพิจารณาจาก Adjusted R^2 เท่ากับ 0.595, 0.654, 0.664 และ 0.666 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-37 ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระของกลุ่มมิตรผลจีน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	B	S.E.	Beta	T*	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant) = 0.678							
ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2)	0.325	0.046	0.333	7.106	.000	0.257	3.893
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1)	0.329	0.040	0.345	8.224	.000	0.321	3.114
ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3)	0.110	0.032	0.127	3.428	.001	0.410	2.441
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4)	0.072	0.032	0.091	2.221	.027	0.339	2.948

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-37 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของจีน ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ส่งผลทางบวก โดยมีค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.333, 0.345, 0.127 และ 0.091 ในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ 0.325, 0.329, 0.110 และ 0.072 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงสามารถทำนายได้ด้วยปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ได้ร้อยละ 66.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมการที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่เข้าสมการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถนำมาเขียนในรูปคะแนนดิบและมีคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

ในรูปคะแนนดิบ

$$Y_B = 0.678 + 0.325X_2 + 0.329X_1 + 0.110X_5 + 0.072X_4$$

ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{Bata} = 0.333X_2 + 0.35X_1 + 0.127X_5 + 0.091X_4$$

จากตารางที่ 4-37 ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_5) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) มีค่าเท่ากับ 2.441–3.893 มีค่าไม่เกิน 5.0 จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์อย่างรุนแรงที่จะเป็นอุปสรรคต่อการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise ในขณะที่ค่า Tolerance > 0.2 ทุกค่า แสดงว่าไม่เกิดความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัย (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013)

ในการศึกษาความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัย และค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยใช้วิธีการถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise เพื่อพิจารณาเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงก่อนและเพิ่มขึ้นทีละตัว ถ้าผ่านเกณฑ์จะถูกนำเข้ามาสมการในลำดับต่อไปในลักษณะเดียวกันจนสิ้นสุด

ตารางที่ 4-38 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่ม
มิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และภาพรวม

ประเทศ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	สมการที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนตามลำดับความสำคัญของตัวแปร
ภาพรวม (ไทย, สปป.ลาว และจีน)	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านองค์กรและการจัดการ X_2 - ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X_1 - ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X_4 - ด้านความสามารถของพนักงาน X_5 - ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน X_3 	<p>ในรูปคะแนนดิบ</p> $Y_B = 0.645 + 0.326X_2 + 0.286X_1 + 0.090X_4 + 0.086X_5 + 0.064X_3$ <p>ในรูปคะแนนมาตรฐาน</p> $Z_{Bata} = 0.328X_2 + 0.285X_1 + 0.108X_4 + 0.094X_5 + 0.071X_3$
ไทย	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านองค์กรและการจัดการ X_2 - ด้านความสามารถของพนักงาน X_5 - ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X_1 - ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X_4 	<p>ในรูปคะแนนดิบ</p> $Y_B = 0.907 + 0.480X_2 + 0.099X_5 + 0.134X_1 + 0.089X_4$ <p>ในรูปคะแนนมาตรฐาน</p> $Z_{Bata} = 0.508X_2 + 0.109X_5 + 0.137X_1 + 0.107X_4$
สปป.ลาว	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X_1 - ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X_4 - ด้านองค์กรและการจัดการ X_2 - ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน X_3 	<p>ในรูปคะแนนดิบ</p> $Y_B = 0.319 + 0.441X_1 + 0.126X_4 + 0.196X_2 + 0.144X_3$ <p>ในรูปคะแนนมาตรฐาน</p> $Z_{Bata} = 0.407X_1 + 0.151X_4 + 0.184X_2 + 0.148X_3$
จีน	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านองค์กรและการจัดการ X_2 - ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง X_1 - ด้านความสามารถของพนักงาน X_5 - ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง X_4 	<p>ในรูปคะแนนดิบ</p> $Y_B = 0.678 + 0.325X_2 + 0.329X_1 + 0.110X_5 + 0.072X_4$ <p>ในรูปคะแนนมาตรฐาน</p> $Z_{Bata} = 0.333X_2 + 0.35X_1 + 0.127X_5 + 0.091X_4$

จากตารางที่ 4-38 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของประเทศไทย, สปป.ลาว, จีน และในภาพรวม พบว่า

ในภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีจำนวนทั้งสิ้น 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2), ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1), ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4), ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_5)

สำหรับประเทศไทย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีจำนวนทั้งสิ้น 4 ปัจจัย ได้แก่ ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3) ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4)

สำหรับสปป.ลาว ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีจำนวนทั้งสิ้น 4 ปัจจัย ได้แก่ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4) ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (X_3)

สำหรับจีน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีจำนวนทั้งสิ้น 4 ปัจจัย ได้แก่ ด้านองค์กรและการจัดการ (X_2) ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (X_1) ด้านความสามารถของพนักงาน (X_3) และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X_4)

การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่กำหนด เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis) ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อมูล การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis) โดยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)

เพื่อเป็นการรวมตัวแปรเดิมหลาย ๆ ตัวให้เป็นปัจจัยเดียวกัน และเกิดตัวแปรใหม่ ทั้งนี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบจะวิเคราะห์ในประเด็นของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กรและการจัดการ ด้านการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง สำหรับประเด็นด้านความสามารถของพนักงาน และด้านการสื่อสาร จำนวนตัวแปรเดิมมีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงไม่ได้นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ และจากนั้นนำปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ คือ การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การตรวจสอบจำนวนแบบสอบถามที่เหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น โคมเรย์และลี (Comrey and Lee) เสนอแนวทางในการพิจารณาจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า จำนวนตัวอย่าง 50 ตัวอย่าง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง จำนวนตัวอย่าง 100 ตัวอย่าง ไม่เหมาะสม จำนวนตัวอย่าง 200 ตัวอย่าง พอใช้ จำนวนตัวอย่าง 300 ตัวอย่าง ดี จำนวนตัวอย่าง 500 ตัวอย่าง ดีมาก และจำนวนตัวอย่างมากกว่า 1000 ตัวอย่าง ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทบาทาชนิก และไฟเดล (Tabachnick and Fidell) ที่ยืนยันว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องมีตัวอย่างอย่างน้อย 300 ตัวอย่าง ซึ่งงานวิจัยนี้เก็บแบบสอบถามได้จำนวน 1,392 ตัวอย่าง จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

นอกจากนั้นยังมีการตรวจสอบโดยใช้สถิติทดสอบ ซึ่งในที่นี้ใช้การตรวจสอบโดยสถิติตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน โดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's test of sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ทั้งนี้การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อลดจำนวนตัวแปร โดยการจับกลุ่มของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากทั้งทางบวกและลบไว้ในปัจจัย (Factor) เดียวกัน และยังคงสามารถรักษาสารสนเทศของข้อมูลเดิมไว้ อีกทั้งยังเป็นการรวมตัวแปรเดิมหลาย ๆ ตัวให้เป็นปัจจัยเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรใหม่ จากนั้นนำปัจจัยดังกล่าวไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

สรุปขั้นตอนของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) มีด้วยกัน 4 ขั้นตอน

1. การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

1.1 การใช้ค่าสถิติของ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์ปัจจัยค่า KMO เป็นค่าสัมประสิทธิ์ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ทั้งนี้ค่า KMO ใกล้ 1 แสดงถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน การวิเคราะห์ปัจจัยเหมาะสมกับข้อมูล โดยค่า $KMO > 0.05$

1.2 การทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติของ Bartlett's test of sphericity

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน (เมตริกซ์สหสัมพันธ์เป็น Identity matrix)

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน (เมตริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็น Identity matrix)

ทั้งนี้ถ้า Sig. $0.00 < 0.05$ จะปฏิเสธ H_0 และถ้า Sig. $0.00 \geq 0.05$ จะยอมรับ H_0

2. การสกัดปัจจัย โดยวิธี Principle components analysis ซึ่งเป็นวิธีใช้สำหรับลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง ในการสกัดปัจจัยจะทำให้ได้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) $-1 < \text{Loading} < +1$ ทั้งนี้ค่าน้ำหนักปัจจัยที่สามารถอธิบายความหมายได้มีค่ามากกว่า 0.3 ขึ้นไป

3. การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) เพื่อให้แปลผลง่ายขึ้น ซึ่งใช้การหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธี โพรแมก (Promax rotation) โดยข้อตกลงเบื้องต้น ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ตามที่แฮร์ และคณะ (Hair et al.) กล่าวว่า น้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.50 ขึ้นไป เป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (Practically significant)

3.2 มีค่าไอเกิน (Eigenvalues) มากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's criterion)

4. คะแนนปัจจัย เมื่อจัดกลุ่มตัวแปรเดิมเป็นปัจจัย จะสามารถหาค่าคะแนนของปัจจัยแต่ละหน่วยตัวอย่างได้ และนำไปใช้เป็นตัวแปรใหม่ ในการวิเคราะห์ รวมถึงตรวจสอบลักษณะของหน่วยตัวอย่างในแง่ของปัจจัย โดยหน่วยตัวอย่างใดมี Factor score สูง แสดงว่า มีผลตอบสนองต่อปัจจัยนั้นมาก

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)

ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระทั้งหมด 8 ตัว ปราบกฎผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-39 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy		.897
Bartlett's test of sphericity	Approx. Chi-square	5508.008
	df	28
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 4-39 ผลการทดสอบ KMO ของชุดข้อมูลที่เก็บได้จากการวิจัยเมื่อพิจารณาในด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ผลทดสอบ KMO ได้เท่ากับ 0.897 ซึ่งไคเซอร์ และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ และได้สรุปว่า ถ้าค่า $KMO \geq 0.8$ แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้น ใน

ข้อมูลชุดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's sphericity test มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. 0.00 < 0.05) แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดย Bartlett's test ซึ่งมีสมมติฐานว่า

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงต่อไป

ตารางที่ 4-40 องค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

องค์ประกอบ Component	Rotation sums of squared loadings		
	ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร	ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน	ค่าร้อยละสะสม ของความแปรปรวน
1	2.248	28.099	28.099
2	2.008	25.096	53.195
3	1.838	22.976	76.171

จากตารางที่ 4-40 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of variance) และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Accumulative percentage of variance) ของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) มากกว่า 1 ขึ้นไป มี 3 ค่า แสดงว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จัดเป็นองค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถอธิบายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 76.17

ตารางที่ 4-41 รายละเอียดองค์ประกอบการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

องค์ประกอบที่	ตัวแปรข้อที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)
1. (NHPO 1)	6	พนักงานมีความรู้ความสามารถสูงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	0.801	2.248	28.099
	7	องค์กรมีค่านิยม และวัฒนธรรมที่ทำให้รวมกันเป็นหนึ่ง	0.780		
	8	พนักงานร่วมผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ	0.784		
2. (NHPO 2)	2	องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	0.850	2.008	25.096
	3	องค์กรมีผลประกอบการโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ	0.831		
3. (NHPO 3)	1	การพัฒนาขีดความสามารถองค์กรเป็นระบบและต่อเนื่อง	0.568	1.838	22.976
	4	วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายชัดเจน ดำเนินการได้	0.821		
	5	แนวทางการบริหารจัดการองค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	0.695		

จากตารางที่ 4-41 พบว่า องค์ประกอบการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.780-0.801 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 2.248 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 28.099 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของ

ตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับ องค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 1 กล่าวคือ ทั้ง 3 แปร เป็นตัวแปรที่ ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดใน และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 6 “พนักงานมีความรู้ความสามารถสูงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ที่ 0.801 สำหรับตัวแปรข้อที่ 7 “องค์กรมีค่านิยม และวัฒนธรรมที่ทำให้รวมกันเป็นหนึ่ง” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.780 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อ องค์ประกอบที่ 1 (NHPO1) ว่า “ความสามารถและความมุ่งมั่นของพนักงาน กับค่านิยม & วัฒนธรรมองค์กร”

องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 2 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนัก ตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.831-0.850 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 2.008 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 25.096 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของ ตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับ องค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 2 กล่าวคือ ทั้ง 2 แปร เป็นตัวแปรที่ ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดใน และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 2 “องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ที่ 0.850 สำหรับตัวแปรข้อที่ 3 “องค์กรมีผลประกอบการโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ” พบว่า มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.831 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 (NHPO2) ว่า “ผลสำเร็จในการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กรที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง”

องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนัก ตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.568-0.821 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 1.838 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 22.976 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของ ตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับ องค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 3 กล่าวคือ ทั้ง 3 แปร เป็นตัวแปรที่ ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดใน และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 4 “วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายชัดเจน ดำเนินการได้” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.821 สำหรับตัวแปรข้อที่ 1 “การพัฒนาขีดความสามารถองค์กรเป็นระบบและต่อเนื่อง” พบว่า มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.568 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อ องค์ประกอบที่ 3 (NHPO3) ว่า “วิสัยทัศน์ชัดเจน & ความสามารถหลักขององค์กรที่พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง”

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)

ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระทั้งหมด 7 ตัว ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-42 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy		.901
Bartlett's test of sphericity	Approx. Chi-square	4484.555
	df	21
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 4-42 ผลการทดสอบ KMO ของชุดข้อมูลที่เก็บได้จากการวิจัยเมื่อพิจารณาในด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ผลทดสอบ KMO ได้เท่ากับ 0.901 ซึ่งไคเซอร์ และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ และได้สรุปว่า ถ้าค่า $KMO \geq 0.8$ แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้น ในข้อมูลชุดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's sphericity test มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. 0.00 < 0.05) แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดย Bartlett's test ซึ่งมีสมมติฐานว่า

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อไป

ตารางที่ 4-43 องค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ Component	Rotation sums of squared loadings		
	ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน	ค่าร้อยละสะสม ของความแปรปรวน
1	2.227	31.813	31.813
2	2.125	30.355	62.167
3	1.089	15.559	77.727

จากตารางที่ 4-43 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of variance) และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Accumulative percentage of variance) ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) มากกว่า 1 ขึ้นไป มี 3 ค่า แสดงว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จัดเป็นองค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ได้ร้อยละ 77.73

ตารางที่ 4-44 รายละเอียดองค์ประกอบด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่	ตัวแปรข้อที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)
1. (NRD 1)	9	องค์กรมีความพร้อมในการสื่อสารสร้างการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลง	0.832	2.227	31.813
	10	องค์กรมีความพร้อมในการสื่อสารสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง	0.808		
	11	องค์กรมีความพร้อมในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหมาย	0.689		
2. (NRD 2)	12	พนักงานเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง	0.708	2.125	30.355
	13	พนักงานยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	0.817		
	14	พนักงานมีความพยายามทำงานให้สำเร็จตามที่องค์กรมุ่งหวัง	0.774		
3. (NRD 3)	15	ตัวพนักงานมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์	0.938	1.089	15.559

จากตารางที่ 4-44 พบว่า องค์ประกอบด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.689-0.832 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร

เท่ากับ 2.227 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 31.813 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 1 กล่าวคือ ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 9 “องค์กรมีความพร้อมในการสื่อสารสร้างการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.832 สำหรับตัวแปรข้อที่ 11 “องค์กรมีความพร้อมในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหมาย” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.689 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 (NRD 1) ว่า “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร”

องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 2 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.708-0.817 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 2.125 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 30.355 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 2 กล่าวคือ ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 13 “พนักงานยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.817 สำหรับตัวแปรข้อที่ 12 “พนักงานเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.708 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 (NRD 2) ว่า “ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร”

องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 1 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ที่ 0.938 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 1.089 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 15.559 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 3 กล่าวคือ ข้อที่ 15 เป็นตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด “ตัวพนักงานมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.938 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 (NRD 3) ว่า “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของตัวพนักงาน”

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management)

ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระทั้งหมด 8 ตัว ปราบกฏผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-45 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy		.921
Bartlett's test of sphericity	Approx. Chi-square	5985.728
	df	28
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 4-45 ผลการทดสอบ KMO ของชุดข้อมูลที่เก็บได้จากการวิจัยเมื่อพิจารณาในด้านองค์กรและการจัดการ ผลทดสอบ KMO ได้เท่ากับ 0.921 ซึ่งไคเซอร์ และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ และได้สรุปว่า ถ้าค่า $KMO \geq 0.8$ แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้น ในข้อมูลชุดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's sphericity test มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. $0.00 < 0.05$) แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดย Bartlett's test ซึ่งมีสมมติฐานว่า

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบด้านองค์กรและการจัดการต่อไป

ตารางที่ 4-46 องค์ประกอบค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบด้านองค์กรและการจัดการ

องค์ประกอบ Component	Rotation sums of squared loadings		
	ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร	ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน	ค่าร้อยละสะสม ของความแปรปรวน
1	2.327	29.089	29.089
2	2.080	25.996	55.085
3	1.720	21.505	76.590

จากตารางที่ 4-46 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of variance) และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Accumulative percentage of variance) ของด้านองค์กรและการจัดการ พบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) มากกว่า 1 ขึ้นไป มี 3 ค่า แสดงว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับด้านองค์กรและการจัดการ จัดเป็นองค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน องค์กรประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถอธิบายด้านองค์กรและการจัดการ ได้ร้อยละ 76.59

ตารางที่ 4-47 รายละเอียดองค์ประกอบด้านองค์กรและการจัดการ

องค์ประกอบที่	ตัวแปรข้อที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)
1. (NOM 1)	16	วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีความชัดเจนและท้าทาย	0.804	2.327	29.089
	17	กลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ	0.823		
	18	การจัดระบบการทำงานมีความสัมพันธ์กัน	0.601		
	19	โครงสร้างองค์กรสอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ	0.581		
2. (NOM 2)	22	พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบ	0.802	2.080	25.996
	23	พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	0.847		
3. (NOM 3)	20	ผู้บริหารและพนักงานมีความพยายามในการบรรลุวิสัยทัศน์	0.839	1.720	21.505
	21	พนักงานมุ่งมั่นที่จะบรรลุความสำเร็จร่วมกัน	0.676		

จากตารางที่ 4-47 พบว่าองค์ประกอบด้านองค์กรและการจัดการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.581-0.823 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 2.327 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 29.089 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 1 กล่าวคือ ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 17 “กลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.823 สำหรับตัวแปรข้อที่ 19 “โครงสร้างองค์กรสอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.581 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อ **องค์ประกอบที่ 1 (NOM 1) ว่า “ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร”**

องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 2 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.802-0.847 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 2.080 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 25.996 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 2 กล่าวคือ ทั้ง 2 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 23 “พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.847 สำหรับตัวแปรข้อที่ 22 “พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบ” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.802 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อ **องค์ประกอบที่ 2 (NOM 2) ว่า “ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน”**

องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 2 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.676-0.839 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 1.720 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 21.505 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 3 กล่าวคือ ทั้ง 2 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 20 “ผู้บริหารและพนักงานมีความพยายามในการบรรลุวิสัยทัศน์” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด

ที่ 0.839 สำหรับตัวแปรข้อที่ 21 “พนักงานมุ่งมั่นที่จะบรรลุความสำเร็จร่วมกัน” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.676 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 (NOM 3) ว่า “ความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุความสำเร็จ”

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning)

ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระทั้งหมด 7 ตัว ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-48 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy		.923
Bartlett's test of sphericity	Approx. Chi-square	5310.838
	df	21
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 4-48 ผลการทดสอบ KMO ของชุดข้อมูลที่เก็บได้จากการวิจัยเมื่อพิจารณาในด้านการเรียนรู้ ผลทดสอบ KMO ได้เท่ากับ 0.923 ซึ่งไคเซอร์ และ ไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ และได้สรุปว่า ถ้าค่า $KMO \geq 0.8$ แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้น ในข้อมูลชุดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's sphericity test มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. 0.00 < 0.05) แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดย Bartlett's test ซึ่งมีสมมติฐานว่า

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ต่อไป

ตารางที่ 4-49 องค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบด้านการเรียนรู้

องค์ประกอบ Component	Rotation sums of squared loadings		
	ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน	ค่าร้อยละสะสม ของความแปรปรวน
1	2.100	30.002	30.002
2	1.771	25.306	55.308
3	1.685	24.069	79.377

จากตารางที่ 4-49 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of variance) และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Accumulative percentage of variance) ของด้านการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) มากกว่า 1 ขึ้นไป มี 3 ค่า แสดงว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับด้านการเรียนรู้ จัดเป็น องค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถอธิบายด้านองค์กรและการจัดการ ได้ร้อยละ 79.38

ตารางที่ 4-50 รายละเอียดองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ของพนักงาน

องค์ประกอบ ที่	ตัวแปร ข้อที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor loading)	ค่าความ แปรปรวนของ ตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละ ของความ แปรปรวน (Percent of variance)
1. (NLN 1)	24	การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ	0.835	2.100	30.002
	25	ทีมงานที่พร้อมแลกเปลี่ยนความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ	0.785		
	26	การสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง	0.615		

ตารางที่ 4-50 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	ตัวแปรข้อที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)
2. (NLN 2)	27	ผู้บริหารเปิดรับความคิดใหม่ ๆ	0.854	1.771	25.306
	28	การสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ	0.671		
3. (NLN 3)	29	การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	0.705	1.685	24.069
	30	การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์	0.880		

จากตารางที่ 4-50 พบว่าองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.615-0.835 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 2.100 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 30.002 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 1 กล่าวคือ ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 24 “การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.835 สำหรับตัวแปรข้อที่ 26 “การสร้าง โอกาสให้พนักงานได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.615 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 (NLN 1) ว่า “ระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร”

องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 2 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.671-0.854 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 1.771 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 25.306 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของ

ตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 2 กล่าวคือ ทั้ง 2 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดใน และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 27 “ผู้บริหารเปิดรับความคิดใหม่ ๆ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.854 สำหรับตัวแปรข้อที่ 28 “การสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.671 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 (NLN 2) ว่า “บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้”

องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 2 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.705-0.880 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 1.685 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 24.069 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 3 กล่าวคือ ทั้ง 2 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดใน และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 30 “การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.880 สำหรับตัวแปรข้อที่ 29 “การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.705 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 (NLN 3) ว่า “การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์”

6. การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระทั้งหมด 6 ตัว ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-51 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy		.916
Bartlett's test of sphericity	Approx. Chi-square	6333.987
	df	15
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 4-51 ผลการทดสอบ KMO ของชุดข้อมูลที่เก็บได้จากการวิจัยเมื่อพิจารณาในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผลทดสอบ KMO ได้เท่ากับ 0.916 ซึ่งไคเซอร์ และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy)

ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ และได้สรุปว่า ถ้าค่า $KMO \geq 0.8$ แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้น ในข้อมูลชุดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's sphericity test มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. $0.00 < 0.05$) แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดย Bartlett's test ซึ่งมีสมมติฐานว่า

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่อไป

ตารางที่ 4-52 องค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ Component	Rotation sums of squared loadings		
	ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน	ค่าร้อยละสะสม ของความแปรปรวน
1	2.225	37.081	37.081
2	1.793	29.875	66.956
3	1.215	20.254	87.211

จากตารางที่ 4-52 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of variance) และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Accumulative percentage of variance) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) มากกว่า 1 ขึ้นไป มี 3 ค่า แสดงว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จัดเป็นองค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 87.21

ตารางที่ 4-53 รายละเอียดองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่	ตัวแปรข้อที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)
1. (NCL 1)	31	ความสามารถในการนำองค์กร	0.781	2.225	37.081
	32	ความสามารถในการสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่น	0.801		
	33	ความสามารถในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง	0.738		
2. (NCL 2)	35	ความสามารถในการสร้างขวัญและกำลังใจ	0.771	1.793	29.875
	36	ทักษะในการปรับตัวสูงและรวดเร็ว	0.808		
3. (NCL 3)	34	ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	0.856	1.215	20.254

จากตารางที่ 4-53 พบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.738-0.801 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 2.225 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 37.081 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 1 กล่าวคือ ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 32 “ความสามารถในการสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่น” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.801 สำหรับตัวแปรข้อที่ 33 “ความสามารถในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง” พบว่า มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.738 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 (NCL 1) ว่า “ความสามารถนำองค์กรในสถานะการเปลี่ยนแปลง”

องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 2 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.771-0.808 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 1.793 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 29.875 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 2 กล่าวคือ ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรข้อที่ 36 “ทักษะในการปรับตัวสูงและรวดเร็ว” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่ 0.808 สำหรับตัวแปรข้อที่ 35 “ความสามารถในการสร้างขวัญและกำลังใจ” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.771 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 (NCL 2) ว่า “ทักษะในการปรับตัวสูง และรวดเร็ว”

องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 1 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ที่ 0.856 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 1.089 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 20.254 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า เมื่อเทียบค่าตัวความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 3 กล่าวคือ ข้อที่ 34 เป็นตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด “ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.856 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 (NCL 3) ว่า “ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง”

7. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ เพื่อตรวจหาความเหมาะสมของข้อมูลที่ได้ว่าสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติได้ ซึ่งประกอบด้วย การตรวจการแจกแจงของตัวแปร การตรวจหาความเหมาะสมของข้อมูล และการตรวจสอบหาความสัมพันธ์ของตัวแปร

การกำหนดสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแปร

HPO หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

NHPO 1 หมายถึง ความสามารถและความมุ่งมั่นของพนักงาน กับค่านิยม & วัฒนธรรมองค์กร

NHPO 2	หมายถึง	ผลสำเร็จในการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กรที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง
NHPO 3	หมายถึง	วิสัยทัศน์ชัดเจน & ความสามารถหลักขององค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
RDI	หมายถึง	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
NRD 1	หมายถึง	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
NRD 2	หมายถึง	ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร
NRD 3	หมายถึง	ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของตัวพนักงาน
OM	หมายถึง	ด้านองค์กรและการจัดการ
NOM 1	หมายถึง	ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร
NOM 2	หมายถึง	ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน
NOM 3	หมายถึง	ความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุความสำเร็จ
LN	หมายถึง	ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน
NLN 1	หมายถึง	ระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร
NLN 2	หมายถึง	บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้
NLN 3	หมายถึง	การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์
CL	หมายถึง	ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
NCL 1	หมายถึง	ความสามารถนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลง
NCL 2	หมายถึง	ทักษะในการปรับตัวสูง และรวดเร็ว
NCL 3	หมายถึง	ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
EC	หมายถึง	ด้านความสามารถของพนักงาน
NEC 1	หมายถึง	ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
NEC 2	หมายถึง	ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ท้าทายและมีคุณค่าเพิ่ม
NEC 3	หมายถึง	ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจ
NEC 4	หมายถึง	ความสามารถที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน
CM	หมายถึง	ด้านการสื่อสาร
NCM 1	หมายถึง	ช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง
NCM 2	หมายถึง	การสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว
NCM 3	หมายถึง	การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทันกับการเปลี่ยนแปลง
NCM 4	หมายถึง	มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

1.1 การตรวจสอบลักษณะการกระจายของตัวแปร

โดยการวิเคราะห์ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติการกระจายของข้อมูลในตัวแปรสังเกตได้ 23 ตัวแปร และตัวแปรแฝง 7 ตัวแปร การประเมินว่าค่าความเบ้และความโด่งโดยใช้เกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของเวสต์และคณะ (West, Finch & Curan, 1995) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ดังกล่าวเพื่อตรวจหาความเหมาะสมของข้อมูลที่ได้ว่าสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติได้

ตารางที่ 4-54 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง
	(\bar{X})	(SD)	Skewness	Kurtosis
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)	3.80	0.636	-0.552	0.492
ความสามารถและความมุ่งมั่นของพนักงาน กับ ค่านิยม & วัฒนธรรมองค์กร (NHPO 1)	3.67	0.731	-0.520	0.457
ผลสำเร็จในการดำเนินงานและผลประกอบการ ขององค์กรที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง (NHPO 2)	3.93	0.783	-0.720	0.601
วิสัยทัศน์ชัดเจน & ความสามารถหลักของ องค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (NHPO 3)	3.82	0.705	-0.570	0.581
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI)	3.60	0.632	-0.420	0.549
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (NRD 1)	3.55	0.721	-0.416	0.412
ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของ พนักงานในองค์กร (NRD 2)	3.56	0.705	-0.373	0.268
ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของตัว พนักงาน (NRD 3)	3.89	0.791	-0.512	0.428

ตารางที่ 4-54 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง
	(\bar{X})	(SD)	Skewness	Kurtosis
ด้านองค์กรและการจัดการ (OM)	3.77	0.639	-0.621	0.907
ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร (NOM 1)	3.82	0.683	-0.584	0.699
ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (NOM 2)	3.72	0.740	-0.439	0.280
ความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุความสำเร็จ (NOM 3)	3.74	0.748	-0.592	0.705
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN)	3.63	0.700	-0.487	0.506
ระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร (NLN 1)	3.61	0.765	-0.448	0.232
บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้ (NLN 2)	3.57	0.839	-0.471	0.265
การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ (NLN 3)	3.71	0.732	-0.532	0.711
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL)	3.73	0.763	-0.593	0.560
ความสามารถนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลง (NCL 1)	3.73	0.794	-0.603	0.518
ทักษะในการปรับตัวสูง และรวดเร็ว (NCL 2)	3.73	0.838	-0.591	0.425
ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (NCL 3)	3.76	0.899	-0.562	0.272

ตารางที่ 4-54 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง
	(\bar{X})	(SD)	Skewness	Kurtosis
ด้านความสามารถของพนักงาน (EC)	3.70	0.695	-0.422	0.451
ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (NEC 1)	3.73	0.769	-0.371	0.297
ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำทนายและมีคุณค่าเพิ่ม (NEC 2)	3.67	0.801	-0.331	0.223
ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจ (NEC 3)	3.75	0.812	-0.411	0.147
ความสามารถที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน (NEC 4)	3.66	0.799	-0.284	0.148
ด้านการสื่อสาร (CM)	3.56	0.785	-0.481	0.508
ช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง (NCM 1)	3.52	0.892	-0.431	0.273
การสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว (NCM 2)	3.56	0.875	-0.411	0.320
การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทันกับการเปลี่ยนแปลง (NCM 3)	3.62	0.881	-0.457	0.186
มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง (NCM 4)	3.55	0.917	-0.469	0.150

จากตารางที่ 4-54 พบว่า ตัวแปรแฝงมีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ในช่วง -0.420 ถึง -0.621 โดยตัวแปรที่มีความเบ้มากที่สุด คือ ด้านองค์กรและการจัดการ (OM) มีค่าเท่ากับ -0.621 ตัวแปรที่มีค่าความเบ้น้อยที่สุด คือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) ซึ่งมีค่าเท่ากับ -0.420

สำหรับค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรแฝง พบว่า มีค่าความโด่งอยู่ในช่วง 0.451 - 0.907 โดยตัวแปรที่มีค่าความโด่งมากที่สุด คือ ด้านองค์กรและการจัดการ (OM) มีค่าเท่ากับ 0.907

และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุด คือ ด้านความสามารถของพนักงาน (EC) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.451 ค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ทุกตัวแปรแฝงอยู่ในเกณฑ์ปกติ คือ ค่าความเบ้ไม่เกิน 2 และค่าความโด่งไม่เกิน 7 (West et al., 1995) ทั้งนี้ สรุปว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีการกระจายตัวในเกณฑ์ปกติ

ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ในช่วง -0.284 ถึง -0.720 โดยตัวแปรที่มีความเบ้มากที่สุด คือ ผลสำเร็จในการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กรที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง (NHPO 2) มีค่าเท่ากับ -0.720 ตัวแปรที่มีค่าความเบ้น้อยที่สุด คือ ความสามารถที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน (NEC 4) ซึ่งมีค่าเท่ากับ -0.284

สำหรับค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าความโด่งอยู่ในช่วง 0.147-0.711 โดยตัวแปรที่มีค่าความโด่งมากที่สุด คือ การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ (NLN 3) มีค่าเท่ากับ 0.711 และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุด คือ ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจ (NEC 3) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.147 ค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ทุกตัวแปรสังเกตได้อยู่ในเกณฑ์ปกติ คือ ค่าความเบ้ไม่เกิน 2 และค่าความโด่งไม่เกิน 7 (West et al., 1995) ทั้งนี้ สรุปว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีการกระจายตัวในเกณฑ์ปกติ

1.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล

โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ KMO and bartlett's test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's test of sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่เพื่อวัดความเหมาะสมของข้อมูล ก่อนนำข้อมูลมาวิเคราะห์หองค์ประกอบเพื่อยืนยันความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

ตารางที่ 4-55 ค่า KMO ของตัวแปร

ตัวแปร	KMO
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)	0.897
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI)	0.901
ด้านองค์กรและการจัดการ (OM)	0.921
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN)	0.923
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL)	0.916
ด้านความสามารถของพนักงาน (EC)	0.843
ด้านการสื่อสาร (CM)	0.848

จากตารางที่ 4-55 เมื่อวิเคราะห์ค่า KMO เพื่อหาความเหมาะสมของข้อมูลก่อนนำมาวิเคราะห์ยืนยันความสอดคล้องตามทฤษฎีของแต่ละตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการศึกษา จากการวิเคราะห์ตัวแปรการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) ด้านองค์กรและการจัดการ (OM) ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL) ด้านความสามารถของพนักงาน (EC) และด้านการสื่อสาร (CM) พบว่า ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มีค่า KMO อยู่ในช่วง 0.843-0.923

ทั้งนี้ข้อมูลมีความเหมาะสม และความสัมพันธ์ตัวแปรสังเกตได้ภายในตัวแปรแฝงแต่ละตัว มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ (Sig. 0.00 < 0.05) ทุกตัวแปร ดังนั้น ข้อมูลนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์โมเดลเชิงประจักษ์ต่อไป

1.3 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 4-56 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่างตัวแปรแฝงในภาพรวม

ตัวแปร	การเป็น องค์กรที่มี สมรรถนะสูง	ด้าน ความพร้อม ในการ เปลี่ยนแปลง	ด้านองค์กร และ การจัดการ	ด้าน การเรียนรู้ ของพนักงาน	ด้านภาวะ ผู้นำในการ เปลี่ยนแปลง	ด้าน ความสามารถ ของพนักงาน	ด้าน การสื่อสาร
	(HPO)	(RDI)	(OM)	(LN)	(CL)	(EC)	(CM)
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)	-	.745**	.763**	.688**	.683**	.641**	.620**
ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI)		-	.813**	.748**	.709**	.686**	.697**
ด้านองค์กรและการจัดการ (OM)			-	.773**	.771**	.694**	.712**
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN)				-	.781**	.707**	.737**
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL)					-	.690**	.734**
ด้านความสามารถของพนักงาน (EC)						-	.665**
ด้านการสื่อสาร (CM)							-

หมายเหตุ ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ตารางที่ 4-57 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในภาพรวม

	NHPO1	NHPO2	NHPO3	NRD1	NRD2	NRD3	NOM1	NOM2	NOM3	NLN1	NLN2	NLN3	NCL1	NCL2	NCL3	NEC1	NEC2	NEC3	NEC4	NCM1	NCM2	NCM3	NCM4
NHPO1		.497**	.662**	.672**	.682**	.424**	.636**	.616**	.634**	.617**	.566**	.614**	.570**	.560**	.511**	.527**	.517**	.540**	.551**	.501**	.498**	.479**	.503**
NHPO2			.690**	.489**	.412**	.375**	.567**	.358**	.436**	.453**	.396**	.417**	.490**	.471**	.428**	.399**	.386**	.453**	.425**	.386**	.426**	.376**	.385**
NHPO3				.653**	.550**	.449**	.710**	.523**	.608**	.600**	.534**	.501**	.624**	.580**	.521**	.476**	.466**	.507**	.491**	.480**	.543**	.507**	.504**
NRD1					.717**	.469**	.722**	.589**	.679**	.683**	.616**	.567**	.659**	.618**	.558**	.511**	.499**	.537**	.541**	.599**	.620**	.581**	.584**
NRD2						.485**	.672**	.619**	.657**	.643**	.585**	.595**	.599**	.583**	.515**	.559**	.556**	.570**	.567**	.560**	.541**	.530**	.526**
NRD3							.516**	.401**	.472**	.421**	.388**	.407**	.429**	.385**	.351**	.395**	.415**	.461**	.392**	.342**	.387**	.386**	.321**
NOM1								.651**	.736**	.684**	.627**	.591**	.720**	.685**	.592**	.554**	.551**	.582**	.562**	.581**	.629**	.575**	.595**
NOM2									.672**	.596**	.548**	.583**	.562**	.560**	.475**	.531**	.506**	.510**	.552**	.485**	.503**	.498**	.509**
NOM3										.682**	.631**	.581**	.667**	.641**	.589**	.521**	.499**	.536**	.543**	.578**	.578**	.545**	.550**
NLN1											.753**	.690**	.688**	.662**	.599**	.556**	.566**	.573**	.584**	.610**	.613**	.627**	.644**
NLN2												.683**	.705**	.675**	.627**	.504**	.502**	.504**	.518**	.597**	.577**	.573**	.583**
NLN3													.615**	.591**	.548**	.601**	.583**	.597**	.585**	.524**	.513**	.527**	.541**
NCL1														.809**	.713**	.556**	.549**	.602**	.578**	.622**	.622**	.597**	.618**
NCL2															.717**	.548**	.563**	.558**	.555**	.614**	.626**	.576**	.592**
NCL3																.507**	.513**	.523**	.523**	.554**	.572**	.515**	.522**
NEC1																	.718**	.693**	.641**	.491**	.475**	.482**	.480**
NEC2																		.693**	.676**	.496**	.506**	.504**	.510**
NEC3																			.678**	.506**	.528**	.523**	.503**
NEC4																				.534**	.552**	.537**	.545**
NCM1																					.720**	.682**	.667**
NCM2																						.709**	.719**
NCM3																							.708**
NCM4																							

หมายเหตุ ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4-56 ความสัมพันธ์ของตัวแปรในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-57 ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทั้งนี้ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ความสามารถนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลง (NCL 1) กับทักษะในการปรับตัวสูง และรวดเร็ว (NCL 2) เป็นคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.809 รองลงมาคือ ระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร (NLN 1) กับบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้ (NLN 2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.753 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในภาพรวม นั้น พบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ รวมทั้งเป็นเทคนิคการทดสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่กำหนด และทดสอบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) และนำไปสู่การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis)

2.1 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

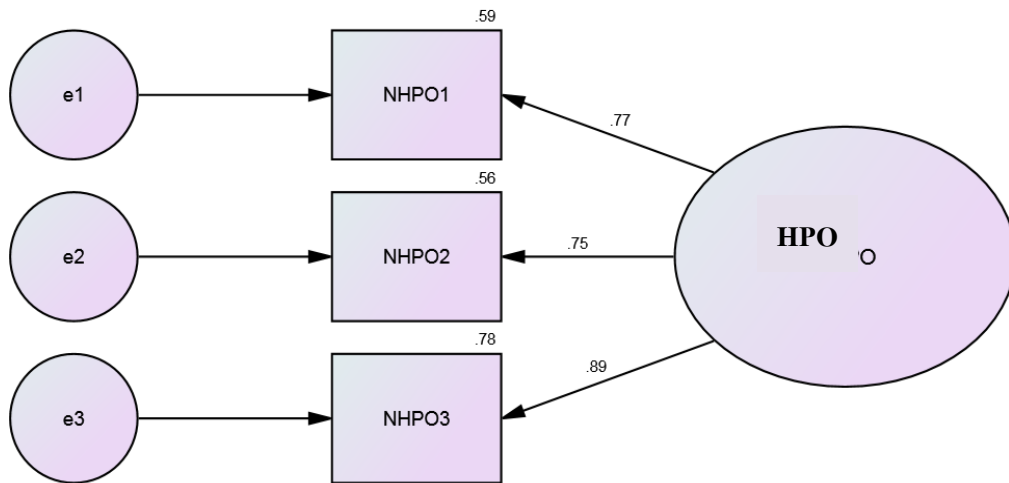
การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันใน โมเดลการวัดตัวแปรแฝงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถและความมุ่งมั่นของพนักงาน กับค่านิยม & วัฒนธรรมองค์กร (NHPO 1) ผลสำเร็จในการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กรที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง (NHPO 2) และวิสัยทัศน์ชัดเจน & ความสามารถหลักขององค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (NHPO 3)

ในการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบตัวแปรเชิงยืนยัน วิเคราะห์ค่าสถิติด้วยวิธีประเมินความสอดคล้องตามแนวคิดของ Hu and Bentler (1999) ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4-58 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

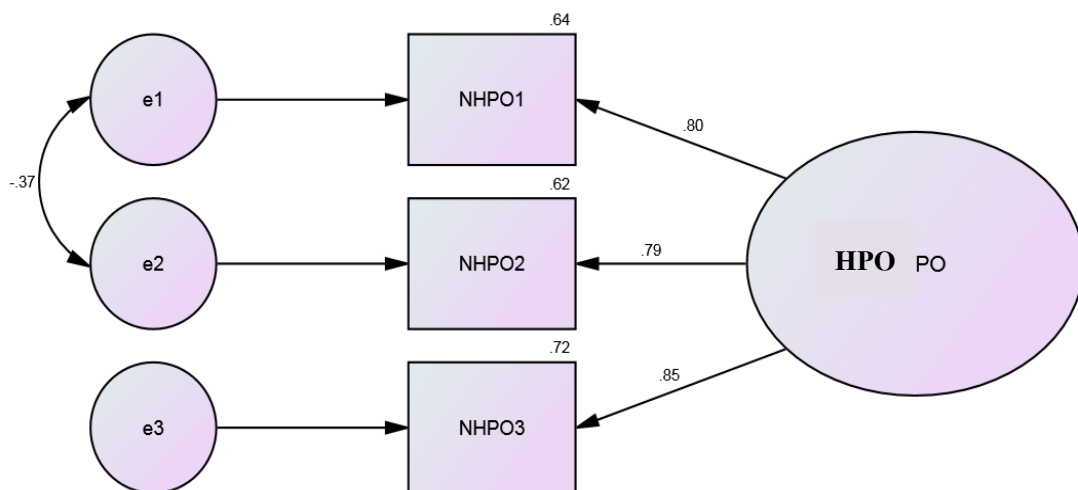
ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ก่อนปรับ	หลังปรับ
		โมเดล	โมเดล
		ค่าสถิติ	ค่าสถิติ
Chi-square/df (χ^2/df)	< 2.00	62.601	7.631
Probability level (p)	> 0.05	0.000	0.006
Goodness of Fix Index (GFI)	> 0.90	0.971	0.996
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	> 0.90	0.829	0.978
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95	0.964	0.996
Normed Fit Index (NFI)	> 0.95	0.963	0.996
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.210	0.069
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.08	0.047	0.020

จากตารางที่ 4-58 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนการปรับ โมเดลยังไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4-1 ทั้งนี้หลังจากการปรับ โมเดล พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องตามทฤษฎี ดังภาพที่ 4-2 โดยพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.996, ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.978, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.996, ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.069, ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.020 และดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 0.996 จากนั้นจึงตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพที่ 4-2



Chi-square = 62.601, Chi-square/df = 62.601, df = 1, p = .000, GFI = .971, AGFI = .829, CFI = .964, RMSEA = .210, RMR = .047, NFI = .963

ภาพที่ 4-1 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ก่อนการปรับ โมเดล



Chi-square = 7.631, Chi-square/df = 7.631, df = 1, p = .006, GFI = .996, AGFI = .978, CFI = .996, RMSEA = .069, RMR = .020, NFI = .996

ภาพที่ 4-2 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) หลังการปรับ โมเดล

ตารางที่ 4-59 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของการเป็นองค์กรที่มี
สมรรถนะสูง (HPO)

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทาง
ความสามารถและความมุ่งมั่นของพนักงาน กับค่านิยม & วัฒนธรรมองค์กร (NHPO 1)	0.64	0.80
ผลสำเร็จในการดำเนินงานและผลประกอบการ ขององค์กรที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง (NHPO 2)	0.62	0.79
วิสัยทัศน์ชัดเจน & ความสามารถหลักของ องค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (NHPO 3)	0.72	0.85

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4-59 เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้
ในรูปแบบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่ง
เป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities)
ปรากฏว่า วิสัยทัศน์ชัดเจน & ความสามารถหลักขององค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (NHPO 3)
มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มากที่สุดคือ 0.72 หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้าน
การมีวิสัยทัศน์ชัดเจน & ความสามารถหลักขององค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบาย
ความแปรปรวนของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้มากที่สุด คือร้อยละ 72 รองมาคือ
ความสามารถและความมุ่งมั่นของพนักงาน กับค่านิยม & วัฒนธรรมองค์กร (NHPO 1) มีค่า
สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.64 และผลสำเร็จในการดำเนินงานและผลประกอบการของ
องค์กรที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง (NHPO 2) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.62 ตามลำดับ
จากการพิจารณาองค์ประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของการเป็นองค์กรที่มี
สมรรถนะสูง (HPO) ทั้ง 3 ตัวแปรย่อย ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายการเป็นองค์กรที่มี
สมรรถนะสูง (HPO) เรียงตามลำดับ คือ วิสัยทัศน์ชัดเจน & ความสามารถหลักขององค์กรที่พร้อม
รับการเปลี่ยนแปลง (NHPO 3) ความสามารถและความมุ่งมั่นของพนักงาน กับค่านิยมและ
วัฒนธรรมองค์กร (NHPO 1) และผลสำเร็จในการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กรที่
โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง (NHPO 2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.85, 0.80 และ 0.79 ตามลำดับ

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (NRD 1) ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร (NRD 2) และ ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของตัวพนักงาน (NRD 3)

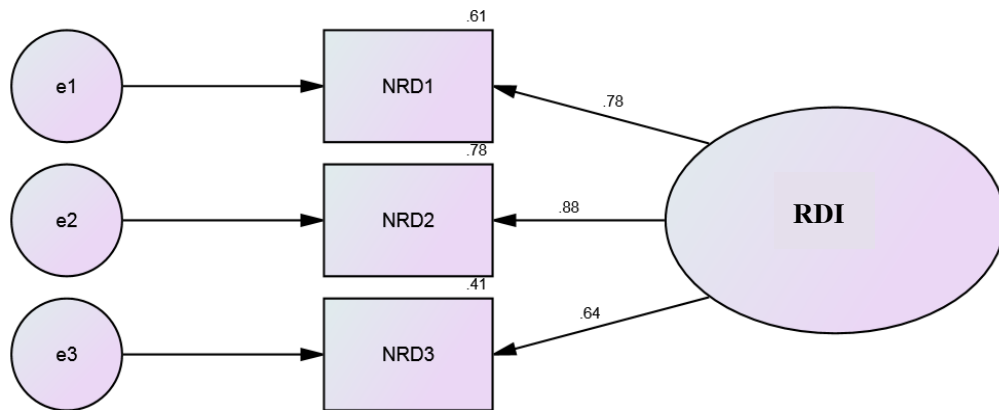
ในการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบตัวแปรเชิงยืนยัน วิเคราะห์ค่าสถิติด้วยวิธีประเมินความสอดคล้องตามแนวคิดของ Hu and Bentler (1999) ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4-60 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ก่อนปรับ	หลังปรับ
		โมเดล	โมเดล
		ค่าสถิติ	ค่าสถิติ
Chi-square/df (χ^2/df)	< 2.00	41.510	0.051
Probability level (p-value)	> 0.05	0.000	0.822
Goodness of Fix Index (GFI)	> 0.90	0.981	1.000
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	> 0.90	0.885	1.000
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95	0.972	1.000
Normed Fit Index (NFI)	> 0.95	0.971	1.000
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.171	0.000
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.08	0.050	0.001

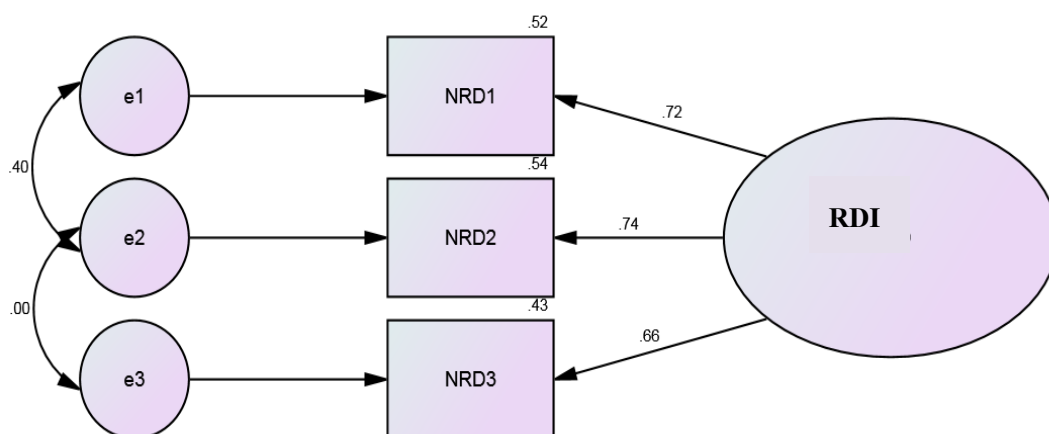
จากตารางที่ 4-60 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนการปรับ โมเดลยังไม่มี ความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4-3 ทั้งนี้หลังจากการปรับ โมเดล พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องตามทฤษฎี ดังภาพที่ 4-4 โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.051 ค่า p-value เท่ากับ 0.822 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.000, ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 1.000, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI)

เท่ากับ 1.000, ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000, ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.001 และดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 1.000 จากนั้นจึงตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพที่ 4-4



Chi-square = 41.510, Chi-square/df = 41.510, df = 1, p = .000, GFI = .981, AGFI = .885, CFI = .972, RMSEA = .171, RMR = .050, NFI = .971

ภาพที่ 4-3 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) ก่อนการปรับ โมเดล



Chi-square = .051, Chi-square/df = .051, df = 1, p = .822, GFI = 1.000, AGFI = 1.000, CFI = 1.000, RMSEA = .000, RMR = .001, NFI = 1.000

ภาพที่ 4-4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) หลังการปรับโมเดล

ตารางที่ 4-61 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (RDI)

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (NRD 1)	0.52	0.72
ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร (NRD 2)	0.54	0.74
ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของตัวพนักงาน (NRD 3)	0.43	0.66

** p < 0.01

จากตารางที่ 4-61 เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในรูปแบบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities) ปรากฏว่า ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร (NRD 2) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มากที่สุดคือ 0.54 หมายถึง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 54 รองมาคือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (NRD 1) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.52 และความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของตัวพนักงาน (NRD 3) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.43 ตามลำดับ

จากการพิจารณาองค์ประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) ทั้ง 3 ตัวแปรย่อย ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) เรียงตามลำดับ คือ ความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร (NRD 2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (NRD 1) และผลสำเร็จในการดำเนินงานและความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลงของตัวพนักงาน (NRD 3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.74, 0.72 และ 0.66 ตามลำดับ

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านองค์กรและการจัดการ (OM)

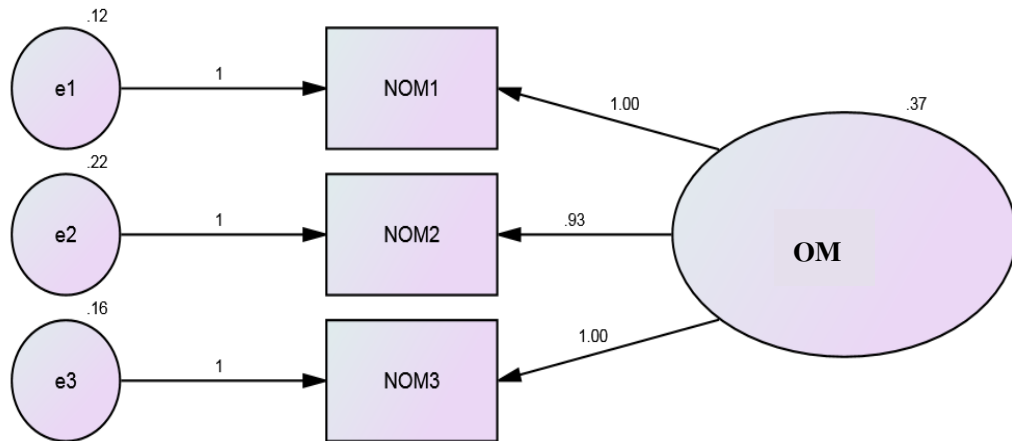
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันใน โมเดลการวัดตัวแปรแฝงด้านองค์กรและการจัดการ (OM) สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร (NOM 1) ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (NOM 2) และความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุความสำเร็จ (NOM 3)

ในการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบตัวแปรเชิงยืนยันใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Amos วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) วิเคราะห์ค่าสถิติที่ได้ด้วยวิธีประเมินความสอดคล้องตามแนวคิดของ Hu and Bentler (1999) ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4-62 การวิเคราะห์ห้อยคล้องประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านองค์กรและการจัดการ (OM)

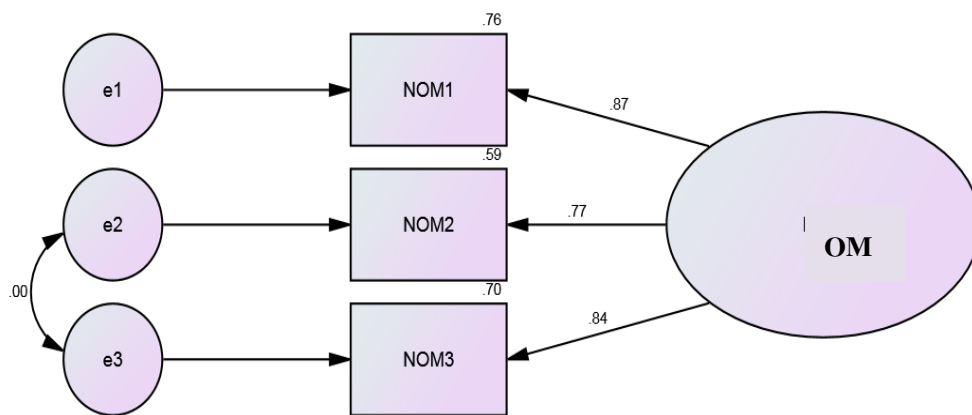
ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ก่อนปรับ	หลังปรับ
		โมเดล	โมเดล
		ค่าสถิติ	ค่าสถิติ
Chi-square/df (χ^2/df)	< 2.00	16.971	16.971
Probability level (p-value)	> 0.05	0.000	0.000
Goodness of Fix Index (GFI)	> 0.90	0.992	0.992
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	> 0.90	0.952	0.952
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95	0.992	0.992
Normed Fit Index (NFI)	> 0.95	0.992	0.992
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.107	0.107
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.08	0.020	0.020

จากตารางที่ 4-62 ผลการวิเคราะห์ห้อยคล้องประกอบเชิงยืนยันของด้านองค์กรและการจัดการ (OM) พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4-5 ทั้งนี้พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องตามทฤษฎี ดังภาพที่ 4-6 โดยพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.992, ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.952, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.992, ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.020 และดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 0.992 จากนั้นจึงตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพที่ 4-6



Chi-square = 16.971, Chi-square/df = 16.971, df = 1, p = .000, GFI = .992, AGFI = .952, CFI = .992, RMSEA = .107, RMR = .020, NFI = .992

ภาพที่ 4-5 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านองค์กรและการจัดการ (OM) ก่อนการปรับ
โมเดล



Chi-square = 16.971, Chi-square/df = 16.971, df = 1, p = .000, GFI = .992, AGFI = .952, CFI = .992, RMSEA = .107, RMR = .020, NFI = .992

ภาพที่ 4-6 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านองค์กรและการจัดการ (OM) หลังการปรับ
โมเดล

ตารางที่ 4-63 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านองค์กรและการจัดการ (OM)

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง
ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร (NOM 1)	0.76	0.87
ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (NOM 2)	0.59	0.77
ความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุความสำเร็จ (NOM 3)	0.70	0.84

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4-63 เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในรูปแบบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัย ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities) ปรากฏว่า ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร (NOM 1) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มากที่สุด คือ 0.76 หมายถึง ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนของด้านองค์กรและการจัดการได้มากที่สุด คือร้อยละ 76 รองมาคือ ความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุความสำเร็จ (NOM 3) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.70 และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (NOM 2) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.59 ตามลำดับ

จากการพิจารณาองค์ประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของด้านองค์กรและการจัดการ (OM) ทั้ง 3 ตัวแปรย่อย ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายด้านองค์กรและการจัดการ (OM) เรียงตามลำดับ คือ ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร (NOM 1) ความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุความสำเร็จ (NOM 3) และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (NOM 2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.87, 0.84 และ 0.77 ตามลำดับ

2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการความรู้ของ

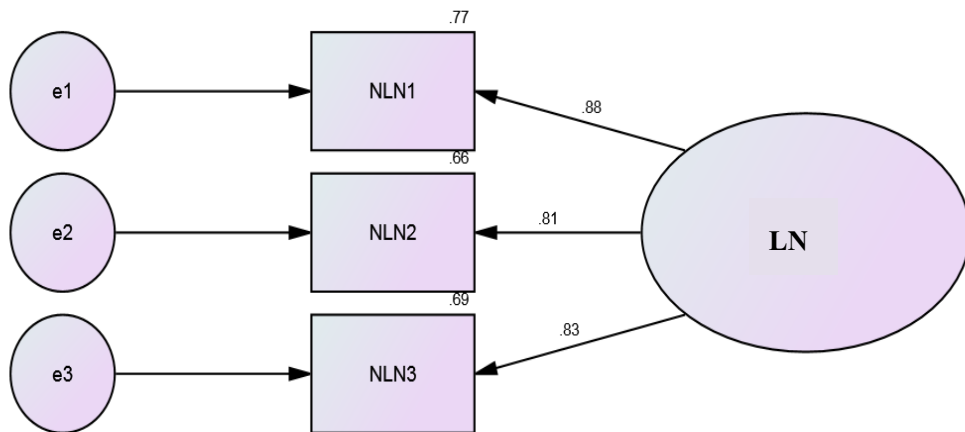
องค์การ (NLN 1) บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้ (NLN 2) และการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ (NLN 3)

ในการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบตัวแปรเชิงยืนยันใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Amos วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) วิเคราะห์ค่าสถิติที่ได้ด้วยวิธีประเมินความสอดคล้องตามแนวคิดของ Hu and Bentler (1999) ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4-64 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN)

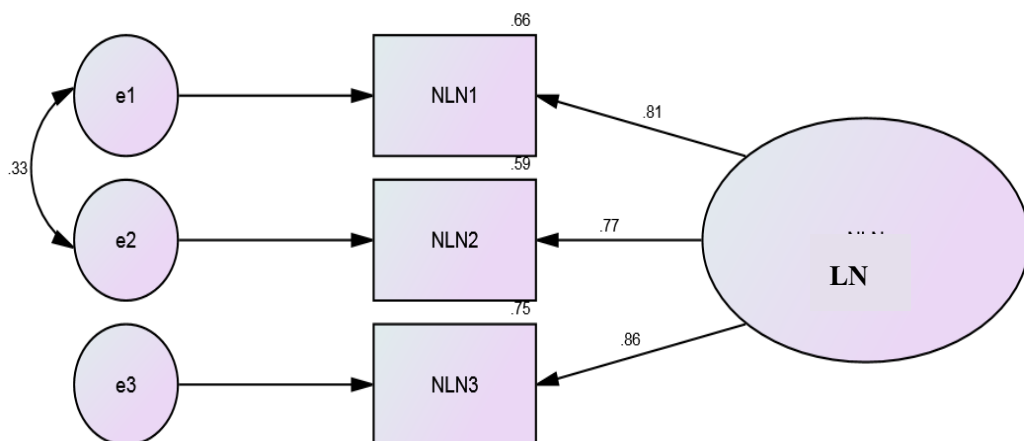
ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ก่อนปรับ	หลังปรับ
		โมเดล	โมเดล
		ค่าสถิติ	ค่าสถิติ
Chi-square/df (χ^2/df)	< 2.00	57.032	8.704
Probability level (p-value)	> 0.05	0.000	0.003
Goodness of Fix Index (GFI)	> 0.90	0.974	0.996
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	> 0.90	0.844	0.975
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95	0.975	0.997
Normed Fit Index (NFI)	> 0.95	0.974	0.996
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.201	0.074
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.08	0.050	0.018

จากตารางที่ 4-64 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนการปรับโมเดลยังไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4-7 ทั้งนี้ หลังจากการปรับโมเดล พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องตามทฤษฎี ดังภาพที่ 4-8 โดยพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.996, ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.975, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.997, ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.074 และดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 0.996 จากนั้นจึงตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพที่ 4-8



Chi-square = 57.032, Chi-square/df = 57.032, df = 1, p = .000, GFI = .974, AGFI = .844, CFI = .975, RMSEA = .201, RMR = .050, NFI = .974

ภาพที่ 4-7 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) ก่อนการปรับโมเดล



Chi-square = 8.704, Chi-square/df = 8.704, df = 1, p = .003, GFI = .996, AGFI = .975, CFI = .997, RMSEA = .074, RMR = .018, NFI = .996

ภาพที่ 4-8 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) หลังการปรับโมเดล

ตารางที่ 4-65 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN)

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง
ระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร (NLN 1)	0.66	0.81
บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้ (NLN 2)	0.59	0.77
การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ (NLN 3)	0.75	0.86

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4-65 เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในรูปแบบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities) ปรากฏว่า การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ (NLN 3) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มากที่สุดคือ 0.75 หมายถึง ความสอดคล้องของการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของด้านการเรียนรู้ของพนักงานได้มากที่สุด คือร้อยละ 75 รองมาคือ ระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร (NLN 1) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.66 และบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้ (NLN 2) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.59 ตามลำดับ

จากการพิจารณาองค์ประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) ทั้ง 3 ตัวแปรย่อย ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) เรียงตามลำดับ คือ การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ (NLN 3) ระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร (NLN 1) และบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้ (NLN 2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.86, 0.81 และ 0.77 ตามลำดับ

2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันใน โมเดลการวัดตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำใน

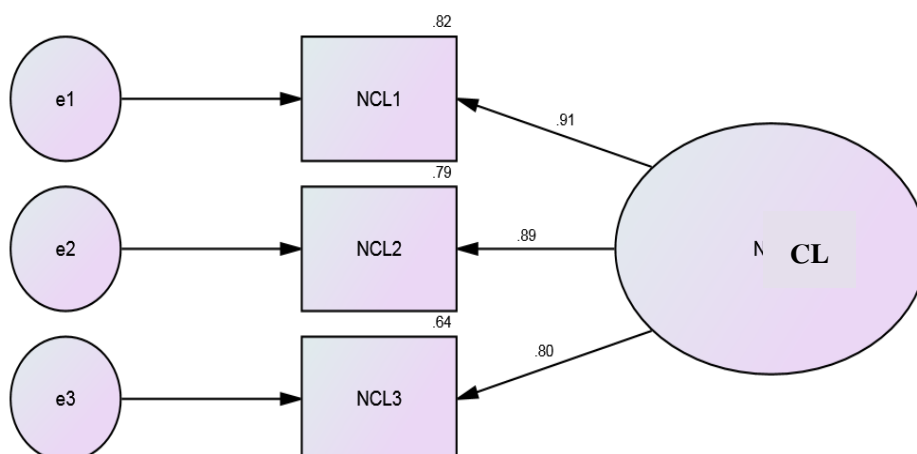
การเปลี่ยนแปลง (CL) สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถนำองค์กรใน
 สถานะการเปลี่ยนแปลง (NCL 1) ทักษะในการปรับตัวสูง และรวดเร็ว (NCL 2) และความสามารถ
 ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (NCL 3)

ในการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบตัวแปรเชิงยืนยันใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
 Amos วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) วิเคราะห์ค่าสถิติที่ได้ด้วยวิธี
 ประเมินความสอดคล้องตามแนวคิดของ Hu and Bentler (1999) ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4-66 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
 (CL)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ก่อนปรับ	หลังปรับ
		โมเดล ค่าสถิติ	โมเดล ค่าสถิติ
Chi-square/df (χ^2/df)	< 2.00	3.831	-
Probability level (p-value)	> 0.05	0.022	-
Goodness of Fix Index (GFI)	> 0.90	0.996	-
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	> 0.90	0.989	-
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95	0.998	-
Normed Fit Index (NFI)	> 0.95	0.997	-
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.045	-
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.08	0.018	-

จากตารางที่ 4-66 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านการเรียนรู้ของ
 พนักงาน (LN) พบว่า จากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4-9 ทั้งนี้ พบว่า
 ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องตามทฤษฎี ดังภาพที่ 4-9 โดยพิจารณาจากค่าดัชนีวัดระดับ
 ความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.996, ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ
 0.989, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.998, ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ย
 ของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.045 และดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 0.997 จากนั้น
 จึงตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพที่ 4-9



Chi-square = 7.663, Chi-square/df = 3.831, df = 2, p = .022, GFI = .996, AGFI = .989, CFI = .998, RMSEA = .045, RMR = .018, NFI = .997

ภาพที่ 4-9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL)

ตารางที่ 4-67 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL)

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง
ความสามารถนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลง (NCL 1)	0.82	0.91
ทักษะในการปรับตัวสูง และรวดเร็ว (NCL 2)	0.79	0.89
ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (NCL 3)	0.64	0.80

** p < 0.01

จากตารางที่ 4-67 เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในรูปแบบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บอกลักษณะความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities) ปรากฏว่าความสามารถนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลง (NCL 1) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มากที่สุดคือ 0.82 หมายถึง ความสามารถนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายความแปรปรวนของด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 82 รองมาคือ ทักษะในการปรับตัวสูง และรวดเร็ว (NCL 2) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.79 และ

ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (NCL 3) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.64 ตามลำดับ

จากการพิจารณาองค์ประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL) ทั้ง 3 ตัวแปรย่อย ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL) เรียงตามลำดับ คือ ความสามารถนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลง (NCL 1) ทักษะในการปรับตัวสูง และรวดเร็ว (NCL 2) และความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (NCL 3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.91, 0.89 และ 0.80 ตามลำดับ

2.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านความสามารถของพนักงาน (EC)

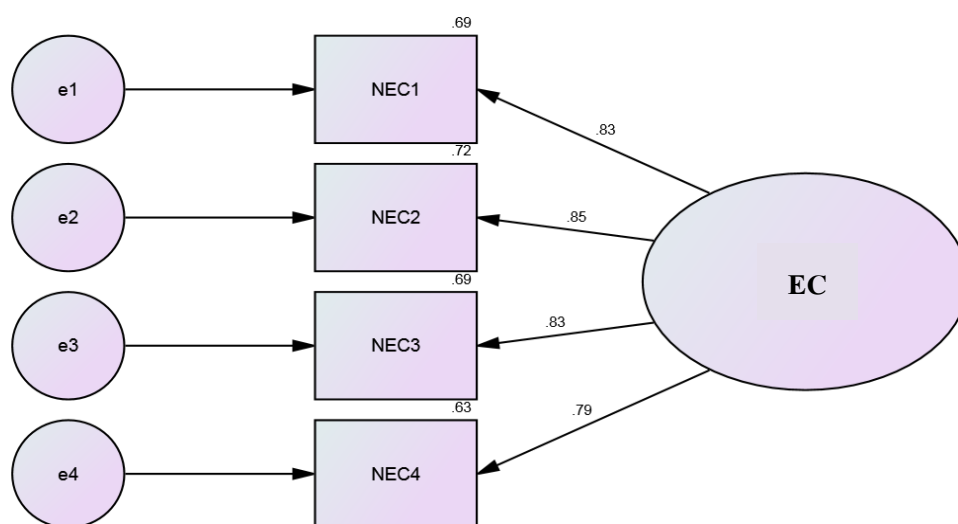
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงด้านความสามารถของพนักงาน (EC) สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (NEC 1) ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ท้าทายและมีคุณค่าเพิ่ม (NEC 2) ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจ (NEC 3) และความสามารถที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน (NEC 4)

ในการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบตัวแปรเชิงยืนยันใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Amos วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) วิเคราะห์ค่าสถิติที่ได้ด้วยวิธีประเมินความสอดคล้องตามแนวคิดของ Hu and Bentler (1999) ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4-68 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านความสามารถของพนักงาน (EC)

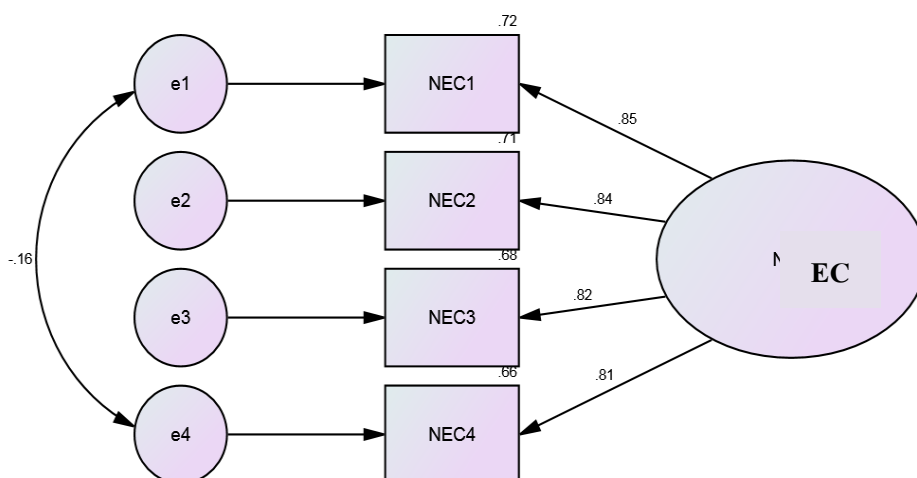
ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ก่อนปรับ	หลังปรับ
		โมเดล	โมเดล
		ค่าสถิติ	ค่าสถิติ
Chi-square/df (χ^2/df)	< 2.00	6.847	2.230
Probability level (p-value)	> 0.05	0.001	0.135
Goodness of Fix Index (GFI)	> 0.90	0.995	0.999
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	> 0.90	0.976	0.992
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95	0.996	1.000
Normed Fit Index (NFI)	> 0.95	0.996	0.999
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.065	0.030
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.08	0.006	0.003

จากตารางที่ 4-68 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความสามารถของพนักงาน (EC) พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนการปรับ โมเดลยังไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4-10 ทั้งนี้ หลังจากการปรับ โมเดล พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องตามทฤษฎี ดังภาพที่ 4-11 โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 2.230 ค่า p-value เท่ากับ 0.135 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.999, ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.992, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000, ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.030, ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.003 และดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 0.999 จากนั้นจึงตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพที่ 4-11



Chi-square = 13.695, Chi-square/df = 6.847, df = 2, p = .001, GFI = .995, AGFI = .976, CFI = .996, RMSEA = .065, RMR = .006, NFI = .996

ภาพที่ 4-10 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความสามารถของพนักงาน (EC) ก่อนการปรับ โมเดล



Chi-square = 2.230, Chi-square/df = 2.230, df = 1, p = .135, GFI = .999, AGFI = .992, CFI = 1.000, RMSEA = .030, RMR = .003, NFI = .999

ภาพที่ 4-11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความสามารถของพนักงาน (EC) หลังการปรับโมเดล

ตารางที่ 4-69 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านความสามารถของพนักงาน (EC)

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง
ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (NEC 1)	0.72	0.85
ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ท้าทายและมีคุณค่าเพิ่ม (NEC 2)	0.71	0.84
ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจ (NEC 3)	0.68	0.82
ความสามารถที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน (NEC 4)	0.66	0.81

** p < 0.01

จากตารางที่ 4-69 เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในรูปแบบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities)

ปรากฏว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (NEC 1) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มากที่สุดคือ 0.72 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถอธิบายความแปรปรวนของด้านความสามารถของพนักงานได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 72 รองมาคือ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำทายและมีคุณค่าเพิ่ม (NEC 2) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.71 ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจ (NEC 3) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.68 และความสามารถที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน (NEC 4) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.66 ตามลำดับ

จากการพิจารณาองค์ประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของด้านความสามารถของพนักงาน (EC) ทั้ง 4 ตัวแปรย่อย ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายด้านความสามารถของพนักงาน (EC) เรียงตามลำดับ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (NEC 1) ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำทายและมีคุณค่าเพิ่ม (NEC 2) ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจ (NEC 3) และความสามารถที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน (NEC 4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.85, 0.84, 0.82 และ 0.81 ตามลำดับ

2.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านความสามารถของพนักงาน (EC)

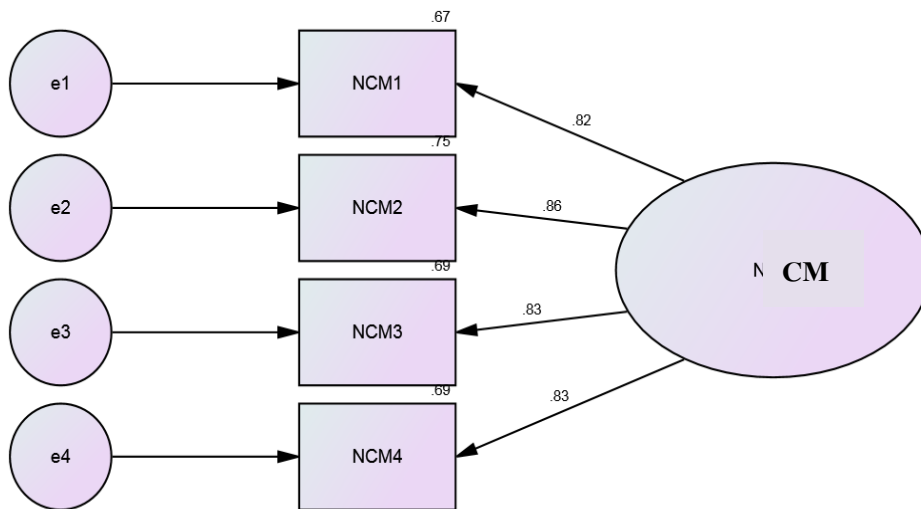
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงด้านการสื่อสาร (CM) สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ ช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง (NCM 1) การสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว (NCM 2) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทันกับการเปลี่ยนแปลง (NCM 3) และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง (NCM 4)

ในการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบตัวแปรเชิงยืนยันใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Amos วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) วิเคราะห์ค่าสถิติที่ได้ด้วยวิธีประเมินความสอดคล้องตามแนวคิดของ Hu and Bentler (1999) ค่าสถิติปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4-70 การวิเคราะห์ห้อยคล้องประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการสื่อสาร (CM)

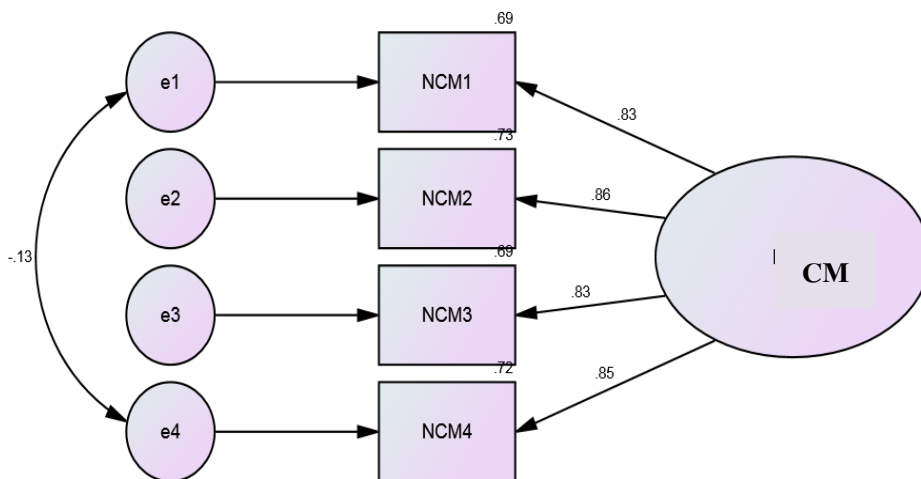
ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	ก่อนปรับ	หลังปรับ
		โมเดล	โมเดล
		ค่าสถิติ	ค่าสถิติ
Chi-square/df (χ^2/df)	< 2.00	5.424	2.858
Probability level (p-value)	> 0.05	0.004	0.091
Goodness of Fix Index (GFI)	> 0.90	0.996	0.999
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	> 0.90	0.981	0.990
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95	0.997	0.999
Normed Fit Index (NFI)	> 0.95	0.997	0.999
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.56	0.037
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.08	0.007	0.004

จากตารางที่ 4-70 ผลการวิเคราะห์ห้อยคล้องประกอบเชิงยืนยันของด้านความสามารถของพนักงาน (EC) พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนการปรับ โมเดลยังไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4-12 ทั้งนี้หลังจากการปรับ โมเดล พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องตามทฤษฎี ดังภาพที่ 4-13 โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 2.858 ค่า p-value เท่ากับ 0.091 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.999, ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.990, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.999, ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.037, ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.004 และดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 0.999 จากนั้นจึงตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพที่ 4-12



Chi-square = 10.848, Chi-square/df = 5.424, df = 2, p = .004, GFI = .996, AGFI = .981, CFI = .997, RMSEA = .056, RMR = .007, NFI = .997

ภาพที่ 4-12 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นของด้านการสื่อสาร (CM) ก่อนการปรับโมเดล



Chi-square = 2.858, Chi-square/df = 2.858, df = 1, p = .091, GFI = .999, AGFI = .990, CFI = .999, RMSEA = .037, RMR = .004, NFI = .999

ภาพที่ 4-13 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นของด้านการสื่อสาร (CM) หลังการปรับโมเดล

ตารางที่ 4-71 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านการสื่อสาร (CM)

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง
ช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง (NCM 1)	0.69	0.83
การสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว (NCM 2)	0.73	0.86
การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทันกับการเปลี่ยนแปลง (NCM 3)	0.69	0.83
มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง (NCM 4)	0.72	0.85

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4-71 เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในรูปแบบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัย ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities) ปรากฏว่า การสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว (NCM 2) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มากที่สุด คือ 0.73 หมายถึง การสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว สามารถอธิบายความแปรปรวนของด้านการสื่อสารได้มากที่สุด คือร้อยละ 73 รองมาคือ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง (NCM 4) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.72 และช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง (NCM 1) กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทันกับการเปลี่ยนแปลง (NCM 3) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.69 ตามลำดับ

จากการพิจารณาองค์ประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของด้านการสื่อสาร (CM) ทั้ง 4 ตัวแปรย่อย ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายด้านการสื่อสาร (CM) เรียงตามลำดับ คือ การสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว (NCM 2) มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง (NCM 4) และช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง (NCM 1) กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทันกับการเปลี่ยนแปลง (NCM 3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.86, 0.85, และ 0.83 ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลระหว่างสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis) หรือการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์เส้นทางนั้น ทำให้ได้ค่าสถิติที่ช่วยให้ทราบค่านำหนักของตัวแปรที่สังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดระดับความคิดเห็นตามทฤษฎี และจะสามารถเปรียบเทียบความสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ว่าตัวแปรใดใช้วัดตัวแปรแฝงได้ดีที่สุด อีกนัยหนึ่งคือ เป็นการทดสอบโมเดลกับสมมติฐานการวิจัย ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร

ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Model testing) มีเกณฑ์พิจารณา 3 ข้อ (Schumacker & Lomax, 2010) คือ

1. พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. พิจารณาค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่
3. พิจารณาความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นสถิติที่ใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คือ สถิติทดสอบ Chi-square, Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Root Mean Square Residual (RMR) และ Normed Fit Index (NFI)

โดยผลการทดสอบจะต้องยอมรับสมมติฐานหลัก คือ

Ho: โมเดลสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ค่า Chi-square ต้องมีค่าน้อยกว่าค่า Chi-square เกณฑ์ หรือค่า Chi-square สัมพันธ์ คือน้อยกว่า 2
2. ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ GFI และ AGFI ต้องมีค่ามากกว่า 0.90
3. ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ CFI และ NFI ต้องมีค่ามากกว่า 0.95
4. ค่าความคาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ RMSEA และ RMR ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.08

งานวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรแฝงทั้งหมด 7 ตัวแปร ได้แก่

HPO หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

RDI หมายถึง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

OM หมายถึง ด้านองค์กรและการจัดการ

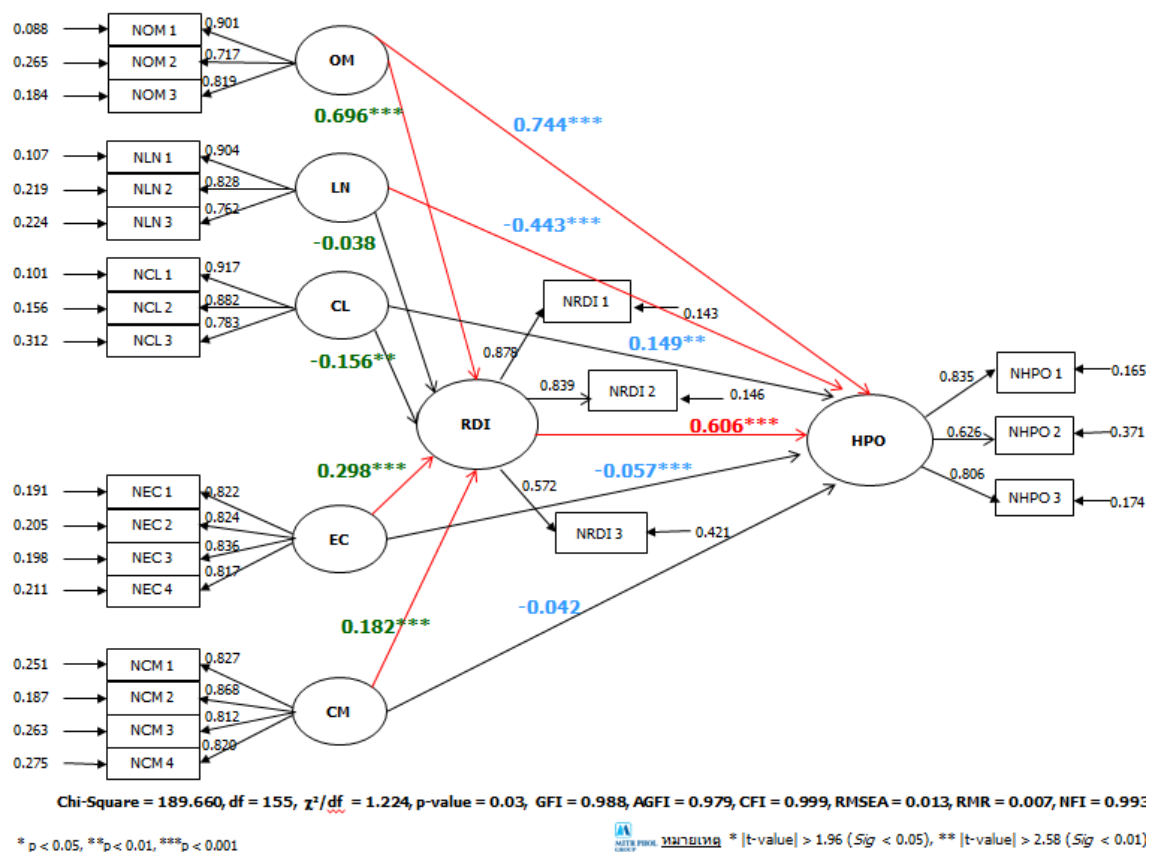
- LN หมายถึง ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน
 CL หมายถึง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
 EC หมายถึง ด้านความสามารถของพนักงาน
 CM หมายถึง ด้านการสื่อสาร

การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous variables) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous variable) การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล และระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในโมเดล และลดข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบว่าโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่โดยตัวแปรแต่ละตัวจะมีอิทธิพลทางตรงและ/ หรืออิทธิพลทางอ้อมอย่างไร แสดงผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4-72 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างโมเดลตามสมมติฐาน (Hypothesized model) กับโมเดลที่ปรับเปลี่ยน (Modified model) ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	โมเดลตามสมมติฐาน		โมเดลที่ปรับเปลี่ยน	
		ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง	ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง
Chi-square/df (χ^2/df)	< 2.00	6.016	-	1.224	-
Probability level (p-value)	> 0.05	0.000	-	0.03	-
Goodness of Fix Index (GFI)	> 0.90	0.917	สอดคล้อง	0.988	สอดคล้อง
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	> 0.90	0.891	ไม่สอดคล้อง	0.979	สอดคล้อง
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95	0.960	สอดคล้อง	0.999	สอดคล้อง
Normed Fit Index (NFI)	> 0.95	0.953	สอดคล้อง	0.993	สอดคล้อง
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.060	สอดคล้อง	0.013	สอดคล้อง
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.08	0.018	สอดคล้อง	0.007	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-72 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน พบว่า กรอบแนวความคิดที่สร้างสมมติฐาน (Hypothesized model) ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่า Chi-square/df (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 6.016 และเมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.891 ดังนั้น จึงถือว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงต้องมีการปรับปรุงโมเดลเพื่อให้ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น แสดงได้จากค่าสถิติที่ได้ โดยพิจารณาจากค่า Chi-square/df (χ^2/df) มีค่าลดลงเท่ากับ 1.224 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.979 โดยหลังจากการปรับปรุงโมเดลแล้ว โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีขึ้น ถือว่ากรอบแนวคิดการวิจัยที่สร้างตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4-14



ภาพที่ 4-14 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

8. การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ)

ตารางที่ 4-73 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ)

Parameter			Regression estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized Regression weights
RDI	<---	EC	0.289	0.038	7.505	***	0.298
RDI	<---	CM	0.154	0.037	4.143	***	0.182
RDI	<---	CL	-0.140	0.045	-3.138	0.002	-0.156
RDI	<---	LN	-0.043	0.076	-0.567	0.571	-0.038
RDI	<---	OM	0.720	0.074	9.688	***	0.696
HPO	<---	OM	0.741	0.128	5.807	***	0.744
HPO	<---	RDI	0.584	0.091	6.431	***	0.606
HPO	<---	LN	-0.486	0.104	-4.655	***	-0.443
HPO	<---	CL	0.129	0.062	2.097	0.036	0.149
HPO	<---	EC	-0.053	0.047	-1.143	0.253	-0.057
HPO	<---	CM	-0.034	0.047	-0.724	0.469	-0.042

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 4-73 พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งตัวแปรบางตัวอาจจะมีอิทธิพลโดยตรงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) หรือบางตัวอาจมีอิทธิพลโดยอ้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยผ่านตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) ทั้งนี้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่า C.R. เท่ากับ 6.431 S.E. เท่ากับ 0.091, $p < 0.001$

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ (Path coefficient) ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ใน

การวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ สามารถประมาณค่าอิทธิพลทางตรงได้จากการประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการถดถอยตามสมการ โครงสร้างของโมเดล แล้วนำค่าอิทธิพลทางตรงนั้นมาประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อม ส่วนอิทธิพลร่วมและอิทธิพลเทียมหาได้จากการหาผลคูณของอิทธิพลทางตรง แต่ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ นั้น เพียงแค่ประมาณค่าสหสัมพันธ์จากอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ไม่รวมความสัมพันธ์เทียมและร่วม

ถ้าโมเดลแสดงอิทธิพลทางตรง และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจริง ค่าความสัมพันธ์เทียมและอิทธิพลร่วมควรจะเป็นศูนย์ ดังนั้น ค่าสหสัมพันธ์จึงสามารถประมาณค่าจากผลบวกของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมเพียงสองส่วนเท่านั้น

การวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน เพื่อระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในโมเดล ดังตารางที่ 4-73

ตารางที่ 4-74 ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบตามสมมติฐานในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ)

ตัวแปร			อิทธิพลทางตรง (Direct effect)	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)	อิทธิพลรวม (Total effect)	t	p
OM	-->	RDI	0.696	-	0.696	9.688	***
LN	-->	RDI	-0.038	-	-0.038	-.567	.571
CL	-->	RDI	-0.156	-	-0.156	-3.138	.002
EC	-->	RDI	0.298	-	0.298	7.505	***
CM	-->	RDI	0.182	-	0.182	4.143	***
RDI	-->	HPO	0.606	-	0.606	6.431	***
OM	-->	HPO	0.744	0.422	1.166	5.807	***
LN	-->	HPO	-0.443	-0.023	-0.466	-4.655	***
CL	-->	HPO	0.149	-0.094	0.055	2.097	.036
EC	-->	HPO	-0.057	0.181	0.124	-1.143	.253
CM	-->	HPO	-0.042	0.110	0.068	-.724	.469

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

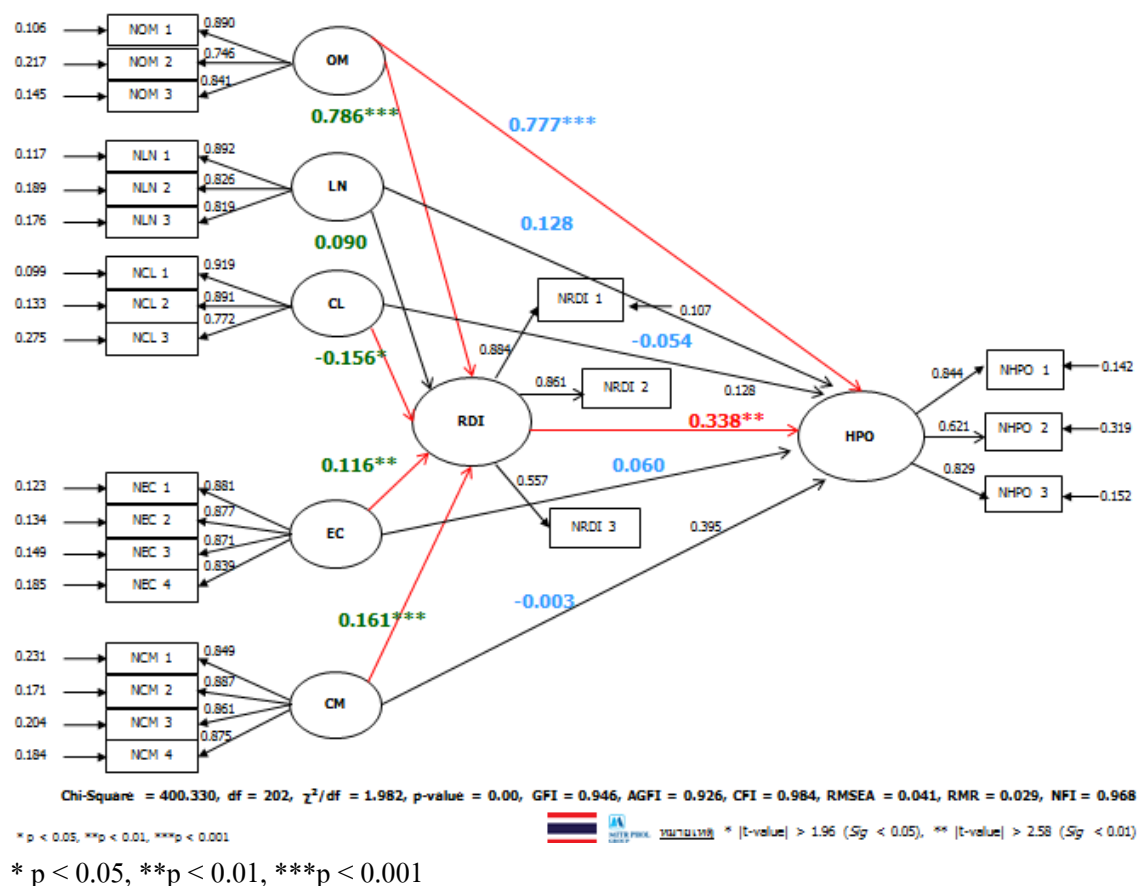
จากตารางที่ 4-74 พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) 0.606 ทั้งนี้ ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL) ด้านความสามารถของพนักงาน (EC) ด้านการสื่อสาร (CM) ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง แต่มีอิทธิพลโดยอ้อม โดยผ่านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) ทั้งนี้เพราะ $p = 0.036, 0.253$ และ 0.469 ตามลำดับ

ในขณะที่ด้านองค์กรและการจัดการ (OM) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.741 และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.443

ตารางที่ 4-75 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างโมเดลตามสมมติฐาน (Hypothesized model) กับ โมเดลที่ปรับเปลี่ยน (Modified model) ของกลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	โมเดลตามสมมติฐาน		โมเดลที่ปรับเปลี่ยน	
		ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง	ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง
Chi-square/df (χ^2/df)	< 2.00	3.759	-	1.982	-
Probability level (p-value)	> 0.05	0.000	-	0.000	-
Goodness of Fix Index (GFI)	> 0.90	0.880	ไม่สอดคล้อง	0.946	สอดคล้อง
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	> 0.90	0.853	ไม่สอดคล้อง	0.926	สอดคล้อง
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95	0.949	ไม่สอดคล้อง	0.984	สอดคล้อง
Normed Fit Index (NFI)	> 0.95	0.932	ไม่สอดคล้อง	0.968	สอดคล้อง
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.069	สอดคล้อง	0.041	สอดคล้อง
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.08	0.031	สอดคล้อง	0.029	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-75 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน พบว่า กรอบแนวความคิดที่สร้างสมมติฐาน (Hypothesized model) ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่า Chi-square/df (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 3.759 และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.880 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.853 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.949 และค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (NFI) มีค่าเท่ากับ 0.932 ดังนั้น จึงถือว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงต้องมีการปรับปรุงโมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น แสดงได้จากค่าสถิติที่ได้ โดยพิจารณาจากค่า Chi-square/df (χ^2/df) มีค่าลดลงเท่ากับ 1.982 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เพิ่มขึ้น เท่ากับ 0.946 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เพิ่มขึ้น เท่ากับ 0.926 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เพิ่มขึ้น เท่ากับ 0.984 และค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (NFI) เพิ่มขึ้น เท่ากับ 0.968 โดยหลังจากการปรับปรุงโมเดลแล้ว โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีขึ้น ถือว่ากรอบแนวความคิดวิจัยที่สร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4-15



ภาพที่ 4-15 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย) จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

9. การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย)

ตารางที่ 4-76 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างของกลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย)

Parameter			Regression estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized regression weights
RDI	<---	EC	0.103	0.039	2.674	0.008	0.116
RDI	<---	CM	0.127	0.037	3.402	***	0.161
RDI	<---	CL	-0.141	0.065	-2.176	0.030	-0.156
RDI	<---	LN	0.086	0.100	0.857	0.391	0.900
RDI	<---	OM	0.775	0.115	6.747	***	0.762
HPO	<---	OM	0.776	0.197	3.929	***	0.777
HPO	<---	RDI	0.325	0.125	2.601	0.009	0.338
HPO	<---	LN	0.120	0.114	1.058	0.290	0.128
HPO	<---	CL	-0.048	0.080	-0.599	0.549	-0.054
HPO	<---	EC	0.052	0.045	1.155	0.248	0.060
HPO	<---	CM	-0.002	0.045	-0.046	0.963	-0.003

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 4-76 พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งตัวแปรบางตัวอาจจะมีอิทธิพลโดยตรงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) หรือบางตัวอาจมีอิทธิพลโดยอ้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยผ่านตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) ทั้งนี้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่า C.R. เท่ากับ 2.601 S.E. เท่ากับ 0.125, $p < 0.01$

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ (Path coefficient) ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ สามารถประมาณค่าอิทธิพลทางตรงได้จากการประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการถดถอยตามสมการ โครงสร้างของโมเดล แล้วนำค่าอิทธิพลทางตรงนั้นมาประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อม ส่วนอิทธิพลรวมและอิทธิพลเทียบหาได้จากการหาผลคูณของอิทธิพลทางตรง แต่ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุนี้ เพียงแค่ประมาณค่าสหสัมพันธ์จากอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ไม่รวมความสัมพันธ์เทียบและรวม

ถ้าโมเดลแสดงอิทธิพลทางตรง และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจริง ค่าความสัมพันธ์เทียบและอิทธิพลรวมควรจะเป็นศูนย์ ดังนั้น ค่าสหสัมพันธ์จึงสามารถประมาณค่าจากผลบวกของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมเพียงสองส่วนเท่านั้น

การวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน เพื่อระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในโมเดล ดังตารางที่ 4-76

ตารางที่ 4-77 ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบตามสมมติฐานใน โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ประเทศไทย)

ตัวแปร			อิทธิพล ทางตรง (Direct effect)	อิทธิพล ทางอ้อม (Indirect effect)	อิทธิพล รวม (Total effect)	t	p
OM	-->	RDI	0.777	-	0.777	6.747	***
LN	-->	RDI	0.090	-	0.090	0.857	0.391
CL	-->	RDI	-0.156	-	-0.156	-2.176	0.030
EC	-->	RDI	0.116	-	0.116	2.674	0.008
CM	-->	RDI	0.161	-	0.161	3.402	***
RDI	-->	HPO	0.338	-	0.338	2.601	0.009
OM	-->	HPO	0.777	0.263	1.040	3.929	***
LN	-->	HPO	0.128	0.030	0.158	1.058	0.290

ตารางที่ 4-77 (ต่อ)

ตัวแปร			อิทธิพล ทางตรง (Direct effect)	อิทธิพล ทางอ้อม (Indirect effect)	อิทธิพล รวม (Total effect)	t	p
CL	-->	HPO	-0.054	-0.053	-0.107	-0.599	0.549
EC	-->	HPO	0.060	0.039	0.099	1.155	0.248
CM	-->	HPO	-0.003	0.054	0.051	-0.046	0.963

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 4-77 พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) 0.338 ทั้งนี้ด้านองค์กรและการจัดการ มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.777

สำหรับปัจจัยด้านอื่น ๆ มีอิทธิพลโดยอ้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยผ่านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI)

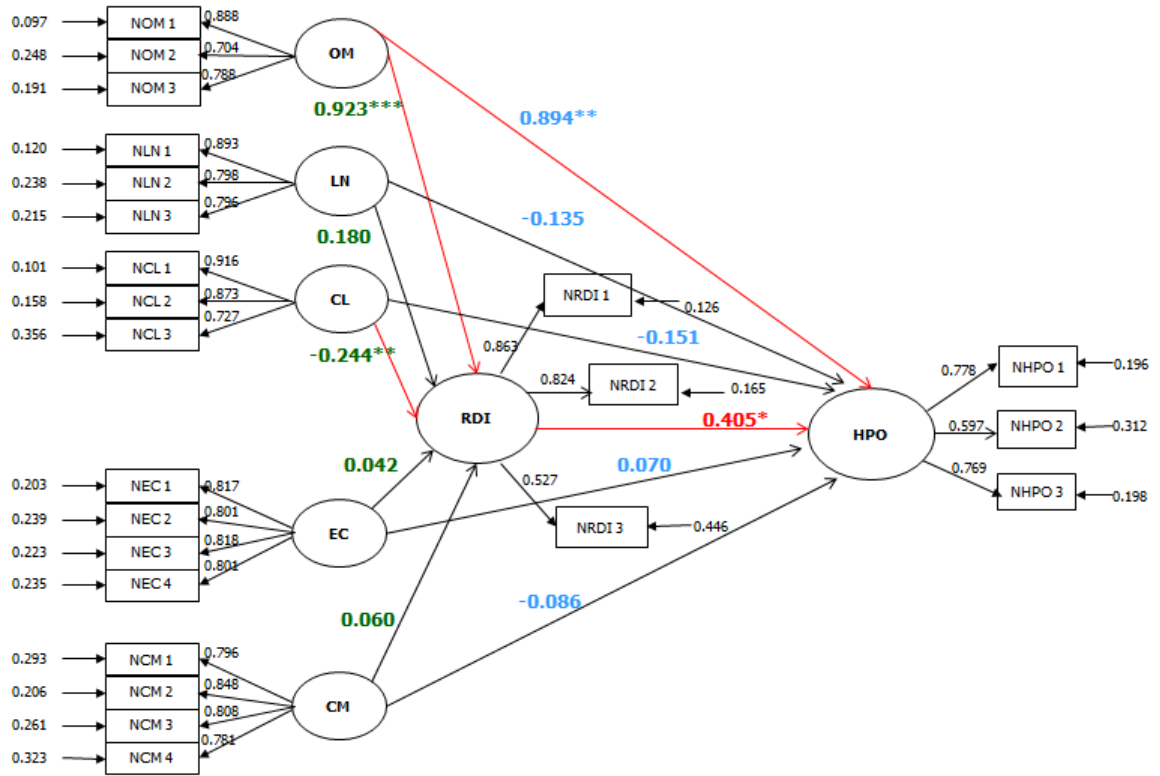
ตารางที่ 4-78 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างโมเดลตามสมมติฐาน (Hypothesized model) กับ โมเดลที่ปรับเปลี่ยน (Modified model) ของกลุ่มมิตรผล (เงิน)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	โมเดลตามสมมติฐาน		โมเดลที่ปรับเปลี่ยน	
		ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง	ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง
Chi-square/df (χ^2/df)	< 2.00	3.399	-	1.970	-
Probability level (p-value)	> 0.05	0.000	-	0.000	-
Goodness of Fix Index (GFI)	> 0.90	0.889	ไม่สอดคล้อง	0.942	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-78 (ต่อ)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์	โมเดลตามสมมติฐาน		โมเดลที่ปรับใหม่	
		ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง	ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	> 0.90	0.864	ไม่สอดคล้อง	0.924	สอดคล้อง
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95	0.949	ไม่สอดคล้อง	0.981	สอดคล้อง
Normed Fit Index (NFI)	> 0.95	0.930	ไม่สอดคล้อง	0.962	สอดคล้อง
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.064	สอดคล้อง	0.041	สอดคล้อง
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.08	0.030	สอดคล้อง	0.028	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-78 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน พบว่า กรอบแนวความคิดที่สร้างสมมติฐาน (Hypothesized model) ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่า Chi-square/df (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 3.399 และเมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.889 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.864 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.949 และค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (NFI) มีค่าเท่ากับ 0.930 ดังนั้น จึงถือว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงต้องมีการปรับปรุงโมเดลเพื่อให้ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น แสดงได้จากค่าสถิติที่ได้ โดยพิจารณาจากค่า Chi-square/df (χ^2/df) มีค่าลดลงเท่ากับ 1.970 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เพิ่มขึ้น เท่ากับ 0.942 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เพิ่มขึ้น เท่ากับ 0.924 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เพิ่มขึ้น เท่ากับ 0.981 และค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (NFI) เพิ่มขึ้น เท่ากับ 0.962 โดยหลังจากการปรับปรุงโมเดลแล้ว โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีขึ้น ถือว่ากรอบแนวความคิดวิจัยที่สร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4-16



Chi-Square = 417.633, df = 212, $\chi^2/df = 1.970$, p-value = 0.00, GFI = 0.942, AGFI = 0.924, CFI = 0.981, RMSEA = 0.041, RMR = 0.028, NFI = 0.962

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี * |t-value| > 1.96 (Sig < 0.05), ** |t-value| > 2.58 (Sig < 0.01)

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

ภาพที่ 4-16 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล (จีน) จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

10. การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล (จีน)

ตารางที่ 4-79 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง
ของกลุ่มมิตรผล (จีน)

Parameter			Regression estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized regression weights
RDI	<---	EC	0.037	0.058	0.644	0.519	0.042
RDI	<---	CM	0.051	0.077	0.664	0.506	0.060
RDI	<---	CL	-0.218	0.085	-2.563	0.010	-0.244
RDI	<---	LN	0.167	0.091	1.839	0.066	0.180
RDI	<---	OM	0.974	0.127	7.676	***	0.923
HPO	<---	OM	0.874	0.346	2.528	0.011	0.894
HPO	<---	RDI	0.375	0.189	1.984	0.049	0.405
HPO	<---	LN	-0.116	0.102	-1.143	0.253	-0.135
HPO	<---	CL	-0.125	0.122	-1.026	0.305	-0.151
HPO	<---	EC	0.058	0.059	0.973	0.331	0.070
HPO	<---	CM	-0.067	0.079	-0.850	0.395	-0.086

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 4-79 พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งตัวแปรบางตัวอาจจะมีอิทธิพลโดยตรงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) หรือบางตัวอาจมีอิทธิพลโดยอ้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยผ่านตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) ทั้งนี้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่า C.R. เท่ากับ 1.984 S.E. เท่ากับ 0.049, $p < 0.05$

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ (Path coefficient) ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ สามารถประมาณค่าอิทธิพลทางตรงได้จากการประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการถดถอยตามสมการ โครงสร้างของโมเดล แล้วนำค่าอิทธิพลทางตรงนั้นมาประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อม ส่วนอิทธิพลรวมและอิทธิพลเทียมหาได้จากการหาผลคูณของอิทธิพลทางตรง

แต่ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุนั้น เพียงแค่ประมาณค่าสหสัมพันธ์จากอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ไม่รวมความสัมพันธ์เทียมและร่วม

ถ้าโมเดลแสดงอิทธิพลทางตรง และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจริง ค่าความสัมพันธ์เทียมและอิทธิพลร่วมควรจะเป็นศูนย์ ดังนั้น ค่าสหสัมพันธ์จึงสามารถประมาณค่าจากผลบวกของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมเพียงสองส่วนเท่านั้น

การวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน เพื่อระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในโมเดล ดังตารางที่ 4-79

ตารางที่ 4-80 ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบตามสมมติฐานใน โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (เงิน)

ตัวแปร			อิทธิพล ทางตรง (Direct effect)	อิทธิพล ทางอ้อม (Indirect effect)	อิทธิพล รวม (Total effect)	t	p
OM	-->	RDI	0.923	-	0.923	0.644	0.519
LN	-->	RDI	0.180	-	0.180	0.664	0.506
CL	-->	RDI	-0.244	-	-0.244	-2.563	0.010
EC	-->	RDI	0.042	-	0.042	1.839	0.066
CM	-->	RDI	0.060	-	0.060	7.676	***
RDI	-->	HPO	0.405	-	0.405	2.528	0.011
OM	-->	HPO	0.894	0.374	1.268	1.984	0.049
LN	-->	HPO	-0.135	0.073	-0.062	-1.143	0.253
CL	-->	HPO	-0.151	-0.099	-0.250	-1.026	0.305
EC	-->	HPO	0.070	0.017	0.087	0.973	0.331
CM	-->	HPO	-0.086	0.024	-0.062	-0.850	0.395

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 4-80 พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) 0.405 ทั้งนี้ ด้านองค์กรและการจัดการ มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.894

สำหรับปัจจัยด้านอื่น ๆ มีอิทธิพลโดยอ้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยผ่านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI)

ในการทดสอบความเหมาะสมของโมเดลกับข้อมูลจะอยู่บนข้อตกลงเบื้องต้นที่ต้องมีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ คือ คูที่จำนวนพารามิเตอร์ที่ถูกประมาณค่า อัตราส่วน 10 ต่อ 1 หรือ 20 ต่อ 1 ดังนั้น จากการพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มมิตรผลสปป.ลาว จำนวน 213 ตัวอย่าง จึงไม่เหมาะสมในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยสรุป จากสมมุติฐานทางการวิจัยที่ตั้งไว้สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความแตกต่างกัน โดยประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่า $P < 0.05$ (Sig.)

2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) โดยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.606 ($t = 6.431$, $p < 0.001$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล
3. เพื่อศึกษาความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล
4. เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมของปัจจัยต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล ตลอดจนปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยจำนวนสำหรับกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,392 ชุด สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลจีนเป็นจำนวนมากที่สุด ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี ส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กร 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี และอยู่ในตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ

2. การวิเคราะห์ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล จำแนกรายด้านสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) พิจารณาประเด็นการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รองมาคือ ผลงาน/ ผลประกอบการโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถดำเนินการได้ แนวทางการบริหารจัดการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาขีดความสามารถองค์กรเป็นระบบและต่อเนื่อง พนักงานร่วมผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันเป็นหนึ่ง และพนักงานมีความรู้ความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ รองลงมาคือ ความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามทิศทางขององค์กร การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายตลอดเวลา การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารให้พนักงานรับรู้การเปลี่ยนแปลง

3. ความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีความชัดเจนและท้าทาย รองลงมาคือ กลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ ความพยายามในการบรรลุวิสัยทัศน์ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่และระบบการทำงาน โครงสร้างองค์กรมีความสอดคล้องสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ การสื่อสารกระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นที่จะบรรลุความสำเร็จร่วมกัน การจัดระบบการทำงานมีความสัมพันธ์กัน และพนักงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ

4. ความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านการเรียนรู้ (Learning) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ใน ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ การถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ ผู้บริหารเปิดรับความคิดใหม่ ๆ และองค์กรมีทีมงานพร้อมแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ การบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ การสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง และการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตามลำดับ

5. ความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ความสามารถในการนำองค์กร รองลงมาคือ ทักษะในการปรับตัว และรวดเร็ว ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่น ความสามารถในการสื่อสารและสร้างขวัญกำลังใจ ส่วนความสามารถในการสื่อสารการเปลี่ยน ตามลำดับ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

6. ความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ความสามารถในการสร้างความเติบโตให้กับธุรกิจ รองลงมาคือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความท้าทายและคุณค่า และความสามารถที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ตามลำดับ

7. ความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านการสื่อสาร (Communication) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ การใช้เทคโนโลยีที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ การสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง และช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ตอบัวตฤประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามกลุ่มน้ำตาดลมิตรผลรายประเทศ คือ ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน สามารถสรุปพิจารณาจำแนกตามประเด็นรายด้าน สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

2. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลประเทศไทย กับสปป.ลาว และ สปป.ลาว กับจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

3. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลไทย, สปป.ลาว และจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

4. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านการเรียนรู้ (Learning)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลประเทศไทย กับสปป.ลาว และ สปป.ลาว กับจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

5. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลประเทศไทย กับสปป.ลาว และสปป.ลาว กับจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

6. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลประเทศไทย กับสปป.ลาว และ สปป.ลาว กับจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

7. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านการสื่อสาร (Communication)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลไทย กับสปป.ลาว และสปป.ลาว กับจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

สามารถสรุปเป็นตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5-1 การเปรียบเทียบของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

ประเด็นที่พิจารณา	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พิจารณาตามกลุ่มประเทศ		
	ไทย – สปป.ลาว	ไทย - จีน	สปป.ลาว - จีน
ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	แตกต่าง*	แตกต่าง*	แตกต่าง*
ปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	แตกต่าง*	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง*
ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ	แตกต่าง*	แตกต่าง*	แตกต่าง*
ปัจจัยด้านการเรียนรู้	แตกต่าง*	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง*
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	แตกต่าง*	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง*
ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน	แตกต่าง*	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง*
ปัจจัยด้านด้านการสื่อสาร	แตกต่าง*	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง*

หมายเหตุ *แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 5-1 การที่กลุ่มมิตรผลประเทศไทย และสปป.ลาว หรือ สปป.ลาว และจีน มีระดับความคิดเห็นต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน ในทุกปัจจัยนั้น ส่วนหนึ่งมาจากผลการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มประเทศ ทั้งประเทศไทย และจีน กับสปป.ลาว มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด คือ ผลประกอบการกลุ่มมิตรผลประเทศไทย ถือเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย ในประเทศจีน ผลประกอบการถือเป็นอันดับสองของประเทศจีน สำหรับสปป.ลาว ความโดดเด่นของผลประกอบการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านดังกล่าวของประเทศไทย กับสปป.ลาว และ สปป.ลาว กับจีน จึงมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่โดยภาพรวมส่วนใหญ่ของประเทศไทย กับจีน ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในส่วนปัจจัยด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ จะมีความแตกต่างกันนั้น โดยการดำเนินงานในปัจจุบันของกลุ่มมิตรผลทั้งประเทศไทย และจีน มีรูปแบบการดำเนินงานที่ยังมีความแตกต่างกันมาก และมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน ทำให้ปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และด้านองค์กรและการจัดการของทั้งสองประเทศจึงมีความแตกต่างกัน

4. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

จากผลการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาเลือกตัวแบบพยากรณ์ที่มีความเหมาะสมที่สุดในการพยากรณ์ตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) รวมถึงแยกรายประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ได้ดังนี้

ตารางที่ 5-2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน

ประเทศ	กลุ่มมิตรผล ภาพรวม 3 ประเทศ	กลุ่มมิตรผล ประเทศไทย	กลุ่มมิตรผล สปป.ลาว	กลุ่มมิตรผล จีน
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	1. ด้านองค์กรและการจัดการ 2. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 3. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง 4. ด้านความสามารถของพนักงาน 5. ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน	1. ด้านองค์กรและการจัดการ 2. ด้านความสามารถของพนักงาน 3. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 4. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	1. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 2. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง 3. ด้านองค์กรและการจัดการ 4. ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน	1. ด้านองค์กรและการจัดการ 2. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 3. ด้านความสามารถของพนักงาน 4. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 5-2 เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักของปัจจัยจากการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน และด้านการเรียนรู้ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงทั้งใน

ภาพรวมของกลุ่มมิตรผลทั้ง 3 ประเทศ และกลุ่มมิตรประเทศไทย กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว และกลุ่มมิตรผลจีน

5. การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมของปัจจัยต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมของปัจจัยต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยเชิงสาเหตุการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยภายหลังการปรับแก้ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สถิติค่าความสอดคล้องค่าไคสแควร์ มีค่าเท่ากับ 189.660 ค่าองศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 155 ค่าไคสแควร์ต่อองศาอิสระ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.224 ค่าความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.988 ค่าความสอดคล้องปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.979 ดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 0.993 ค่าดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.999 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.013 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.007

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในด้วยการระบุขนาดและลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในตัวแบบ ซึ่งตัวแปรที่พิจารณา ได้แก่ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประเด็นย่อย ได้แก่ ปัจจัยด้านด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน และปัจจัยด้านการสื่อสาร สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน และปัจจัยด้านการสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value < 0.001)

2. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value < 0.001)

ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน และปัจจัยด้านการสื่อสาร มีอิทธิพล ทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผ่านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ($P\text{-value} < 0.001$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยนำสู่การอภิปรายได้ ดังนี้

1. จากสมมติฐานที่ 1 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, ลาว และจีน มีความแตกต่างกัน ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามกลุ่มประเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในประเทศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยความพร้อมของปัจจัยทุกด้านมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากประชากรของประเทศต่าง ๆ ในโลกล้วนมีความแตกต่างกัน เพราะแต่ละประเทศมีลักษณะค่านิยม และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการพัฒนาเศรษฐกิจ วิทยาการและเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ความคิดเห็นของกลุ่มคนในแต่ละประเทศแตกต่างกันตามบริบทที่ต่างกัน (เพริยวณิช เบนเรนเลย์, 2554)

ความแตกต่างไม่เฉพาะเพียงแค่นั้นในกลุ่มประเทศเท่านั้น แม้แต่ภายในประเทศเดียวกันยังมีความแตกต่างกันตามแต่ละถิ่นฐานที่อยู่อาศัย ซึ่งสาเหตุความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมมาจากประเด็นแรก คือ ความแตกต่างทางเชื้อชาติเผ่าพันธุ์และศาสนา ในแต่ละประเทศย่อมมีวิถีการดำเนินชีวิตในแต่ละสังคมที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านการแต่งกาย การกินอยู่ พิธีกรรม ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ประเด็นที่สอง ลักษณะสภาพทางภูมิศาสตร์ด้านถิ่นที่อยู่อาศัยย่อมส่งผลให้แต่ละประเทศมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป เช่น คนที่อาศัยอยู่ในที่ราบลุ่มจะมีลักษณะการกินอยู่ ประเพณี ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างไปจากคนที่อาศัยอยู่ในเขตที่ราบสูง หรือเขตทะเลทราย หรือวัฒนธรรมของโลกตะวันตก ยึดถือเหตุผลและความคิดของบุคคล เป็นวัฒนธรรมของชาวยุโรป และสหรัฐ วัฒนธรรมของโลกตะวันออกยึดถือประเพณี รักพวกพ้องเคารพผู้อาวุโส เป็นวัฒนธรรมของจีนและอินเดีย ประเด็นที่สาม รูปแบบเศรษฐกิจ ความแตกต่างทางการผลิต อุตสาหกรรม ลักษณะงาน การทำงาน และการใช้ชีวิต ทำให้แต่ละกลุ่มประเทศมีความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกันออกไป ดังเช่นคนที่มีความคิดแบบตะวันตก นิยมใช้เทคโนโลยี

จะแตกต่างกันกับการดำรงชีวิตแบบเกษตรกรรมหรือพึ่งพาธรรมชาตินั่นเอง (ชาญวัฒนา (Chanwatna), 2552)

ทั้งนี้ ความแตกต่างทางด้านทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัด เนื่องจากทัศนคติที่ถูกปลูกฝังกันมา ผ่านระบบการศึกษา สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่ไม่ว่าจะชาติใด ภาษาใด จะดำเนินชีวิตอยู่บนหลักปรัชญา คือ ใช้จริยธรรมนำทางชีวิต ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ การเคารพต่อกฎระเบียบ ความรักในงาน ความสนใจในการอดออมและการลงทุน แรงผลักดันสูงสู่ความเป็นหนึ่ง และการตรงต่อเวลา (วิบูลย์ แซ่จุง (Wiboon Sae Joong), 2552)

สำหรับการศึกษาวิจัยในลักษณะเชิงเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มคนระหว่างประเทศนั้น ในปัจจุบันต้องยอมรับว่า ผู้ที่ศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศยังมีจำนวนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาวิจัยที่สอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ณ ประเทศนั้น ๆ โดยตรง ทั้งนี้ ด้วยข้อจำกัดและอุปสรรคในหลาย ๆ ประเด็นสำคัญ คือ การเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย และการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับกลุ่มตัวอย่าง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยที่ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเทศ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในประเทศไทย เมื่อเทียบเคียงกับผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเทศ ที่อยู่ในประเทศไทย ณ ขณะที่ทำ การศึกษาวิจัยของเอกสิทธิ์ เข้มงวด (2557) ที่พบว่า วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย และคนญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องการให้ความสำคัญด้านเวลา การทำงานหนัก ความจริงจังในการทำงาน การเคารพระเบียบวินัย และการจำกัดความของคำว่า “คุณภาพ” (พัลลภา ปติสันต์, 2550) ได้ศึกษาความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศไทยกับญี่ปุ่น พบว่า ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ประเทศ และลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมไทยมากกว่าญี่ปุ่น ทั้งนี้ ยูบล เบ็ญจรงค์กิจ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมา กระตุ้น เป็นความเชื่อที่ว่า คนที่มีคุณสมบัติทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันด้วย การศึกษาเป็นลักษณะอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสาร นอกจากจะทำให้บุคลิกมีศักยภาพเพิ่มขึ้นแล้ว การศึกษายังทำให้เกิดความแตกต่างทางทัศนคติ ค่านิยม และคุณธรรม ความคิด (ประมะ สตะเวทิน, 2546) จากการศึกษาวิจัยของกรรณิกา ไชยวิเศษ (2553) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการ โรงแรมฮิลตันภูเก็ต พัลไมร์ สมนิ๊ก (2551) พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ อาชีพ สัญชาติ และรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อการใช้บริการในโรงแรมระดับ 4 ถึง 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยของ “360” “Culture code” Steelcase ได้พูดถึงความท้าทายของสถานที่ทำงานต่าง ๆ

ด้วยการวางตารางแจงความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานจากที่พบเห็นได้ใน 11 ประเทศ Steelcase ได้ทำการศึกษา 100 สถานที่ทำงาน ในประเทศจีน ฝรั่งเศส เยอรมัน อังกฤษ อินเดีย อิตาลี โมร็อกโก สเปน รัสเซีย เนเธอร์แลนด์ และอเมริกา วิธีการศึกษาที่ใช้สำหรับการวางตารางนั้น มาจากโครงสร้างเดียวกันกับนักสังคมวิทยา Geert Hofstede และ Edward T. Hall ผลการวิจัยเจาะลึกในเชิงความคิดของลำดับชั้น การให้ความร่วมมือและความยืดหยุ่น และวิธีที่แสดงความคิดตามหลักความเชื่อของวัฒนธรรม การศึกษาครั้งนี้พบว่า การ Coworking และ “สถานที่ทำงานแบบทางเลือก” นั้นคำนึงถึงความแตกต่างในวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

2. จากสมมติฐานที่ 2 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จากผลการวิเคราะห์หัดดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) และการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลกับสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis) หรือการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์เส้นทางนั้น พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการส่งผลโดยตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จึงนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความพร้อมที่ตัวพนักงานคน คนนั้น ความพร้อมของพนักงานทั้งหมด และความพร้อมขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของตัวพนักงานแต่ละคน เป็นความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ส่วนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานทั้งหมดภายในองค์กร เป็นความพร้อมที่พนักงานทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวัง ยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้พนักงานต้องมีความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น องค์กรต้องพร้อมที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย สร้างความเข้าใจให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง โดยต้องสื่อสารให้พนักงานได้รู้การเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งจากที่ตัวพนักงานเอง พนักงานทั้งหมด และองค์กร ต้องมีความพร้อมไปพร้อม ๆ กันเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Eul-Im, Gu and Yong-Tae (2009) การเพิ่มขีดความสามารถในการเตรียมความพร้อมรับมือในการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก รวมถึงการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นล้วนเป็นสิ่ง

จำเป็นอย่างยิ่ง และปัจจัยสำคัญที่องค์กรสมัยใหม่ต้องพิจารณาในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Starbuck & Hedburg, 1977) ปัจจัยที่สำคัญสำหรับกระบวนการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change understanding) ความเหมาะสม (Appropriateness) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Change participation) ความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลง (Change willingness) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง (Top/ middle managers sponsorship) การบริหารจัดการ (Implementation management) การสื่อสาร (Communication) และการสร้างวัฒนธรรม (Culture) Seo, Park, Go, Kim and Lim (2015) สิ่งที่สำคัญจากผลการศึกษา คือ ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Willingness to cooperation and receive education and apply) เป็นประเด็นที่สำคัญในการเริ่มต้นเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจที่เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการเตรียมความพร้อมเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงการต้องให้ความสำคัญกับเพิ่มความสำคัญในกระบวนการสื่อสารด้วยความจริงใจ และตั้งใจจริงในการเปลี่ยนแปลง (To enhance communication to form relevant sympathy)

การเปลี่ยนแปลงยังคงเกิดขึ้นกับทุก ๆ องค์กรและมีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นสำหรับองค์กรยุคใหม่ (Burke, 2002; Armenakis and Harris, 2002; Herold and Fedor, 2008) ผลการศึกษาจากข้อมูลโดยรวมมีความน่าสนใจอย่างยิ่ง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ กว่า 2 ใน 3 ที่มีความคิดริเริ่มในการที่จะเปลี่ยนแปลง มักจะประสบความล้มเหลว (McKinsey & Company, 2008; Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005) มีเพียงแค่ร้อยละ 38 ในการสำรวจที่มีการรายงานว่าองค์กรของพวกเขาที่ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนไป สู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Only 38 percent of the respondents reported that change has led to their organization achieving high performance) (Holbeche, 2006) ผลการศึกษาพบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาระหว่างผลที่เกิดขึ้น กับผลการศึกษาของภูมิภาคอื่น ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น อาทิ ความสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระหว่างภายนอกเขตอเมริกาเหนือกับภายในเขตอเมริกาเหนือ กลุ่มจากจีน (Cheng & Stockdale, 2003) เกาหลีใต้ (Chen & Francesco, 2003) ตุรกี (Wasti, 2005) อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีกลุ่มที่มีระดับความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับน้อย อาทิ แคนาดา (Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007) ที่แตกต่างกันในด้านอารมณ์และความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง ใกล้เคียงกับกลุ่มพนักงาน

ราชการของออสเตรเลีย (Machin, Fogarty, & Bannon, 2009) และกลุ่มธุรกิจ IT ของเกาหลีใต้ (Shin, Taylor, & Seo, 2012) แต่สำหรับ อินเดีย พบว่า มีความผสมผสานกันระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ต่อพฤติกรรมที่แสดงออกต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไป ตามแต่ละสถานการณ์ (Shinha, Shinha, Verma, & Sinha, 2001; Shinha, Vohra, Singhal, Sinha, & Ushashree, 2002) และเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ อาทิ บราซิล รัสเซีย และจีนแล้ว พบว่า ทักษะคิของบุคคลที่มีต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงยังอยู่ในระดับที่สูงที่สุด (Tu, Lin, & Chang, 2011) สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในปัจจัยด้านบุคคลที่จะมีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอารมณ์ร่วมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Employee's emotional change) เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ปรากฏการศึกษาบ่งชี้ให้เห็นถึงการตระหนักผลกระทบจากการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านบุคคล กระบวนการและบริบท สภาพแวดล้อม) สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ (Creative behavior) และประวัติความเป็นมาในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (History of change) มีผลต่อการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษาของ Jones et al. (2008) สำหรับประเด็นความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีส่วนสัมพันธ์กับการแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional respond) ทักษะคิที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitudes toward to change) ความพร้อมสำหรับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จนกระทั่งระดับหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการ มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลง การเตรียมพร้อมที่ดีสำหรับกระบวนการสื่อสารสำหรับองค์กรไปสู่พนักงานนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปถึงจุดหมายได้ โดยช่วยลดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการได้อย่างดี โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับเนื้อหาในการสื่อสาร ระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร

ผลการศึกษาของ Mckay, Kuntz and Naswall (2003) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) พบว่า พนักงานในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีพันธสัญญาต่อองค์กร (Organizational commitment to change reaction) (Madson, Miller, & John, 2005) ซึ่งการมีทัศนคติในเชิงบวกจะสามารถนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากกระบวนการสื่อสารสามารถที่มากพอให้กับพนักงาน จะช่วยสร้างความเข้าใจ ตระหนักรู้ให้กับพนักงานสามารถเข้าใจถึงคุณค่า ประโยชน์ในเชิงบวกของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีผลที่สัมพันธ์โดยตรงกับการตอบรับของพนักงานในการตัดสินใจ

ที่จะมีผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

รวมถึงผลการศึกษาของ Waal (2012) ในส่วนของปัจจัยหลักที่สำคัญของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านคุณภาพของพนักงาน (Employee quality) ที่กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับคนตั้งแต่กระบวนการค้นหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 คุณลักษณะ ที่สำคัญ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ที่จะช่วยให้คนเกิดความกระตือรือร้นในการทำบางสิ่งให้บรรลุเป้าหมาย การฟื้นตัวและความยืดหยุ่น (Resilience and flexibility) ซึ่งต้องพร้อมทั้งในการสร้างสภาพที่ฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีความสามารถในการปรับตัวที่ยืดหยุ่นที่มีความหลากหลายในแต่ละสถานการณ์ มีความหลากหลายและความพร้อมในการทำงาน ด้วยวิธีคิดในการทำงาน มุมมอง และประสบการณ์ ในการเตรียมความพร้อมเพื่อนำมาปรับใช้กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ และการเป็นหุ้นส่วนที่ดี (Partnership) สามารถที่จะสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หุ้นส่วนทางธุรกิจ ผู้มีส่วนได้เสีย โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับความสามารถที่ดีของพนักงานนั้นอยู่ที่การบริหารจัดการที่ดีด้วย ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมที่ดีในการนำองค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

2.2 ด้านองค์กรและการจัดการ ประกอบด้วย ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กรในส่วนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่มีความชัดเจนและท้าทาย กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ การจัดระบบการทำงานที่มีความสัมพันธ์กัน และโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงการที่พนักงานมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนที่รับผิดชอบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยที่ผู้บริหารและพนักงานต่างต้องร่วมกันพยายามในการบรรลุวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นที่จะบรรลุความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Waal (2007) ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่จะส่งผลนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร ลักษณะทางกายภาพที่สำคัญ คือ สิ่งที่เป็นคุณลักษณะขององค์กร ประการแรกโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร ในด้านการกำหนดหรือออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization design) มีส่วนสำคัญในการช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำงานระหว่างหน่วยงาน (Stimulate cross-functional) หรือการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร (Cross-organizational collaboration) นำไปสู่การกำหนดผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กร การสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน และการวางแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญให้กับบุคลากรส่วนต่าง ๆ ให้เข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบ ประการที่สองกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ท้าทาย (Strong vision with excites and challenge) มีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินการระยะสั้นและระยะยาว ในการที่

ให้การดำเนินงานขององค์กร ไปสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจนประการที่สามกระบวนการในการบริหารจัดการ (Process management) เป็นการผสมผสานระหว่างรูปแบบการดำเนินการกับผลลัพธ์ที่เป็นเลิศขององค์กร การเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังช่วยกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และประการสุดท้ายเทคโนโลยีต่าง ๆ (Technology) ช่วยให้บุคลากรดำเนินการในด้านต่าง ๆ อย่างมีส่วนร่วม โดยทำให้บุคลากรเปิดกว้างในการมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานและองค์กร ทั้งหมด มีส่วนสำคัญที่กำหนดรูปแบบการดำเนินการ รวมถึงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ที่ส่งผลให้เกิดการสร้างรูปแบบ หรือวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร ที่นำไปสู่การเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ทั้งนี้ Weiner (2009) ศึกษาเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยมีประเด็นที่สำคัญในการบริหารจัดการด้านองค์กร (Organization and management) ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการดำเนินการ ในเรื่องการเตรียมความพร้อมในด้านระบบ (System redesign) กระบวนการดำเนินการ (Work flow) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงาน (Task demand, resource availability) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ไม่น้อยไปกว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร (การรับรู้และการเตรียมความพร้อมในด้านการบริหารงาน) (Holt, Armenakis, Harris and Field, 2006)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในภาพรวมเพื่อนำไปปฏิบัติ สำหรับกลุ่มมิตรผล

กลุ่มมิตรผล ประเทศไทย

จากผลของงานวิจัยที่พบนั้น ธุรกิจอ้อยและน้ำตาลของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย ต้องให้ความสำคัญต่อการเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มมิตรผลประเทศไทยให้ความสำคัญในการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรได้รู้การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ตลอดจนผู้บริหารในสายงานหลักต่าง ๆ มีหน้าที่ที่สำคัญในการสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบ รับรู้ ข้อมูลข่าวสาร จากภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร อันจะเป็นผลให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน (Change awareness) ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ กลุ่มมิตรผลควรมีแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ทั้งนี้ สามารถดำเนินการได้ในหลากหลายรูปแบบ อาทิ การจัด

โครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือโครงการที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ในการเสนอ แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร ฯลฯ ผู้บริหารของกลุ่มมิตรผลควรมีการเตรียมแผนในรูปแบบ Scenario planning โดยจำลองสถานการณ์ของธุรกิจในอนาคตในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งเจอกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ทั้งด้านบวกและด้านที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และมีการวางแผนจำลองสถานการณ์ล่วงหน้า ทั้งในระดับองค์กรและระดับ หน่วยงาน เพื่อให้เกิดความพร้อมสูงสุดเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่คุกคามต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัท ในการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงาน นอกจาก การสื่อสารให้พนักงานรับทราบ ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรต้องให้ ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงานในทุกระดับขององค์กร โดยใช้แนวทาง Competency based development เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ สนับสนุน ความสามารถ หลักขององค์กร และมีความสามารถในหน้าที่การงานที่สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างทักษะในการเรียนรู้ Learning skill ให้แก่พนักงาน ให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและภาษาต่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีขีดความสามารถ รับมือกับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ทุกสถานการณ์

ในส่วนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการ ซึ่งประเด็นสำคัญ ที่กลุ่มมิตรผลประเทศไทย ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งองค์กรควรมีการสื่อสาร ปลูกฝัง ความ เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ให้พนักงานเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงคุณค่าในการที่ พนักงานจะเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้องค์กร บรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด องค์กรต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ สม่่าเสมอ สร้างความเข้าใจ ในกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้นต่อ พนักงานทุกคน ทุกระดับ ตลอดจนมีการจัดระบบการทำงานให้สอดคล้อง สนับสนุนกันและกัน มี โครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้การสื่อสารภายใต้โครงสร้างองค์กร ที่ออกแบบได้มีความรวดเร็ว สามารถตัดสินใจดำเนินการ ได้ทันสถานการณ์ ในขณะที่เดียวกัน ระบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องมีการทำให้พนักงานเข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของตนเป็นอย่างดี มีการทำ Job description คำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน ทันท่วงที ช่วยให้ พนักงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมายที่ต้องบรรลุ หน่วยงานเกี่ยวข้องที่ต้อง สนับสนุน อันจะช่วยให้การทำงานมีความสอดคล้องประสานกัน ท้ายที่สุด กลุ่มมิตรผล ประเทศไทย ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ Excellence เพื่อให้พนักงานทุกคน มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผล วิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยผ่านบทบาทของ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ในการเป็นต้นแบบขับเคลื่อน วัฒนธรรมองค์กร ที่ มุ่งเน้นความเป็นเลิศดังกล่าว

กลุ่มมิตรผลสป.ลาว

จากผลการวิจัยที่พบนั้น กลุ่มมิตรผลประเทศลาว มีโอกาสในการยกระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในหลาย ๆ ด้าน โดยมีประเด็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

ด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล สป.ลาว ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดความสามารถหลัก Core competency ขององค์กรให้ชัดเจนมีการวางกลยุทธ์อย่างรอบคอบและรัดกุม เพื่อให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจเหนือคู่แข่ง ในขณะเดียวกัน ด้านผลประกอบการในการดำเนินธุรกิจองค์กรต้องมีกลยุทธ์ มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่ช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศลาว โดยมีการสื่อสารและวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมของกลุ่มมิตรผลประเทศลาว เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ กลุ่มมิตรผลประเทศลาว ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงในทุกระดับ สร้างให้พนักงาน มีความรู้ความสามารถในหน้าที่งานสูง มีระบบ Competency based development และต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มมิตรผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กรในด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ให้พนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศลาว มีความมุ่งมั่น ร่วมผลักดันความสำเร็จให้องค์กรอย่างทุ่มเท

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในประเด็นองค์กรและการจัดการ กลุ่มมิตรผล สป.ลาว ควรมีการทบทวนออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลักดันให้องค์กรมีผลประกอบการที่โดดเด่นมากขึ้น ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของกลุ่มมิตรผลประเทศลาว ควรมีการออกแบบโครงสร้างที่สนับสนุนกลยุทธ์ในหลาย ๆ ทางเลือก ประเมินและเลือกโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและเอื้อต่อกลยุทธ์ขององค์กรมากที่สุด ตลอดจนมีการวางแผนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ มีการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ และสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากพนักงานทุกกลุ่ม ทุกระดับในองค์กร มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยสามารถนำแนวคิด RASCI Model มาใช้ในการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบตามโครงสร้างใหม่ที่องค์กรกำหนดขึ้น

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเรื่องการเรียนรู้ กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จอย่างชัดเจน และพัฒนาช่องทางการช่วยส่งเสริมให้พนักงานเข้าถึงการเรียนรู้ตามองค์ความรู้ที่สำคัญได้โดยง่าย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ แก่พนักงานของกลุ่มมิตรผลประเทศลาว มีการส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ดังกล่าว ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งการสอนงานถ่ายทอดความรู้ หรือการโค้ชจากผู้บังคับบัญชา โดยตรง หรือการสอนงานถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่งาน ถ่ายทอดให้แก่รุ่นน้อง หรือการสอนงานและถ่ายทอดความรู้จากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ทั้งนี้ องค์กรสามารถนำแนวทางการให้รางวัลและการยกย่อง มาปรับใช้เพื่อส่งเสริมให้การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นไปอย่างแพร่หลายและทั่วถึงในองค์กรผู้บังคับบัญชาโดยตรงต้องให้ความสำคัญ ให้เวลาการสอนงาน พัฒนาความรู้ความสามารถพนักงานได้การบังคับบัญชาของตน โดยถือว่าการสอนงานเป็นหน้าที่หลักสำคัญของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และเพื่อส่งเสริมให้การเรียนรู้ของพนักงานมีคุณค่ามากขึ้น ผู้บริหารจะต้องรับฟัง เปิดรับ แนวคิดใหม่ ๆ ที่พนักงานที่ได้นำเสนอต่อผู้บริหาร อันจะช่วยให้พนักงานมุ่งมั่นและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในประเด็นภาวะผู้นำ ผู้บริหารของกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว ให้ความสำคัญในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจากภายนอกองค์กร ให้พนักงานได้รับรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ให้พนักงานรับรู้ รับทราบ สื่อสารให้พนักงานเห็นวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร Vision for change สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารของกลุ่มมิตรผลต้องให้ความสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ นอกจากวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว จะต้องมีการวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีการสร้างทีมผู้นำที่ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง Change agent ในทุกระดับ มีการจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์กร มีการให้รางวัลและการยกย่องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ทั้งระยะสั้น ระยะยาว เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจและความรู้สึกของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงตามแนวทางใหม่ ๆ Change initiative ที่บริษัทกำหนดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพนักงาน กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ควรมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างเป็นระบบ ให้เกิดความชัดเจน มีการนำระบบความสามารถมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ทั้งในรูปแบบการพัฒนาความสามารถหลัก Core competency และความสามารถในหน้าที่งาน Functional competency มีการประเมินความสามารถในการทำงาน ตามกรอบของระบบ ความสามารถ และมีการวิเคราะห์ความสามารถที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของพนักงาน เปรียบเทียบกับ ความสามารถที่องค์กรคาดหวัง เพื่อนำช่องว่างของความสามารถดังกล่าว Competency gap มา กำหนดเป็นแผนงานในการพัฒนาความสามารถของพนักงานในรูปแบบของแผนพัฒนาพนักงาน ประจำปี หรือแผนพัฒนาความสามารถรายบุคคล (Individual development plan) และมีการติดตาม ผลความคืบหน้าในการพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีการให้ คำปรึกษาด้านการพัฒนาความสามารถแก่พนักงานทั้งกลุ่มและรายบุคคล เพื่อให้พนักงานสามารถ พัฒนาความสามารถในการทำงานให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใน หน้าที่ที่สูงกว่ามาตรฐาน

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในประเด็นการสื่อสาร กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ควรมี การกำหนดหน่วยงานและผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กร ให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ และเป็นระบบโดยใช้ ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เหมาะสมกับพนักงาน กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ความเคลื่อนไหวสถานการณ์จากภายในและภายนอก องค์กร การสื่อสารดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง Change communication ผู้บริหารต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ พนักงานเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร Business case for change ต้องเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด การเปลี่ยนแปลงมี การเปลี่ยนแปลงอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงให้ประโยชน์อย่างไรต่อองค์กร ต่อพนักงาน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ ทั้งนี้ หากการสื่อสารสามารถทำให้พนักงาน ได้มีโอกาสให้คำแนะนำ เสนอแนะ มีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จะยิ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้การบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้รับการยอมรับจากพนักงาน ช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลุ่มมิตรผลจีน

จากผลการวิจัยที่พบนั้น กลุ่มมิตรผลจีนมีโอกาสนในการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผลประเทศจีนควรให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจให้มีความชัดเจน มีจุดเน้นในการพัฒนาเสริมสร้างความสามารถหลัก (Core competency) ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถหลักดังกล่าวขององค์กร องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับภาวะในการดำเนินธุรกิจภายในประเทศจีน มีการเทียบเคียงกับคู่แข่ง (Bench marketing) นำข้อมูลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกมาพัฒนากลยุทธ์ ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องสนับสนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic focus organization) มีการวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่พนักงานในทุกหน่วยงานทุกระดับต้องบรรลุ ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Performance culture) โดยองค์กรควรมีการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรขององค์กร ให้สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ทั้งระบบการสรรหาและการคัดเลือก ระบบการบริหารค่าสร้าง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อให้เกิดการสนับสนุน ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงาน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ให้เกิดผลสำเร็จบนพื้นฐานของความสามารถในหน้าที่งานที่บริษัทให้ความสำคัญในการพัฒนาความสามารถให้เกิดขึ้นแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวทั้งหมดจะส่งผลให้องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย มีกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันบนพื้นฐานของความสามารถของพนักงาน อันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มีผลประกอบการในการดำเนินธุรกิจที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในประเด็นการเรียนรู้ กลุ่มมิตรผลประเทศจีนควรพัฒนารูปแบบในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยสามารถนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถตามแนวคิด 70:20:10 (Development approach) มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน โดยร้อยละ 70 จะเป็นสัดส่วนในการที่พนักงานจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานในรูปแบบการมอบหมายงาน (Job assignment) หรือการมอบหมายโครงการ (Project assignment) ซึ่งการมอบหมายงานจะเป็นการสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ที่สำคัญ ที่ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ในสัดส่วนร้อยละ 20 โดยการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับของบริษัท จะต้องให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญในการสอนงานแก่พนักงานในหน่วยงานของตนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อันจะเป็นแนวทางที่ช่วยสนับสนุนขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น ในสัดส่วนร้อยละ 10 องค์กรควรมีการวางรูปแบบการพัฒนาและฝึกอบรมให้เป็นระบบ สอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถพร้อมรับการเติบโตไปกับองค์กร และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี

นอกจากประเด็นการเรียนรู้ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารให้พนักงานทุกคน ทุกระดับในองค์กร รับรู้ เข้าใจ ความเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลง จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ การที่พนักงานรับรู้ เข้าใจจนเกิดความตระหนัก ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะนำไปสู่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ ๆ ที่บริษัทคาดหวัง กลุ่มมิตรผลประเทศจีนควรจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบในการสื่อสารการ เปลี่ยนแปลง ตลอดจนการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรให้เป็นระบบ เพื่อพนักงานเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรใน การผลักดันให้องค์กร เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางแนวทางการบริหารองค์กร บริหารคนเพื่อสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

ตารางที่ 5-3 แนวทางการบริหารองค์กร บริหารคนเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ
ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน คู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

กลุ่มมิตรผลประเทศไทย	กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว	กลุ่มมิตรผลจีน
<p>1. มุ่งเน้นให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</p> <p>2. มุ่งเน้น ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการในประเด็น ดังนี้</p> <p>2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้ชัดเจน และท้าทาย</p> <p>2.2 สร้างกลยุทธ์ให้ได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>2.3 การจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกัน</p> <p>2.4 การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ</p> <p>2.5 การสร้างความใจในบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบของพนักงานและหน่วยงานอื่น ๆ</p> <p>2.6 บทบาทของผู้บริหารในการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์</p>	<p><u>แบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก</u></p> <p><u>1. การมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง</u></p> <p>1.1 การสร้าง Core competency ขององค์กร</p> <p>1.2 การผลักดันให้มีผลประกอบการที่โดดเด่น</p> <p>1.3 การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน</p> <p>1.4 การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</p> <p><u>2. การสร้างความความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง</u></p> <p>2.1 ด้านองค์กรและการจัดการ</p> <p>- จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์</p> <p>2.2 ด้านการเรียนรู้:</p> <p>- การบริหารจัดการความรู้ - ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในองค์กร ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา</p>	<p><u>แบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก</u></p> <p><u>1. การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง</u></p> <p>1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และความสามารถหลักขององค์กร ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.2 การมุ่งเน้น สร้างผลสำเร็จในการดำเนินงาน และผลประกอบการที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.3 การเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร & ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถ และความมุ่งมั่นของพนักงาน</p> <p><u>2. การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง</u></p> <p>2.1 การให้ความสำคัญมุ่งเน้นให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</p>

ตารางที่ 5-3 (ต่อ)

กลุ่มมิตรผลประเทศไทย	กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว	กลุ่มมิตรผลจีน
2.7 การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งมั่นบรรลุความสำเร็จร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - การโค้ชสอนงานจากผู้บังคับบัญชา 2.3 ด้านภาวะผู้นำ: <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารเพื่อรับรู้การเปลี่ยนแปลงและสร้างขวัญกำลังใจ 2.4 ด้านความสามารถของพนักงาน: <ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำระบบความสามารถในองค์กรอย่างเป็นระบบที่สนับสนุนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุ 	<ul style="list-style-type: none"> 2.2 การพัฒนาวิธีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ 2.3 ผู้บังคับบัญชาให้เวลาในการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน
<p>ด้านการสื่อสาร:</p> <p>1. หน่วยงานรับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง 2. เพิ่มช่องทางสื่อสาร 3. สร้างการสื่อสารที่รวดเร็ว เป็นระบบ</p>		

3. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างจิตสำนึก ความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงสำหรับกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอสรุปเป็นประเด็นสำคัญในการขับเคลื่อนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีแนวทางในการสร้างจิตสำนึก ความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และท้าทาย: องค์กรที่จะสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Sense of urgency) ที่ส่งผลต่อการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่

องค์กรมุ่งหวังในอนาคตให้ชัดเจน และท้าทาย กระตุ้นให้พนักงานเปลี่ยนแปลงจากสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรพึงประสงค์ โดยองค์กรสามารถนำเครื่องมือในการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ มาเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่อนาคตได้หลายรูปแบบ อาทิ การใช้ Social media ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่าน Website การใช้แผนภาพการเรียนรู้กลยุทธ์ (Strategic learning map) เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรผ่านรูปภาพ เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 การประเมินความสามารถในปัจจุบันขององค์กร หรือการวินิจฉัยองค์กร (Organization diagnosis): การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง สามารถดำเนินการผ่านกระบวนการประเมินองค์กร หรือการวินิจฉัยองค์กร (Organization diagnosis) โดยการประเมินดังกล่าว สามารถดำเนินการในรูปแบบการวินิจฉัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่มย่อยจากตัวแทนทุกสถานที่ ทุกระดับพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดอ่อน โอกาสหรืออุปสรรคและข้อจำกัด องค์กรประกอบเพื่อไปสู่ความสำเร็จ หรือการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณมาเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลจากองค์กรภายนอก หรือการ Benchmarking ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งในธุรกิจภายนอก ทั้งในระดับประเทศ/ ภูมิภาค หรือในระดับโลก ซึ่งข้อมูลจากการเปรียบเทียบดังกล่าวจะทำให้พนักงานรู้สถานะที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันขององค์กร โดยเฉพาะในจุดที่เป็นช่องว่างเพื่อการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุง ซึ่งจะทำให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น

ประเด็นที่ 3 การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง (Change communication): คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มทส.) กล่าวไว้ว่า “เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้คนส่วนใหญ่มักจะคิดในแง่ลบไว้ก่อน โดยเฉพาะ ผลกระทบต่อตัวเอง” ด้วยเหตุนี้การสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้อง สร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน ทั้งนี้องค์กรต้องจัดให้มีการสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ อย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่สำคัญ (Force of change) ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญองค์กรต้องสื่อสารอย่างเป็นระบบ ให้พนักงานเข้าใจในเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลง (What) เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นเร่งด่วน (Why) สิ่งที่พนักงานต้องดำเนินการหรือปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (How) ตลอดจนประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อตัวบุคคล ต่อองค์กร หรือต่อสังคม ประเทศชาติ เป็นต้น (Benefits & impact)

ประเด็นที่ 4 การนำข้อมูลจากภายนอกเข้ามาในองค์กร: การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วน

ในการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2008) โดยการทำให้พนักงานเปิดรับความเคลื่อนไหวความเป็นไปจากภายนอก โดยเฉพาะความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลง (Change initiative) ที่ช่วยเสริมความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรภายนอก การดำเนินการดังกล่าวสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การศึกษาดูงานภายนอกองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดูงานดังกล่าวมาแนะนำเสนอ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาองค์กร การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาแชร์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งในมิติโครงสร้าง ระบบการทำงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี ฯลฯ เป็นต้น อันจะช่วยให้พนักงานได้รับรู้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก อันจะช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประเด็นที่ 5 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในองค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ผู้นำในองค์กรจะมีส่วนสำคัญในการทำให้พนักงานในองค์กรเกิดจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรควรมีแนวทางในการเสริมสร้าง พัฒนาคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยมีคุณลักษณะ 7 ประการ (Michael Fullan)

1. มีความแน่วแน่ในการเปลี่ยนแปลง
2. ปฏิบัติด้วยความไต่ตรอง และทำด้วยความเรียบง่าย
3. สร้างแรงจูงใจให้ผู้คน ด้วยการนำและกระตุ้นพนักงาน
4. ประสานสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
6. เรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล
7. รับรู้ เข้าใจ ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินการ

ประเด็นที่ 6 การจัดการกับบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง: การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานตระหนักนั้น จำเป็นที่องค์กรต้องแสดงออกให้เห็นถึงแนวทางในการบริหารจัดการกับบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีที่มาจากหลายเหตุผล อาทิ ความไม่มั่นใจในทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเอง ความรู้สึกไม่มั่นคงไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นข้างหน้า การสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยมี ความคุ้นเคยกับรูปแบบวิธีการแบบเดิม ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับคนที่พยายามคัดค้านในทุกเรื่อง มี 3 วิธี คือ 1) ป้องกันไม่ให้พนักงานกลุ่มนี้สร้างความเสียหายด้วยการเบี่ยงเบนความสนใจ 2) ผลักดันให้คนกลุ่มนี้ออกไปจากองค์กร และ 3) การเผยแพร่พฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ให้คนอื่นได้รับรู้ และทำให้สังคมกดดันให้พวกเขาลดหรือเลิกพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมดังกล่าว (Kotter, 2008)

ประเด็นที่ 7 การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร: การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์กรนั้น สามารถดำเนินการผ่านโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานขององค์กร โดยองค์กรสามารถออกแบบแผนการพัฒนาฝึกอบรมประจำปี ให้มีโปรแกรมพัฒนาและฝึกอบรมเกี่ยวกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนโปรแกรมการสร้างความพร้อมถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Change readiness program) เพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ประเด็นที่ 8 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง: วัฒนธรรมองค์กรคือ ระบบของเป้าหมายที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรที่เป็นตัวกำหนดว่า สมาชิกควรจะประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรในองค์กร ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งจะมีเอกลักษณ์ของตนเอง ทำให้องค์กรนั้น ๆ แตกต่าง ๆ จากองค์กรอื่น ๆ (Robbins & Coulter, 2002) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ทั้งในด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร การกระตุ้นความผูกพันร่วมกันในองค์กรนั้น ๆ รวมถึงวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผล สิ่งแวดล้อมของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ และในทางกลับกัน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสม จะส่งผลต่อความถดถอยในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ

4. ข้อเสนอแนะในภาพรวมเพื่อนำไปปฏิบัติ สำหรับองค์กรธุรกิจทั้งภาครัฐ และเอกชน

1. ประเด็นการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

องค์กรที่จะต้องขยายธุรกิจไปในต่างประเทศ และอยู่ภายใต้บริบทการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่สูง ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ชัดเจน และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงาน/ บุคลากรในองค์กรได้รับทราบและยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรมุ่งหวัง ในขณะเดียวกันองค์กรควรมีการทบทวน ประเมินองค์กรในรูปแบบการวินิจฉัยองค์กร (Organization diagnosis) อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อค้นหาและกำหนดความสามารถหลักขององค์กร ที่ช่วยให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสร้างแนวทางในการบริหารจัดการขององค์กรในทุก ๆ ด้านให้สนับสนุนการสร้างขีดความสามารถหลักขององค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2. ประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน องค์กรจะต้องสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยการสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of urgency) ทำให้พนักงานมีความเข้าใจสภาวะการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่บริษัทฯ กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันด้วยวิธีการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อเท็จจริงจากภายนอก โดยเฉพาะในประเด็นที่ผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในขณะเดียวกัน องค์กรควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินสถานการณ์ นำข้อมูลจากภายนอกมาเพื่อสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบถึงความเคลื่อนไหวสถานการณ์จากภายนอก ทั้งจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีจากทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ การที่องค์กรเปิดให้บุคคลภายนอกเข้ามาในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การรับพนักงานใหม่ที่เป็น Mid-career จากภายนอก การเชิญบุคคลจากภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์มุมมองจากภายนอกธุรกิจ ฯลฯ เป็นต้น จะเป็นแนวทางที่สำคัญที่ช่วยให้พนักงานได้รับรู้รับทราบความเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และที่สำคัญองค์กรควรเปิดรับข้อมูลจากพนักงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เพื่อรับรู้ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เป็นความต้องการของลูกค้า เพราะความต้องการของลูกค้าจะเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การมีช่องทางรับรู้ข้อมูลจากลูกค้าดังกล่าว และนำมาถ่ายทอดสื่อสารให้พนักงานรับรู้จะเป็นแนวทางที่สำคัญที่ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกเร่งด่วน ร้อนหนาวกับธุรกิจ (Sense of urgency)

3. ประเด็นด้านองค์กรและการจัดการ

ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร เป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องสร้างแนวทางที่จะช่วยให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงานขององค์กรมีความสอดคล้องกัน มีทิศทางในการทำงานขององค์กรที่สอดคล้องกัน (Organization alignment) ทั้งนี้ องค์กรต้องมีแนวทางในการสร้างความสอดคล้องขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางกรอบการสื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทฯ มีการทบทวนโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) โครงสร้างในระดับหน่วยงาน (Functional structure) บทบาทหน้าที่ ภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกัน สนับสนุนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์หลักและพันธกิจขององค์กรหรือไม่ การทบทวนดังกล่าวต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เนื่องจาก

สภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากโครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์กับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร องค์กรต้องดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม และสร้างความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานได้รับทราบ และปรับเปลี่ยน พัฒนาบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับโครงสร้างและกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งหวัง นอกจากนี้ การสร้างความสอดคล้องในการบริหารจัดการ องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องการนำกลยุทธ์ นโยบายสำคัญไปสู่การปฏิบัติ (Strategic to execution) โดยการมีแนวทางการกระจายกลยุทธ์ นโยบายหลักไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นระบบให้ทั่วถึงและลงไปสู่หน่วยงานและพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยสามารถใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เพื่อสร้างให้เกิดความสอดคล้องดังกล่าว อาทิ การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map and balance score card) การใช้ตัวชี้วัดหลักมาเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์หลักและเกิดเป้าหมายในการทำงาน ที่สอดคล้องและสนับสนุนทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

4. ประเด็นด้านการเรียนรู้

ในประเด็นการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการโค้ชให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (Coaching culture) สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การโค้ชจากผู้บังคับบัญชา การโค้ชจากเพื่อนร่วมงาน การโค้ชจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างและปลูกฝังความรู้ความเข้าใจ ความสำคัญของการโค้ชให้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พัฒนาทักษะในการโค้ชให้ผู้บังคับบัญชา ผู้เชี่ยวชาญ พนักงาน มีทักษะในการโค้ช ตลอดจนการสร้างแนวทางในการยกย่องและให้รางวัลในการโค้ชแก่ผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ ทักษะแก่ผู้อื่น ๆ นอกจากนี้ ระบบในการจัดการความรู้ (Knowledge management) จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างให้การถ่ายทอดการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้พนักงานที่ต้องการเรียนรู้รับรู้ได้ว่าจากเรียนรู้เรื่องอะไร จากแหล่งใด จากผู้เชี่ยวชาญท่านใดในองค์กร และจะพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ดังกล่าวให้แก่ผู้อื่นและองค์กรได้อย่างไร องค์กรจึงควรมีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการความรู้ให้อยู่กับองค์กร สามารถเข้าถึงและต่อยอดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

5. ประเด็นภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

องค์กรต้องพัฒนาความสามารถในการนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร โดยผ่านโปรแกรมการพัฒนาและฝึกรวมขององค์กร (Signature program) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent and change leader) โดยผู้นำที่จะมีความสามารถในการนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมีความสามารถในการสื่อสารในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (Change communication) แสดงออกถึงบทบาทการประพุดิตินที่เป็นแบบอย่างของผู้ที่ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง อาทิ การริเริ่มเปลี่ยนแปลงการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน, การจัดงานที่ไม่เป็นประโยชน์ออกไป (Work-out) ฯลฯ เป็นต้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเมื่อเกิดสถานการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง (Deal with resistance to change) ต้องสามารถสร้างแนวร่วมสร้างทีมงานเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องสามารถวิเคราะห์ประเมินผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง (Change strategy) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวังประสบความสำเร็จ ความสามารถในการนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6. ประเด็นความสามารถของพนักงาน

ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ย่อมสะท้อนถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาในทุกระดับต้องมีความสามารถในการสื่อสาร และการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการให้การสนับสนุนเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและฝึกรวมผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะในการโค้ชด้านผลการปฏิบัติงาน หรือ “Performance coach” เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผน ผลการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานได้อย่างเหมาะสม สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับพนักงาน ได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร, การพัฒนาทักษะของผู้บังคับบัญชาในการประเมินความสามารถของพนักงาน สามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างน่าเชื่อถือ

การสร้างความสามารถในการวางแผนพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานให้มีเพิ่มขึ้น สามารถวางแผน ให้คำแนะนำว่าพนักงานจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านใด เพื่อให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนการพัฒนาความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนาความสามารถ

ของพนักงาน ด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นทางการ (Training) และการฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่เป็นทางการ (Non training) เพื่อสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวัง

7. ประเด็นการสื่อสาร

ในด้านการสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว เพื่อสร้างให้พนักงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และเกิดการปรับตัว พัฒนาตนเองให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในการสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็วที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นบทบาทและหน้าที่ขององค์กรที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยผ่านบทบาทของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Consistency) และต่อเนื่อง (Continuous) เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดความตระหนัก และเกิดความมุ่งมั่นเป็นพันธะสัญญา (Commitment) ที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตร่วมกับองค์กร การสื่อสารดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการได้ทั้งในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

นอกจากนี้ เพื่อให้องค์กรมีการสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแล รับผิดชอบ โดยตรง ในการวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ การพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสามารถสื่อสารได้ครอบคลุม ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างภายในองค์กร มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือในการสื่อสารที่ทันสมัย อาทิ Line, Yammer, Application ฯลฯ มาประยุกต์ใช้เพื่อทำการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ข้อมูล ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอก อันจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความตระหนักรับรู้การเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอก และเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาตนเอง พัฒนางานในความรับผิดชอบให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. ข้อเสนอแนะในภาพรวมเพื่อนำไปปฏิบัติ สำหรับบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย

การเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯต่าง ๆ ในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลของประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศที่ส่งออกน้ำตาลไปยังตลาดโลกเป็นอันดับ 2 ของโลก เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างให้องค์กรของธุรกิจ

อ้อยและน้ำตาลในประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันมีจำนวน โรงงานผลิตอ้อยและน้ำตาลจำนวน 52 โรงงาน เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็น High performance organization ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะประเด็น การให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีประเด็นดังนี้

1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการ

1.1 องค์กรต้องสร้างความสอดคล้องในการบริหารจัดการภายในองค์กร (Organization alignment) โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทายในการผลักดันองค์กรให้พัฒนา เปลี่ยนแปลงมุ่งสู่นาคต มีการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ ทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจอย่าง ยั่งยืน ทุกหน่วยงานเกิดความเข้าใจในพันธกิจ (Mission) หรือสิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติในการ ดำเนินงาน ตลอดจนองค์กรต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การทบทวนกลยุทธ์ (Strategic review) ที่สอดคล้องกับสถานะการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม องค์กรต้องมีการออกแบบทบทวน โครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ทิศทาง การดำเนินธุรกิจ ขององค์กรในรูปแบบ “Strategic focus organization” การออกแบบทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ สอดคล้องสนับสนุนกลยุทธ์ องค์กรต้องมีการทบทวนการออกแบบระบบการบริหารจัดการงาน ของพนักงาน หรือ “Job management” ให้มีประสิทธิภาพ มีการทบทวน “คำบรรยายหน้าที่ของ พนักงานที่ดำรงตำแหน่ง” หรือ “Job description” อย่างสม่ำเสมอ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ กลยุทธ์ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงานในตำแหน่งอื่น ๆ (Role profile) ตลอดจนเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร อันจะ ทำให้การทำงานของบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนการสร้าง ความเข้าใจ ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ในการบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลัก ร่วมกัน โดยผ่านการสื่อสารในรูปแบบการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทาง การดำเนิน ธุรกิจขององค์กร และแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนิน ธุรกิจที่มุ่งหวัง

2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการรับรู้ของพนักงาน

2.1 องค์กรต้องให้ความสำคัญในการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ (Learning skill)

เป็นพื้นฐานสำคัญ ที่องค์กรต้องเตรียมพร้อมให้แก่พนักงาน การพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ของพนักงาน ให้พนักงานมีขีดความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงาน โดยเฉพาะการเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ (Learn how to learn) เป็นทักษะที่สำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้พนักงานขยายขีดความสามารถศักยภาพของตนเองได้มากขึ้น องค์กรสามารถนำแนวคิดวินัย 5 ประการ ในการเรียนรู้ (The fifth discipline) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงาน พัฒนาการเรียนรู้ของทีม (Team learning) และมีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดังกล่าว องค์กรควรดำเนินการคู่ขนานกันไปกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge management) โดยองค์กรจะต้องมีความรู้ที่จับต้องได้ (Explicit knowledge) ในทุก ๆ งานที่สำคัญขององค์กร (Key strategic area) เพื่อให้พนักงานที่มีทักษะการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ สามารถเข้าถึงและเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือ (Knowledge sharing) ต้องส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานทุกระดับยินดี พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันภายในองค์กร โดยสามารถสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในรูปแบบ “ชุมชนนักปฏิบัติ” หรือ “Community of practice” ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้จากเพื่อนร่วมงานสู่เพื่อนร่วมงาน เป็นไปด้วยความเต็มใจและสนับสนุนกันและกัน นอกจากนี้ ในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานนั้น องค์กรต้องผลักดันให้เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา การปลูกฝังพัฒนาทักษะในการสอนงาน หรือการ โค้ชให้แก่ผู้บังคับบัญชา จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ องค์กรต้องสร้างให้การพัฒนาความสามารถของพนักงาน การสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน เป็นบทบาทโดยตรงของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มพูนทักษะในการ โค้ชการสอนงานแก่ผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ตลอดจนองค์กรควรสร้างระบบในการติดตามความคืบหน้า ในการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินการ ซึ่งจะเป็นแนวทางที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาความสามารถของพนักงาน ผ่านการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบ

3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3.1 เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ที่มีขีดความสามารถสูง องค์กรควรมีการกำหนดความสามารถหลักของผู้บริหารในองค์กรหรือ “Leadership competency” โดยการนำความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสาร จัดทำความสามารถหลักของผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถรับรู้และเข้าใจความคาดหวังขององค์กร ที่มีต่อตัวผู้บริหารในประเด็นความสามารถในการนำองค์กร ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง มีการวางรูปแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร (Leadership development program) ให้มีเนื้อหาความรู้ที่สำคัญ ที่ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถพัฒนาทักษะในการปรับตัวในสภาวะการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานในองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ทั้งนี้โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารดังกล่าว ที่มีการกำหนดเนื้อหาความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรมีการกำหนดในผู้บริหารทุกระดับชั้นขององค์กร เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับพนักงานในทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent management and talent development) และการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งสำคัญ หรือตำแหน่งผู้บริหารในองค์กร (Succession planning) องค์กรควรกำหนดให้การวางแผนทดแทนตำแหน่ง มีการนำเอาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) เป็นหนึ่งในความสามารถหลักของผู้บริหารขององค์กร ในอนาคตที่ต้องมี เพื่อใช้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญเพื่อการพิจารณา คัดเลือก ผู้บริหารขององค์กรในอนาคต และเป็น การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรในอนาคตล่วงหน้า เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะมีผู้บริหารในรุ่นต่อ ๆ ไปขององค์กรที่มีขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการปรับตัวสูง และสามารถนำองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของพนักงาน

4.1 การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ มีทักษะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถผลักดันให้องค์กร เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้นั้น องค์กรต้องวางระบบความสามารถของ องค์กรให้มีความชัดเจนและเป็นระบบ นำระบบการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วย Competency มาใช้ในองค์กร (Competency based management) โดยองค์กรต้องดำเนินการจัดทำ ระบบความสามารถให้มีความชัดเจนและทั่วถึง มีระบบความสามารถหลักของพนักงานทั้งองค์กร หรือ “Core/ Common competency” เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อ พนักงานในด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนิน ธุรกิจขององค์กรให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรได้เปรียบในการดำเนิน

ธุรกิจ องค์กรต้องมีระบบความสามารถหน้าทำงานหรือตำแหน่ง (Functional competency) เพื่อให้พนักงานรับรู้มาตรฐาน ความคาดหวังในความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร อันจะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานความสามารถที่องค์กรคาดหวัง ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าเพิ่ม พัฒนาความสามารถในการทำงานของตนให้สูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง (Proficiency level) อันจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายและสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร นอกจากนี้ เพื่อเสริมการพัฒนาความสามารถผ่านระบบความสามารถทั้งความสามารถหลัก (Core competency) และความสามารถตามหน้าทำงาน (Functional competency) ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรต้องพัฒนาบทบาทของผู้บังคับบัญชาในทุกระดับให้มีความสามารถในการบริหารพนักงาน สามารถพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ได้ตามที่องค์กรคาดหวัง ผู้บังคับบัญชาสามารถนำแนวคิดการพัฒนาความสามารถตามแนวทาง 70:20:10 ได้แก่ การให้น้ำหนักร้อยละ 70 เป็นเรื่องการพัฒนาความสามารถด้วยการมอบหมายงานที่มีคุณค่า มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้จากในงานที่รับผิดชอบ ได้ริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อที่โครงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย อันจะเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ในขณะที่ร้อยละ 20 ของการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญกับการสอนงาน การโค้ชให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้พัฒนาความสามารถของตนเองจากผู้อื่น และผู้บังคับบัญชา และร้อยละ 10 เป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยการเรียนรู้จากโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาที่องค์กรได้จัดเตรียมให้พนักงานอย่างเป็นระบบ ชัดเจน ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาทักษะในการโค้ชเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance coach) ซึ่งจะเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาในการสอน ให้คำปรึกษาสนับสนุนพนักงาน ให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

5. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร

5.1 องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนัก เข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันจะนำไปสู่การเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Sense of urgency) ของพนักงานในองค์กร องค์กรควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงความเคลื่อนไหวทางธุรกิจจากภายในและภายนอกองค์กรที่ชัดเจน มีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้มีบุคลากรในองค์กร ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงใน

การสื่อสารทิศทางของธุรกิจ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและทั่วถึง สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Change vision) ขององค์กร กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลง (Change initiative) ให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับพนักงาน หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) มาประยุกต์ปรับใช้ในองค์กร เพื่อสื่อสารให้ถึงตัวพนักงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาท ผู้นำที่สื่อสารการเปลี่ยนแปลง (Change communication) ไปถึงพนักงานทุกกลุ่ม อาทิ ผู้นำในระดับ CEO สื่อสารทิศทางของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การดำเนินธุรกิจขององค์กรในรูปแบบ “Town hall meeting” เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจทำให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจขององค์กร เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงเข้าใจวิธีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อันจะทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

6. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
2. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เช่น องค์กรที่ดำเนินธุรกิจอื่น นอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในกลุ่มธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ซึ่งจะทำได้วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการวิจัยว่าเป็นไปในทิศทางใด
3. ควรศึกษาปัญหาในการทำงาน หรือการใช้ชีวิตส่วนตัว ที่ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อให้ทราบปัญหาถึงปัญหาอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากการการศึกษาวิจัยในครั้งนี้
4. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นระยะ ๆ เนื่องจากพฤติกรรมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดตามระยะเวลา, โอกาส, สถานที่ รวมไปถึงตัวบุคคล อาจมีการเพิ่มความคิดเห็นในส่วนต่าง ๆ นอกเหนือจากผู้วิจัยได้นำเสนอไป เพื่อให้เกิดแนวความคิดที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อการศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจต่อไป
5. จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวผลจากการวิจัยในองค์กรประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า ความสามารถและความมุ่งมั่นกับค่านิยม & วัฒนธรรมองค์กร เป็นประเด็นที่น่านำไปศึกษาต่อ ภายได้ประเด็นคำถามของงานวิจัยที่ว่า “ค่านิยมที่แข็งแกร่งเป็นฐานทำให้เกิดความมุ่งมั่น

พัฒนาความสามารถของพนักงานหรือไม่” ทั้งนี้สามารถนำไปศึกษาต่อในทั้งภาครัฐ และเอกชน เพราะทั้งค่านิยม และความสามารถของพนักงานเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่แสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

6. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในธุรกิจภาคเอกชนซึ่งเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร ดังนั้น ในครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในกลุ่มของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล
3. เพื่อศึกษาความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล
4. เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมของปัจจัยต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล ตลอดจนปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยจำนวนสำหรับกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,392 ชุด สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลจีนเป็นจำนวนมากที่สุด ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี ส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กร 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี และอยู่ในตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ

2. การวิเคราะห์ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล จำแนกรายด้านสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) พิจารณาประเด็นการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รองมาคือ ผลงาน/ ผลประกอบการโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถดำเนินการได้ แนวทางการบริหารจัดการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาขีดความสามารถองค์กรเป็นระบบและต่อเนื่อง พนักงานร่วมผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันเป็นหนึ่ง และพนักงานมีความรู้ความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกสภาวะการณ์ รองลงมาคือ ความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามทิศทางขององค์กร การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายตลอดเวลา การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารให้พนักงานรับรู้การเปลี่ยนแปลง

3. ความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีความชัดเจนและท้าทาย รองลงมาคือ กลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ ความพยายามในการบรรลุวิสัยทัศน์ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่และระบบการทำงาน โครงสร้างองค์กรมีความสอดคล้องสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ การสื่อสารกระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นที่จะบรรลุความสำเร็จร่วมกัน การจัดระบบการทำงานมีความสัมพันธ์กัน และพนักงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ

4. ความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านการเรียนรู้ (Learning) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ใน ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ การถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ ผู้บริหารเปิดรับความคิดใหม่ ๆ และองค์กรมีทีมงานพร้อมแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ การบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ การสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง และการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตามลำดับ

5. ความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ความสามารถในการนำองค์กร รองลงมาคือ ทักษะในการปรับตัว และรวดเร็ว ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่น ความสามารถในการสื่อสารและสร้างขวัญกำลังใจ ส่วนความสามารถในการสื่อสารการเปลี่ยน ตามลำดับ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

6. ความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ความสามารถในการสร้างความเติบโตให้กับธุรกิจ รองลงมาคือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความท้าทายและคุณค่า และความสามารถที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ตามลำดับ

7. ความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านการสื่อสาร (Communication) พิจารณาประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผลในภาพรวม 3 ประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ประเด็นที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ การใช้เทคโนโลยีที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ การสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง และช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ตอบัวตฤประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามกลุ่มน้ำตาดลมิตรผลรายประเทศ คือ ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน สามารถสรุปพิจารณาจำแนกตามประเด็นรายด้าน สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

2. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลประเทศไทย กับสปป.ลาว และ สปป.ลาว กับจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

3. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & management)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลไทย, สปป.ลาว และจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

4. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านการเรียนรู้ (Learning)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลประเทศไทย กับสปป.ลาว และ สปป.ลาว กับจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

5. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leader)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลประเทศไทย กับสปป.ลาว และสปป.ลาว กับจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

6. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านความสามารถของพนักงาน (Employee competency)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลประเทศไทย กับสปป.ลาว และ สปป.ลาว กับจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

7. การทดสอบค่าเฉลี่ยความพร้อมกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในด้านการสื่อสาร (Communication)

จากการทดสอบพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน มีค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลไทย กับสปป.ลาว และสปป.ลาว กับจีน มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} < 0.05$)

สามารถสรุปเป็นตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5-1 การเปรียบเทียบของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

ประเด็นที่พิจารณา	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พิจารณาตามกลุ่มประเทศ		
	ไทย – สปป.ลาว	ไทย - จีน	สปป.ลาว - จีน
ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	แตกต่าง*	แตกต่าง*	แตกต่าง*
ปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	แตกต่าง*	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง*
ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ	แตกต่าง*	แตกต่าง*	แตกต่าง*
ปัจจัยด้านการเรียนรู้	แตกต่าง*	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง*
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	แตกต่าง*	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง*
ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน	แตกต่าง*	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง*
ปัจจัยด้านด้านการสื่อสาร	แตกต่าง*	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง*

หมายเหตุ *แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 5-1 การที่กลุ่มมิตรผลประเทศไทย และสปป.ลาว หรือ สปป.ลาว และจีน มีระดับความคิดเห็นต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน ในทุกปัจจัยนั้น ส่วนหนึ่งมาจากผลการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มประเทศ ทั้งประเทศไทย และจีน กับสปป.ลาว มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด คือ ผลประกอบการกลุ่มมิตรผลประเทศไทย ถือเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย ในประเทศจีน ผลประกอบการถือเป็นอันดับสองของประเทศจีน สำหรับสปป.ลาว ความโดดเด่นของผลประกอบการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านดังกล่าวของประเทศไทย กับสปป.ลาว และ สปป.ลาว กับจีน จึงมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่โดยภาพรวมส่วนใหญ่ของประเทศไทย กับจีน ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในส่วนปัจจัยด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ จะมีความแตกต่างกันนั้น โดยการดำเนินงานในปัจจุบันของกลุ่มมิตรผลทั้งประเทศไทย และจีน มีรูปแบบการดำเนินงานที่ยังมีความแตกต่างกันมาก และมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน ทำให้ปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และด้านองค์กรและการจัดการของทั้งสองประเทศจึงมีความแตกต่างกัน

4. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

จากผลการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาเลือกตัวแบบพยากรณ์ที่มีความเหมาะสมที่สุดในการพยากรณ์ตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) รวมถึงแยกรายประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ได้ดังนี้

ตารางที่ 5-2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) ประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน

ประเทศ	กลุ่มมิตรผล ภาพรวม 3 ประเทศ	กลุ่มมิตรผล ประเทศไทย	กลุ่มมิตรผล สปป.ลาว	กลุ่มมิตรผล จีน
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	1. ด้านองค์กรและการจัดการ 2. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 3. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง 4. ด้านความสามารถของพนักงาน 5. ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน	1. ด้านองค์กรและการจัดการ 2. ด้านความสามารถของพนักงาน 3. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 4. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	1. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 2. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง 3. ด้านองค์กรและการจัดการ 4. ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน	1. ด้านองค์กรและการจัดการ 2. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 3. ด้านความสามารถของพนักงาน 4. ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 5-2 เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักของปัจจัยจากการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของพนักงาน และด้านการเรียนรู้ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงทั้งใน

ภาพรวมของกลุ่มมิตรผลทั้ง 3 ประเทศ และกลุ่มมิตรประเทศไทย กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว และกลุ่มมิตรผลจีน

5. การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมของปัจจัยต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมของปัจจัยต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยเชิงสาเหตุการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยภายหลังการปรับแก้ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สถิติค่าความสอดคล้องค่าไคสแควร์ มีค่าเท่ากับ 189.660 ค่าองศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 155 ค่าไคสแควร์ต่อองศาอิสระ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.224 ค่าความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.988 ค่าความสอดคล้องปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.979 ดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 0.993 ค่าดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.999 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.013 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.007

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในด้วยการระบุขนาดและลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในตัวแบบ ซึ่งตัวแปรที่พิจารณา ได้แก่ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประเด็นย่อย ได้แก่ ปัจจัยด้านด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน และปัจจัยด้านการสื่อสาร สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน และปัจจัยด้านการสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value < 0.001)

2. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value < 0.001)

ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน และปัจจัยด้านการสื่อสาร มีอิทธิพล ทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผ่านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ($P\text{-value} < 0.001$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยนำสู่การอภิปรายได้ ดังนี้

1. จากสมมติฐานที่ 1 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, ลาว และจีน มีความแตกต่างกัน ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามกลุ่มประเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในประเทศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยความพร้อมของปัจจัยทุกด้านมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากประชากรของประเทศต่าง ๆ ในโลกล้วนมีความแตกต่างกัน เพราะแต่ละประเทศมีลักษณะค่านิยม และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการพัฒนาเศรษฐกิจ วิทยาการและเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ความคิดเห็นของกลุ่มคนในแต่ละประเทศแตกต่างกันตามบริบทที่แตกต่างกัน (เพรียวนิช แบรินเลย์, 2554)

ความแตกต่างไม่เฉพาะเพียงแค่นั้นในกลุ่มประเทศเท่านั้น แม้แต่ภายในประเทศเดียวกันยังมีความแตกต่างกันตามแต่ละถิ่นฐานที่อยู่อาศัย ซึ่งสาเหตุความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมมาจากประเด็นแรก คือ ความแตกต่างทางเชื้อชาติเผ่าพันธุ์และศาสนา ในแต่ละประเทศย่อมมีวิถีการดำเนินชีวิตในแต่ละสังคมที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านการแต่งกาย การกินอยู่ พิธีกรรม ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ประเด็นที่สอง ลักษณะสภาพทางภูมิศาสตร์ด้านถิ่นที่อยู่อาศัยย่อมส่งผลให้แต่ละประเทศมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป เช่น คนที่อาศัยอยู่ในที่ราบลุ่มจะมีลักษณะการกินอยู่ ประเพณี ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างไปจากคนที่อาศัยอยู่ในเขตที่ราบสูง หรือเขตทะเลทราย หรือวัฒนธรรมของโลกตะวันตก ยึดถือเหตุผลและความคิดของบุคคล เป็นวัฒนธรรมของชาวยุโรป และสหรัฐ วัฒนธรรมของโลกตะวันออกยึดถือประเพณี รักพวกพ้องเคารพผู้อาวุโส เป็นวัฒนธรรมของจีนและอินเดีย ประเด็นที่สาม รูปแบบเศรษฐกิจ ความแตกต่างทางการผลิต อุตสาหกรรม ลักษณะงาน การทำงาน และการใช้ชีวิต ทำให้แต่ละกลุ่มประเทศมีความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกันออกไป ดังเช่นคนที่มีความคิดแบบตะวันตก นิยมใช้เทคโนโลยี

จะแตกต่างกันกับการดำรงชีวิตแบบเกษตรกรรมหรือพึ่งพาธรรมชาตินั่นเอง (ชาญวัฒนา (Chanwatna), 2552)

ทั้งนี้ ความแตกต่างทางด้านทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัด เนื่องจากทัศนคติที่ถูกปลูกฝังกันมา ผ่านระบบการศึกษา สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่ไม่ว่าจะชาติใด ภาษาใด จะดำเนินชีวิตอยู่บนหลักปรัชญา คือ ใช้จริยธรรมนำทางชีวิต ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ การเคารพต่อกฎระเบียบ ความรักในงาน ความสนใจในการอดออมและการลงทุน แรงผลักดันสูงสู่ความเป็นหนึ่ง และการตรงต่อเวลา (วิบูลย์ แซ่จุง (Wiboon Sae Joong), 2552)

สำหรับการศึกษาวิจัยในลักษณะเชิงเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มคนระหว่างประเทศนั้น ในปัจจุบันต้องยอมรับว่า ผู้ที่ศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศยังมีจำนวนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาวิจัยที่สอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ณ ประเทศนั้น ๆ โดยตรง ทั้งนี้ ด้วยข้อจำกัดและอุปสรรคในหลาย ๆ ประเด็นสำคัญ คือ การเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย และการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับกลุ่มตัวอย่าง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยที่ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเทศ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในประเทศไทย เมื่อเทียบเคียงกับผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเทศ ที่อยู่ในประเทศไทย ณ ขณะที่ทำ การศึกษาวิจัยของเอกสิทธิ์ เข้มงวด (2557) ที่พบว่า วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย และคนญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องการให้ความสำคัญด้านเวลา การทำงานหนัก ความจริงจังในการทำงาน การเคารพระเบียบวินัย และการจำกัดความของคำว่า “คุณภาพ” (พัลลภา ปติสันต์, 2550) ได้ศึกษาความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศไทยกับญี่ปุ่น พบว่า ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ประเทศ และลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมไทยมากกว่าญี่ปุ่น ทั้งนี้ ขุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2542) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมา กระตุ้น เป็นความเชื่อที่ว่า คนที่มีคุณสมบัติทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันด้วย การศึกษาเป็นลักษณะอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสาร นอกจากจะทำให้บุคคลมีศักยภาพเพิ่มขึ้นแล้ว การศึกษายังทำให้เกิดความแตกต่างทางทัศนคติ ค่านิยม และคุณธรรม ความคิด (ประมะ สตะเวทิน, 2546) จากการศึกษาวิจัยของกรรณิกา ไชยวิเศษ (2553) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการ โรงแรมฮิลตันภูเก็ต พัลไมร์ สมนิ๊ก (2551) พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ อาชีพ สัญชาติ และรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อการใช้บริการในโรงแรมระดับ 4 ถึง 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยของ “360” “Culture code” Steelcase ได้พูดถึงความท้าทายของสถานที่ทำงานต่าง ๆ

ด้วยการวางตารางแจงความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานจากที่พบเห็นได้ใน 11 ประเทศ Steelcase ได้ทำการศึกษา 100 สถานที่ทำงาน ในประเทศจีน ฝรั่งเศส เยอรมัน อังกฤษ อินเดีย อิตาลี โมร็อกโก สเปน รัสเซีย เนเธอร์แลนด์ และอเมริกา วิธีการศึกษาที่ใช้สำหรับการวางตารางนั้น มาจากโครงสร้างเดียวกันกับนักสังคมวิทยา Geert Hofstede และ Edward T. Hall ผลการวิจัยเจาะลึกในเชิงความคิดของลำดับชั้น การให้ความร่วมมือและความยืดหยุ่น และวิธีที่แสดงความคิดตามหลักความเชื่อของวัฒนธรรม การศึกษาครั้งนี้พบว่า การ Coworking และ “สถานที่ทำงานแบบทางเลือก” นั้นคำนึงถึงความแตกต่างในวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

2. จากสมมติฐานที่ 2 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ) จากผลการวิเคราะห์หัดดอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) และการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลกับสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis) หรือการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์เส้นทางนั้น พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการส่งผลโดยตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จึงนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความพร้อมที่ตัวพนักงานคน คนนั้น ความพร้อมของพนักงานทั้งหมด และความพร้อมขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของตัวพนักงานแต่ละคน เป็นความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ส่วนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานทั้งหมดภายในองค์กร เป็นความพร้อมที่พนักงานทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวัง ยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้พนักงานต้องมีความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สำหรับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น องค์กรต้องพร้อมที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย สร้างความเข้าใจให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง โดยต้องสื่อสารให้พนักงานได้รู้การเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งจากที่ตัวพนักงานเอง พนักงานทั้งหมด และองค์กร ต้องมีความพร้อมไปพร้อม ๆ กันเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Eul-Im, Gu and Yong-Tae (2009) การเพิ่มขีดความสามารถในการเตรียมความพร้อมรับมือในการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก รวมถึงการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นล้วนเป็นสิ่ง

จำเป็นอย่างยิ่ง และปัจจัยสำคัญที่องค์กรสมัยใหม่ต้องพิจารณาในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Starbuck & Hedburg, 1977) ปัจจัยที่สำคัญสำหรับกระบวนการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change understanding) ความเหมาะสม (Appropriateness) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Change participation) ความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลง (Change willingness) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง (Top/ middle managers sponsorship) การบริหารจัดการ (Implementation management) การสื่อสาร (Communication) และการสร้างวัฒนธรรม (Culture) Seo, Park, Go, Kim and Lim (2015) สิ่งที่สำคัญจากผลการศึกษา คือ ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Willingness to cooperation and receive education and apply) เป็นประเด็นที่สำคัญในการเริ่มต้นเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจที่เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการเตรียมความพร้อมเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงการต้องให้ความสำคัญกับเพิ่มความสำคัญในกระบวนการสื่อสารด้วยความจริงใจ และตั้งใจจริงในการเปลี่ยนแปลง (To enhance communication to form relevant sympathy)

การเปลี่ยนแปลงยังคงเกิดขึ้นกับทุก ๆ องค์กรและมีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นสำหรับองค์กรยุคใหม่ (Burke, 2002; Armenakis and Harris, 2002; Herold and Fedor, 2008) ผลการศึกษาจากข้อมูลโดยรวมมีความน่าสนใจอย่างยิ่ง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ กว่า 2 ใน 3 ที่มีความคิดริเริ่มในการที่จะเปลี่ยนแปลง มักจะประสบความล้มเหลว (McKinsey & Company, 2008; Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005) มีเพียงแค่ร้อยละ 38 ในการสำรวจที่มีการรายงานว่าองค์กรของพวกเขาที่ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนไป สู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Only 38 percent of the respondents reported that change has led to their organization achieving high performance) (Holbeche, 2006) ผลการศึกษาพบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาระหว่างผลที่เกิดขึ้น กับผลการศึกษาของภูมิภาคอื่น ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น อาทิ ความสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระหว่างภายนอกเขตอเมริกาเหนือกับภายในเขตอเมริกาเหนือ กลุ่มจากจีน (Cheng & Stockdale, 2003) เกาหลีใต้ (Chen & Francesco, 2003) ตุรกี (Wasti, 2005) อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีกลุ่มที่มีระดับความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับน้อย อาทิ แคนาดา (Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007) ที่แตกต่างกันในด้านอารมณ์และความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง ใกล้เคียงกับกลุ่มพนักงาน

ราชการของออสเตรเลีย (Machin, Fogarty, & Bannon, 2009) และกลุ่มธุรกิจ IT ของเกาหลีใต้ (Shin, Taylor, & Seo, 2012) แต่สำหรับ อินเดีย พบว่า มีความผสมผสานกันระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ต่อพฤติกรรมที่แสดงออกต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไป ตามแต่ละสถานการณ์ (Shinha, Shinha, Verma, & Sinha, 2001; Shinha, Vohra, Singhal, Sinha, & Ushashree, 2002) และเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ อาทิ บราซิล รัสเซีย และจีนแล้ว พบว่า ทักษะคิของบุคคลที่มีต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงยังอยู่ในระดับที่สูงที่สุด (Tu, Lin, & Chang, 2011) สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในปัจจัยด้านบุคคลที่จะมีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอารมณ์ร่วมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Employee's emotional change) เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ปรากฏการศึกษาบ่งชี้ให้เห็นถึงการตระหนักผลกระทบจากการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านบุคคล กระบวนการและบริบท สภาพแวดล้อม) สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ (Creative behavior) และประวัติความเป็นมาในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (History of change) มีผลต่อการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษาของ Jones et al. (2008) สำหรับประเด็นความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีส่วนสัมพันธ์กับการแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional respond) ทักษะคิที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitudes toward to change) ความพร้อมสำหรับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จนกระทั่งระดับหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการ มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลง การเตรียมพร้อมที่ดีสำหรับกระบวนการสื่อสารสำหรับองค์กรไปสู่พนักงานนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปถึงจุดหมายได้ โดยช่วยลดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการได้อย่างดี โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับเนื้อหาในการสื่อสาร ระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร

ผลการศึกษาของ Mckay, Kuntz and Naswall (2003) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) พบว่า พนักงานในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีพันธสัญญาต่อองค์กร (Organizational commitment to change reaction) (Madson, Miller, & John, 2005) ซึ่งการมีทัศนคติในเชิงบวกจะสามารถนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากกระบวนการสื่อสารสามารถที่มากพอให้กับพนักงาน จะช่วยสร้างความเข้าใจ ตระหนักรู้ให้กับพนักงานสามารถเข้าใจถึงคุณค่า ประโยชน์ในเชิงบวกของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีผลที่สัมพันธ์โดยตรงกับการตอบรับของพนักงานในการตัดสินใจ

ที่จะมีผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

รวมถึงผลการศึกษาของ Waal (2012) ในส่วนของปัจจัยหลักที่สำคัญของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านคุณภาพของพนักงาน (Employee quality) ที่กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับคนตั้งแต่กระบวนการค้นหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 คุณลักษณะ ที่สำคัญ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ที่จะช่วยให้คนเกิดความกระตือรือร้นในการทำบางสิ่งให้บรรลุเป้าหมาย การฟื้นตัวและความยืดหยุ่น (Resilience and flexibility) ซึ่งต้องพร้อมทั้งในการสร้างสภาวะที่ฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีความสามารถในการปรับตัวที่ยืดหยุ่นที่มีความหลากหลายในแต่ละสถานการณ์ มีความหลากหลายและความพร้อมในการทำงาน ด้วยวิธีคิดในการทำงาน มุมมอง และประสบการณ์ ในการเตรียมความพร้อมเพื่อนำมาปรับใช้กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ และการเป็นหุ้นส่วนที่ดี (Partnership) สามารถที่จะสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หุ้นส่วนทางธุรกิจ ผู้มีส่วนได้เสีย โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับความสามารถที่ดีของพนักงานนั้นอยู่ที่การบริหารจัดการที่ดีด้วย ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมที่ดีในการนำองค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

2.2 ด้านองค์กรและการจัดการ ประกอบด้วย ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กรในส่วนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่มีความชัดเจนและท้าทาย กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ การจัดระบบการทำงานที่มีความสัมพันธ์กัน และโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงการที่พนักงานมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนที่รับผิดชอบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยที่ผู้บริหารและพนักงานต่างต้องร่วมกันพยายามในการบรรลุวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นที่จะบรรลุความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Waal (2007) ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่จะส่งผลนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร ลักษณะทางกายภาพที่สำคัญ คือ สิ่งที่เป็นคุณลักษณะขององค์กร ประการแรกโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร ในด้านการกำหนดหรือออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization design) มีส่วนสำคัญในการช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำงานระหว่างหน่วยงาน (Stimulate cross-functional) หรือการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร (Cross-organizational collaboration) นำไปสู่การกำหนดผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กร การสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน และการวางแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญให้กับบุคลากรส่วนต่าง ๆ ให้เข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบ ประการที่สองกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ท้าทาย (Strong vision with excites and challenge) มีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินการระยะสั้นและระยะยาว ในการที่

ให้การดำเนินงานขององค์กร ไปสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจนประการที่สามกระบวนการในการบริหารจัดการ (Process management) เป็นการผสมผสานระหว่างรูปแบบการดำเนินการกับผลลัพธ์ที่เป็นเลิศขององค์กร การเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังช่วยกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และประการสุดท้ายเทคโนโลยีต่าง ๆ (Technology) ช่วยให้บุคลากรดำเนินการในด้านต่าง ๆ อย่างมีส่วนร่วม โดยทำให้บุคลากรเปิดกว้างในการมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานและองค์กร ทั้งหมด มีส่วนสำคัญที่กำหนดรูปแบบการดำเนินการ รวมถึงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ที่ส่งผลให้เกิดการสร้างรูปแบบ หรือวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร ที่นำไปสู่การเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ทั้งนี้ Weiner (2009) ศึกษาเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยมีประเด็นที่สำคัญในการบริหารจัดการด้านองค์กร (Organization and management) ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการดำเนินการ ในเรื่องการเตรียมความพร้อมในด้านระบบ (System redesign) กระบวนการดำเนินการ (Work flow) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงาน (Task demand, resource availability) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ไม่น้อยไปกว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร (การรับรู้และการเตรียมความพร้อมในด้านการบริหารงาน) (Holt, Armenakis, Harris and Field, 2006)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในภาพรวมเพื่อนำไปปฏิบัติ สำหรับกลุ่มมิตรผล

กลุ่มมิตรผล ประเทศไทย

จากผลของงานวิจัยที่พบนั้น ธุรกิจอ้อยและน้ำตาลของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย ต้องให้ความสำคัญต่อการเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มมิตรผลประเทศไทยให้ความสำคัญในการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรได้รับรู้การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ตลอดจนผู้บริหารในสายงานหลักต่าง ๆ มีหน้าที่ที่สำคัญในการสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบ รับรู้ ข้อมูลข่าวสาร จากภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร อันจะเป็นผลให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน (Change awareness) ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ กลุ่มมิตรผลควรมีแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ทั้งนี้ สามารถดำเนินการได้ในหลากหลายรูปแบบ อาทิ การจัด

โครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือ โครงการที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ในการเสนอ แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร ฯลฯ ผู้บริหารของกลุ่มมิตรผลควรมีการเตรียมแผนในรูปแบบ Scenario planning โดยจำลองสถานการณ์ของธุรกิจในอนาคตในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งเจอกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ทั้งด้านบวกและด้านที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และมีการวางแผนจำลองสถานการณ์ล่วงหน้า ทั้งในระดับองค์กรและระดับ หน่วยงาน เพื่อให้เกิดความพร้อมสูงสุดเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่คุกคามต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัท ในการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงาน นอกจากนี้ การสื่อสารให้พนักงานรับทราบ ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรต้องให้ ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงานในทุกระดับขององค์กร โดยใช้แนวทาง Competency based development เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ สนับสนุน ความสามารถ หลักขององค์กร และมีความสามารถในหน้าที่การงานที่สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างทักษะในการเรียนรู้ Learning skill ให้แก่พนักงาน ให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและภาษาต่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีขีดความสามารถ รับมือกับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ทุกสถานการณ์

ในส่วนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการ ซึ่งประเด็นสำคัญ ที่กลุ่มมิตรผลประเทศไทย ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งองค์กรควรมีการสื่อสาร ปลูกฝัง ความ เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ให้พนักงานเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงคุณค่าในการที่ พนักงานจะเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้องค์กร บรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด องค์กรต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ สม่่าเสมอ สร้างความเข้าใจ ในกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้นต่อ พนักงานทุกคน ทุกระดับ ตลอดจนมีการจัดระบบการทำงานให้สอดคล้อง สนับสนุนกันและกัน มี โครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้การสื่อสารภายใต้โครงสร้างองค์กร ที่ออกแบบได้มีความรวดเร็ว สามารถตัดสินใจดำเนินการ ได้ทันสถานการณ์ ในขณะที่เดียวกัน ระบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องมีการทำให้พนักงานเข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของตนเป็นอย่างดี มีการทำ Job description คำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน ทันท่วงที ช่วยให้ พนักงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมายที่ต้องบรรลุ หน่วยงานเกี่ยวข้องที่ต้อง สนับสนุน อันจะช่วยให้การทำงานมีความสอดคล้องประสานกัน ท้ายที่สุด กลุ่มมิตรผล ประเทศไทย ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ Excellence เพื่อให้พนักงานทุกคน มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผล วิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยผ่านบทบาทของ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ในการเป็นต้นแบบขับเคลื่อน วัฒนธรรมองค์กร ที่ มุ่งเน้นความเป็นเลิศดังกล่าว

กลุ่มมิตรผลสป.ลาว

จากผลการวิจัยที่พบนั้น กลุ่มมิตรผลประเทศลาว มีโอกาสในการยกระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในหลาย ๆ ด้าน โดยมีประเด็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

ด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผล สป.ลาว ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดความสามารถหลัก Core competency ขององค์กรให้ชัดเจนมีการวางกลยุทธ์อย่างรอบคอบและรัดกุม เพื่อให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น สร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจเหนือคู่แข่ง ในขณะเดียวกัน ด้านผลประกอบการในการดำเนินธุรกิจองค์กรต้องมีกลยุทธ์ มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่ช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการบริหาร ผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศลาว โดยมีการสื่อสารและวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมของกลุ่มมิตรผลประเทศลาว เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ กลุ่มมิตรผลประเทศลาว ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงในทุกกระดับ สร้างให้พนักงาน มีความรู้ความสามารถในหน้าที่งานสูง มีระบบ Competency based development และต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มมิตรผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กรในด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ให้พนักงานกลุ่มมิตรผลประเทศลาว มีความมุ่งมั่น ร่วมผลักดันความสำเร็จให้องค์กรอย่างทุ่มเท

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในประเด็นองค์กรและการจัดการ กลุ่มมิตรผล สป.ลาว ควรมีการทบทวนออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลักดันให้องค์กรมีผลประกอบการที่โดดเด่นมากขึ้น ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของกลุ่มมิตรผลประเทศลาว ควรมีการออกแบบโครงสร้างที่สนับสนุนกลยุทธ์ในหลาย ๆ ทางเลือก ประเมินและเลือกโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและเอื้อต่อกลยุทธ์ขององค์กรมากที่สุด ตลอดจนมีการวางแผนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ มีการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ และสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากพนักงานทุกกลุ่ม ทุกระดับในองค์กร มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยสามารถนำแนวคิด RASCI Model มาใช้ในการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบตามโครงสร้างใหม่ที่องค์กรกำหนดขึ้น

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเรื่องการเรียนรู้ กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จอย่างชัดเจน และพัฒนาช่องทางการช่วยส่งเสริมให้พนักงานเข้าถึงการเรียนรู้ตามองค์ความรู้ที่สำคัญได้โดยง่าย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ แก่พนักงานของกลุ่มมิตรผลประเทศลาว มีการส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ดังกล่าว ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งการสอนงานถ่ายทอดความรู้ หรือการโค้ชจากผู้บังคับบัญชา โดยตรง หรือการสอนงานถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่งาน ถ่ายทอดให้แก่รุ่นน้อง หรือการสอนงานและถ่ายทอดความรู้จากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ทั้งนี้ องค์กรสามารถนำแนวทางการให้รางวัลและการยกย่อง มาปรับใช้เพื่อส่งเสริมให้การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นไปอย่างแพร่หลายและทั่วถึงในองค์กรผู้บังคับบัญชาโดยตรงต้องให้ความสำคัญ ให้เวลาการสอนงาน พัฒนาความรู้ความสามารถพนักงานได้การบังคับบัญชาของตน โดยถือว่าการสอนงานเป็นหน้าที่หลักสำคัญของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และเพื่อส่งเสริมให้การเรียนรู้ของพนักงานมีคุณค่ามากขึ้น ผู้บริหารจะต้องรับฟัง เปิดรับ แนวคิดใหม่ ๆ ที่พนักงานที่ได้นำเสนอต่อผู้บริหาร อันจะช่วยให้พนักงานมุ่งมั่นและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในประเด็นภาวะผู้นำ ผู้บริหารของกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว ให้ความสำคัญในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจากภายนอกองค์กร ให้พนักงานได้รับรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ให้พนักงานรับรู้ รับทราบ สื่อสารให้พนักงานเห็นวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร Vision for change สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารของกลุ่มมิตรผลต้องให้ความสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ นอกจากวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว จะต้องมีการวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีการสร้างทีมผู้นำที่ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง Change agent ในทุกระดับ มีการจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์กร มีการให้รางวัลและการยกย่องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ทั้งระยะสั้น ระยะยาว เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจและความรู้สึกของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงตามแนวทางใหม่ ๆ Change initiative ที่บริษัทกำหนดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพนักงาน กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ควรมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างเป็นระบบ ให้เกิดความชัดเจน มีการนำระบบความสามารถมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ทั้งในรูปแบบการพัฒนาความสามารถหลัก Core competency และความสามารถในหน้าที่งาน Functional competency มีการประเมินความสามารถในการทำงาน ตามกรอบของระบบ ความสามารถ และมีการวิเคราะห์ความสามารถที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของพนักงาน เปรียบเทียบกับ ความสามารถที่องค์กรคาดหวัง เพื่อนำช่องว่างของความสามารถดังกล่าว Competency gap มา กำหนดเป็นแผนงานในการพัฒนาความสามารถของพนักงานในรูปแบบของแผนพัฒนาพนักงาน ประจำปี หรือแผนพัฒนาความสามารถรายบุคคล (Individual development plan) และมีการติดตาม ผลความคืบหน้าในการพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีการให้ คำปรึกษาด้านการพัฒนาความสามารถแก่พนักงานทั้งกลุ่มและรายบุคคล เพื่อให้พนักงานสามารถ พัฒนาความสามารถในการทำงานให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใน หน้าที่สูงกว่ามาตรฐาน

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในประเด็นการสื่อสาร กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว ควรมี การกำหนดหน่วยงานและผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กร ให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ และเป็นระบบโดยใช้ ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เหมาะสมกับพนักงาน กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ความเคลื่อนไหวสถานการณ์จากภายในและภายนอก องค์กร การสื่อสารดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง Change communication ผู้บริหารต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ พนักงานเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร Business case for change ต้องเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด การเปลี่ยนแปลงมี การเปลี่ยนแปลงอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงให้ประโยชน์อย่างไรต่อองค์กร ต่อพนักงาน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ ทั้งนี้ หากการสื่อสารสามารถทำให้พนักงาน ได้มีโอกาสให้คำแนะนำ เสนอแนะ มีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จะยิ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้การบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้รับการยอมรับจากพนักงาน ช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลุ่มมิตรผลจีน

จากผลการวิจัยที่พบนั้น กลุ่มมิตรผลจีนมีโอกาสนในการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลุ่มมิตรผลประเทศจีนควรให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจให้มีความชัดเจน มีจุดเน้นในการพัฒนาเสริมสร้างความสามารถหลัก (Core competency) ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถหลักดังกล่าวขององค์กร องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับภาวะในการดำเนินธุรกิจภายในประเทศจีน มีการเทียบเคียงกับคู่แข่ง (Bench marketing) นำข้อมูลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกมาพัฒนากลยุทธ์ ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องสนับสนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic focus organization) มีการวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่พนักงานในทุกหน่วยงานทุกระดับต้องบรรลุ ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Performance culture) โดยองค์กรควรมีการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรขององค์กร ให้สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ทั้งระบบการสรรหาและการคัดเลือก ระบบการบริหารค่าสร้าง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อให้เกิดการสนับสนุน ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงาน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ให้เกิดผลสำเร็จบนพื้นฐานของความสามารถในหน้าที่งานที่บริษัทให้ความสำคัญในการพัฒนาความสามารถให้เกิดขึ้นแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวทั้งหมดจะส่งผลให้องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย มีกลยุทธ์ที่ทำให้ องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันบนพื้นฐานของความสามารถของพนักงาน อันจะส่งผลให้องค์กร ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มีผลประกอบการในการดำเนินธุรกิจที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง

ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในประเด็นการเรียนรู้ กลุ่มมิตรผลประเทศจีนควร พัฒนารูปแบบในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยสามารถนำรูปแบบ การพัฒนาความสามารถตามแนวคิด 70:20:10 (Development approach) มาใช้ในการพัฒนาขีด ความสามารถของพนักงาน โดยร้อยละ 70 จะเป็นสัดส่วนในการที่พนักงานจะให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาความสามารถในการทำงานในรูปแบบการมอบหมายงาน (Job assignment) หรือการ มอบหมายโครงการ (Project assignment) ซึ่งการมอบหมายงานจะเป็นการสร้างประสบการณ์ใน การเรียนรู้ที่สำคัญ ที่ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ใน สัดส่วนร้อยละ 20 โดยการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับของบริษัท จะต้องให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญในการสอนงานแก่พนักงานในหน่วยงานของตนอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ อันจะเป็นแนวทางที่ช่วยสนับสนุนขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น ในสัดส่วนร้อยละ 10 องค์กรควรจะมีการวางรูปแบบการพัฒนาและฝึกอบรมให้เป็นระบบ สอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถพร้อม รับการเติบโตไปกับองค์กร และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี

นอกจากประเด็นการเรียนรู้ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการ สื่อสารให้พนักงานทุกคน ทุกระดับในองค์กร รับรู้ เข้าใจ ความเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลง จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ การที่พนักงานรับรู้ เข้าใจจนเกิด ความตระหนัก ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะนำไปสู่ความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ ๆ ที่บริษัทคาดหวัง กลุ่มมิตรผลประเทศจีนควรจัดให้มีหน่วยงานหรือ ผู้ที่รับผิดชอบในการสื่อสารการ เปลี่ยนแปลง ตลอดจนการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรให้เป็นระบบ เพื่อพนักงานเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรใน การผลักดันให้องค์กร เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางแนวทางการบริหารองค์กร บริหารคนเพื่อสร้าง ความ ได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

ตารางที่ 5-3 แนวทางการบริหารองค์กร บริหารคนเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ
ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย, สปป.ลาว และจีน คู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

กลุ่มมิตรผลประเทศไทย	กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว	กลุ่มมิตรผลจีน
<p>1. มุ่งเน้นให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</p> <p>2. มุ่งเน้น ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการในประเด็น ดังนี้</p> <p>2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้ชัดเจน และท้าทาย</p> <p>2.2 สร้างกลยุทธ์ให้ได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>2.3 การจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกัน</p> <p>2.4 การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ</p> <p>2.5 การสร้างความใจในบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบของพนักงานและหน่วยงานอื่น ๆ</p> <p>2.6 บทบาทของผู้บริหารในการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์</p>	<p><u>แบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก</u></p> <p><u>1. การมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง</u></p> <p>1.1 การสร้าง Core competency ขององค์กร</p> <p>1.2 การผลักดันให้มีผลประกอบการที่โดดเด่น</p> <p>1.3 การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน</p> <p>1.4 การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</p> <p><u>2. การสร้างความความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง</u></p> <p>2.1 ด้านองค์กรและการจัดการ</p> <p>- จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์</p> <p>2.2 ด้านการเรียนรู้:</p> <p>- การบริหารจัดการความรู้ - ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในองค์กร ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา</p>	<p><u>แบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก</u></p> <p><u>1. การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง</u></p> <p>1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และความสามารถหลักขององค์กร ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.2 การมุ่งเน้น สร้างผลสำเร็จในการดำเนินงาน และผลประกอบการที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.3 การเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร & ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถ และความมุ่งมั่นของพนักงาน</p> <p><u>2. การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง</u></p> <p>2.1 การให้ความสำคัญมุ่งเน้นให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</p>

ตารางที่ 5-3 (ต่อ)

กลุ่มมิตรผลประเทศไทย	กลุ่มมิตรผลสปป.ลาว	กลุ่มมิตรผลจีน
2.7 การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งมั่นบรรลุความสำเร็จร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - การโค้ชสอนงานจากผู้บังคับบัญชา 2.3 ด้านภาวะผู้นำ: <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารเพื่อรับรู้การเปลี่ยนแปลงและสร้างขวัญกำลังใจ 2.4 ด้านความสามารถของพนักงาน: <ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำระบบความสามารถในองค์กรอย่างเป็นระบบที่สนับสนุนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุ 	<ul style="list-style-type: none"> 2.2 การพัฒนาวิธีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ 2.3 ผู้บังคับบัญชาให้เวลาในการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน
<p>ด้านการสื่อสาร:</p> <p>1. หน่วยงานรับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง 2. เพิ่มช่องทางสื่อสาร 3. สร้างการสื่อสารที่รวดเร็ว เป็นระบบ</p>		

3. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างจิตสำนึก ความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงสำหรับกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอสรุปเป็นประเด็นสำคัญในการขับเคลื่อนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีแนวทางในการสร้างจิตสำนึก ความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และท้าทาย: องค์กรที่จะสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Sense of urgency) ที่ส่งผลต่อการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่

องค์กรมุ่งหวังในอนาคตให้ชัดเจน และท้าทาย กระตุ้นให้พนักงานเปลี่ยนแปลงจากสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรพึงประสงค์ โดยองค์กรสามารถนำเครื่องมือในการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ มาเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่อนาคตได้หลายรูปแบบ อาทิ การใช้ Social media ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่าน Website การใช้แผนภาพการเรียนรู้กลยุทธ์ (Strategic learning map) เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรผ่านรูปภาพ เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 การประเมินความสามารถในปัจจุบันขององค์กร หรือการวินิจฉัยองค์กร (Organization diagnosis): การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง สามารถดำเนินการผ่านกระบวนการประเมินองค์กร หรือการวินิจฉัยองค์กร (Organization diagnosis) โดยการประเมินดังกล่าว สามารถดำเนินการในรูปแบบการวินิจฉัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่มย่อยจากตัวแทนทุกสถานที่ ทุกระดับพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดอ่อน โอกาสหรืออุปสรรคและข้อจำกัด องค์กรประกอบเพื่อไปสู่ความสำเร็จ หรือการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณมาเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลจากองค์กรภายนอก หรือการ Benchmarking ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งในธุรกิจภายนอก ทั้งในระดับประเทศ/ ภูมิภาค หรือในระดับโลก ซึ่งข้อมูลจากการเปรียบเทียบดังกล่าวจะทำให้พนักงานรู้สถานะที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันขององค์กร โดยเฉพาะในจุดที่เป็นช่องว่างเพื่อการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุง ซึ่งจะทำให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น

ประเด็นที่ 3 การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง (Change communication): คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มทส.) กล่าวไว้ว่า “เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้คนส่วนใหญ่มักจะคิดในแง่ลบไว้ก่อน โดยเฉพาะ ผลกระทบต่อตัวเอง” ด้วยเหตุนี้การสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้อง สร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน ทั้งนี้องค์กรต้องจัดให้มีการสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ อย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่สำคัญ (Force of change) ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญองค์กรต้องสื่อสารอย่างเป็นระบบ ให้พนักงานเข้าใจในเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลง (What) เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นเร่งด่วน (Why) สิ่งที่พนักงานต้องดำเนินการหรือปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (How) ตลอดจนประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อตัวบุคคล ต่อองค์กร หรือต่อสังคม ประเทศชาติ เป็นต้น (Benefits & impact)

ประเด็นที่ 4 การนำข้อมูลจากภายนอกเข้ามาในองค์กร: การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วน

ในการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2008) โดยการทำให้พนักงานเปิดรับความเคลื่อนไหวความเป็นไปจากภายนอก โดยเฉพาะความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลง (Change initiative) ที่ช่วยเสริมความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรภายนอก การดำเนินการดังกล่าวสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การศึกษาดูงานภายนอกองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดูงานดังกล่าวมาแนะนำเสนอ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาองค์กร การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาแชร์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งในมิติโครงสร้าง ระบบการทำงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี ฯลฯ เป็นต้น อันจะช่วยให้พนักงานได้รับรู้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก อันจะช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประเด็นที่ 5 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในองค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ผู้นำในองค์กรจะมีส่วนสำคัญในการทำให้พนักงานในองค์กรเกิดจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรควรมีแนวทางในการเสริมสร้าง พัฒนาคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยมีคุณลักษณะ 7 ประการ (Michael Fullan)

1. มีความแน่วแน่ในการเปลี่ยนแปลง
2. ปฏิบัติด้วยความไต่ตรอง และทำด้วยความเรียบง่าย
3. สร้างแรงจูงใจให้ผู้คน ด้วยการนำและกระตุ้นพนักงาน
4. ประสานสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
6. เรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล
7. รับรู้ เข้าใจ ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินการ

ประเด็นที่ 6 การจัดการกับบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง: การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานตระหนักนั้น จำเป็นที่องค์กรต้องแสดงออกให้เห็นถึงแนวทางในการบริหารจัดการกับบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีที่มาจากหลายเหตุผล อาทิ ความไม่มั่นใจในทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเอง ความรู้สึกไม่มั่นคงไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นข้างหน้า การสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยมี ความคุ้นเคยกับรูปแบบวิธีการแบบเดิม ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับคนที่พยายามคัดค้านในทุกเรื่อง มี 3 วิธี คือ 1) ป้องกันไม่ให้พนักงานกลุ่มนี้สร้างความเสียหายด้วยการเบี่ยงเบนความสนใจ 2) ผลักดันให้คนกลุ่มนี้ออกไปจากองค์กร และ 3) การเผยแพร่พฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ให้คนอื่นได้รับรู้ และทำให้สังคมกดดันให้พวกเขาลดหรือเลิกพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมดังกล่าว (Kotter, 2008)

ประเด็นที่ 7 การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร: การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์กรนั้น สามารถดำเนินการผ่านโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานขององค์กร โดยองค์กรสามารถออกแบบแผนการพัฒนาฝึกอบรมประจำปี ให้มีโปรแกรมพัฒนาและฝึกอบรมเกี่ยวกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนโปรแกรมการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Change readiness program) เพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ประเด็นที่ 8 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง: วัฒนธรรมองค์กรคือ ระบบของเป้าหมายที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรที่เป็นตัวกำหนดว่า สมาชิกควรจะประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรในองค์กร ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งจะมีเอกลักษณ์ของตนเอง ทำให้องค์กรนั้น ๆ แตกต่าง ๆ จากองค์กรอื่น ๆ (Robbins & Coulter, 2002) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ทั้งในด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร การกระตุ้นความผูกพันร่วมกันในองค์กรนั้น ๆ รวมถึงวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผล สิ่งแวดล้อมของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ และในทางกลับกัน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสม จะส่งผลต่อความถดถอยในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ

4. ข้อเสนอแนะในภาพรวมเพื่อนำไปปฏิบัติ สำหรับองค์กรธุรกิจทั้งภาครัฐ และเอกชน

1. ประเด็นการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

องค์กรที่จะต้องขยายธุรกิจไปในต่างประเทศ และอยู่ภายใต้บริบทการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่สูง ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ชัดเจน และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงาน/ บุคลากรในองค์กรได้รับทราบและยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรมุ่งหวัง ในขณะเดียวกันองค์กรควรมีการทบทวน ประเมินองค์กรในรูปแบบการวินิจฉัยองค์กร (Organization diagnosis) อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อค้นหาและกำหนดความสามารถหลักขององค์กร ที่ช่วยให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสร้างแนวทางในการบริหารจัดการขององค์กรในทุก ๆ ด้านให้สนับสนุนการสร้างขีดความสามารถหลักขององค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2. ประเด็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน องค์กรจะต้องสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยการสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of urgency) ทำให้พนักงานมีความเข้าใจสภาวะการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่บริษัทฯ กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันด้วยวิธีการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อเท็จจริงจากภายนอก โดยเฉพาะในประเด็นที่ผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในขณะเดียวกัน องค์กรควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินสถานการณ์ นำข้อมูลจากภายนอกมาเพื่อสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบถึงความเคลื่อนไหวสถานการณ์จากภายนอก ทั้งจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีจากทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ การที่องค์กรเปิดให้บุคคลภายนอกเข้ามาในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การรับพนักงานใหม่ที่เป็น Mid-career จากภายนอก การเชิญบุคคลจากภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์มุมมองจากภายนอกธุรกิจ ฯลฯ เป็นต้น จะเป็นแนวทางที่สำคัญที่ช่วยให้พนักงานได้รับรู้รับทราบความเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และที่สำคัญองค์กรควรเปิดรับข้อมูลจากพนักงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เพื่อรับรู้ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เป็นความต้องการของลูกค้า เพราะความต้องการของลูกค้าจะเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การมีช่องทางรับรู้ข้อมูลจากลูกค้าดังกล่าว และนำมาถ่ายทอดสื่อสารให้พนักงานรับรู้จะเป็นแนวทางที่สำคัญที่ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกเร่งด่วน ร้อนหนวากับธุรกิจ (Sense of urgency)

3. ประเด็นด้านองค์กรและการจัดการ

ความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร เป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องสร้างแนวทางที่จะช่วยให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงานขององค์กรมีความสอดคล้องกัน มีทิศทางในการทำงานขององค์กรที่สอดคล้องกัน (Organization alignment) ทั้งนี้ องค์กรต้องมีแนวทางในการสร้างความสอดคล้องขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางกรอบการสื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทฯ มีการทบทวนโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) โครงสร้างในระดับหน่วยงาน (Functional structure) บทบาทหน้าที่ ภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกัน สนับสนุนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์หลักและพันธกิจขององค์กรหรือไม่ การทบทวนดังกล่าวต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เนื่องจาก

สภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากโครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์กับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร องค์กรต้องดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานได้รับทราบ และปรับเปลี่ยน พัฒนาบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับโครงสร้างและกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งหวัง นอกจากนี้ การสร้างความสอดคล้องในการบริหารจัดการ องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องการนำกลยุทธ์ นโยบายสำคัญไปสู่การปฏิบัติ (Strategic to execution) โดยการมีแนวทางการกระจายกลยุทธ์ นโยบายหลักไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นระบบให้ทั่วถึงและลงไปสู่หน่วยงานและพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยสามารถใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เพื่อสร้างให้เกิดความสอดคล้องดังกล่าว อาทิ การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map and balance score card) การใช้ตัวชี้วัดหลักมาเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์หลักและเกิดเป้าหมายในการทำงาน ที่สอดคล้องและสนับสนุนทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

4. ประเด็นด้านการเรียนรู้

ในประเด็นการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการโค้ชให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (Coaching culture) สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การโค้ชจากผู้บังคับบัญชา การโค้ชจากเพื่อนร่วมงาน การโค้ชจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างและปลูกฝังความรู้ความเข้าใจ ความสำคัญของการโค้ชให้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พัฒนาทักษะในการโค้ชให้ผู้บังคับบัญชา ผู้เชี่ยวชาญ พนักงาน มีทักษะในการโค้ช ตลอดจนการสร้างแนวทางในการยกย่องและให้รางวัลในการโค้ชแก่ผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ ทักษะแก่ผู้อื่น ๆ นอกจากนี้ ระบบในการจัดการความรู้ (Knowledge management) จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างให้การถ่ายทอดการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้พนักงานที่ต้องการเรียนรู้รับรู้ได้ว่าจากเรียนรู้เรื่องอะไร จากแหล่งใด จากผู้เชี่ยวชาญท่านใดในองค์กร และจะพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ดังกล่าวให้แก่ผู้อื่นและองค์กรได้อย่างไร องค์กรจึงควรมีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการความรู้ให้อยู่กับองค์กร สามารถเข้าถึงและต่อยอดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

5. ประเด็นภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

องค์กรต้องพัฒนาความสามารถในการนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร โดยผ่านโปรแกรมการพัฒนาและฝึกรวมขององค์กร (Signature program) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent and change leader) โดยผู้นำที่จะมีความสามารถในการนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมีความสามารถในการสื่อสารในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (Change communication) แสดงออกถึงบทบาทการประพุดิตินที่เป็นแบบอย่างของผู้ที่ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง อาทิ การริเริ่มเปลี่ยนแปลงการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน, การจัดงานที่ไม่เป็นประโยชน์ออกไป (Work-out) ฯลฯ เป็นต้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเมื่อเกิดสถานการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง (Deal with resistance to change) ต้องสามารถสร้างแนวร่วมสร้างทีมงานเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องสามารถวิเคราะห์ประเมินผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง (Change strategy) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมุ่งหวังประสบความสำเร็จ ความสามารถในการนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6. ประเด็นความสามารถของพนักงาน

ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ย่อมสะท้อนถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาในทุกระดับต้องมีความสามารถในการสื่อสาร และการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการให้การสนับสนุนเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและฝึกรวมผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะในการโค้ชด้านผลการปฏิบัติงาน หรือ “Performance coach” เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผน ผลการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานได้อย่างเหมาะสม สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับพนักงาน ได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร, การพัฒนาทักษะของผู้บังคับบัญชาในการประเมินความสามารถของพนักงาน สามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างน่าเชื่อถือ

การสร้างความสามารถในการวางแผนพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานให้มีเพิ่มขึ้น สามารถวางแผน ให้คำแนะนำว่าพนักงานจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านใด เพื่อให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนการพัฒนาความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนาความสามารถ

ของพนักงาน ด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นทางการ (Training) และการฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่เป็นทางการ (Non training) เพื่อสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวัง

7. ประเด็นการสื่อสาร

ในด้านการสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว เพื่อสร้างให้พนักงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และเกิดการปรับตัว พัฒนาตนเองให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในการสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็วที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นบทบาทและหน้าที่ขององค์กรที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยผ่านบทบาทของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Consistency) และต่อเนื่อง (Continuous) เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดความตระหนัก และเกิดความมุ่งมั่นเป็นพันธะสัญญา (Commitment) ที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตร่วมกับองค์กร การสื่อสารดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการได้ทั้งในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

นอกจากนี้ เพื่อให้องค์กรมีการสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแล รับผิดชอบ โดยตรง ในการวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ การพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสามารถสื่อสารได้ครอบคลุม ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างภายในองค์กร มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือในการสื่อสารที่ทันสมัย อาทิ Line, Yammer, Application ฯลฯ มาประยุกต์ใช้เพื่อทำการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ข้อมูล ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอก อันจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความตระหนักรับรู้การเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอก และเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาตนเอง พัฒนางานในความรับผิดชอบให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. ข้อเสนอแนะในภาพรวมเพื่อนำไปปฏิบัติ สำหรับบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย

การเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯต่าง ๆ ในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลของประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศที่ส่งออกน้ำตาลไปยังตลาดโลกเป็นอันดับ 2 ของโลก เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างให้องค์กรของธุรกิจ

อ้อยและน้ำตาลในประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันมีจำนวน โรงงานผลิตอ้อยและน้ำตาลจำนวน 52 โรงงาน เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็น High performance organization ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะประเด็น การให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีประเด็นดังนี้

1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการ

1.1 องค์กรต้องสร้างความสอดคล้องในการบริหารจัดการภายในองค์กร (Organization alignment) โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทายในการผลักดันองค์กรให้พัฒนา เปลี่ยนแปลงมุ่งสู่นาคต มีการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ ทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจอย่าง ยั่งยืน ทุกหน่วยงานเกิดความเข้าใจในพันธกิจ (Mission) หรือสิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติในการ ดำเนินงาน ตลอดจนองค์กรต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การทบทวนกลยุทธ์ (Strategic review) ที่สอดคล้องกับสถานะการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม องค์กรต้องมีการออกแบบทบทวน โครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ทิศทาง การดำเนินธุรกิจ ขององค์กรในรูปแบบ “Strategic focus organization” การออกแบบทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ สอดคล้องสนับสนุนกลยุทธ์ องค์กรต้องมีการทบทวนการออกแบบระบบการบริหารจัดการงาน ของพนักงาน หรือ “Job management” ให้มีประสิทธิภาพ มีการทบทวน “คำบรรยายหน้าที่ของ พนักงานที่ดำรงตำแหน่ง” หรือ “Job description” อย่างสม่ำเสมอ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ กลยุทธ์ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของพนักงานในตำแหน่งอื่น ๆ (Role profile) ตลอดจนเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร อันจะ ทำให้การทำงานของบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนการสร้าง ความเข้าใจ ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ในการบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลัก ร่วมกัน โดยผ่านการสื่อสารในรูปแบบการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทาง การดำเนิน ธุรกิจขององค์กร และแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนิน ธุรกิจที่มุ่งหวัง

2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการรับรู้ของพนักงาน

2.1 องค์กรต้องให้ความสำคัญในการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ (Learning skill)

เป็นพื้นฐานสำคัญ ที่องค์กรต้องเตรียมพร้อมให้แก่พนักงาน การพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ของพนักงาน ให้พนักงานมีขีดความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงาน โดยเฉพาะการเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ (Learn how to learn) เป็นทักษะที่สำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้พนักงานขยายขีดความสามารถศักยภาพของตนเองได้มากขึ้น องค์กรสามารถนำแนวคิดวินัย 5 ประการ ในการเรียนรู้ (The fifth discipline) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงาน พัฒนาการเรียนรู้ของทีม (Team learning) และมีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดังกล่าว องค์กรควรดำเนินการคู่ขนานกันไปกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge management) โดยองค์กรจะต้องมีความรู้ที่จับต้องได้ (Explicit knowledge) ในทุก ๆ งานที่สำคัญขององค์กร (Key strategic area) เพื่อให้พนักงานที่มีทักษะการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ สามารถเข้าถึงและเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือ (Knowledge sharing) ต้องส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานทุกระดับยินดี พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันภายในองค์กร โดยสามารถสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในรูปแบบ “ชุมชนนักปฏิบัติ” หรือ “Community of practice” ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้จากเพื่อนร่วมงานสู่เพื่อนร่วมงาน เป็นไปด้วยความเต็มใจและสนับสนุนกันและกัน นอกจากนี้ ในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานนั้น องค์กรต้องผลักดันให้เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา การปลูกฝังพัฒนาทักษะในการสอนงาน หรือการ ใ้แก่ผู้บังคับบัญชา จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ องค์กรต้องสร้างให้การพัฒนาความสามารถของพนักงาน การสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน เป็นบทบาทโดยตรงของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มพูนทักษะในการ ใ้ช้การสอนงานแก่ผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ตลอดจนองค์กรควรสร้างระบบในการติดตามความคืบหน้า ในการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินการ ซึ่งจะเป็นแนวทางที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาความสามารถของพนักงาน ผ่านการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบ

3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3.1 เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ที่มีขีดความสามารถสูง องค์กรควรมีการกำหนดความสามารถหลักของผู้บริหารในองค์กรหรือ “Leadership competency” โดยการนำความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสาร จัดทำความสามารถหลักของผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถรับรู้และเข้าใจความคาดหวังขององค์กร ที่มีต่อตัวผู้บริหารในประเด็นความสามารถในการนำองค์กร ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง มีการวางรูปแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร (Leadership development program) ให้มีเนื้อหาความรู้ที่สำคัญ ที่ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถพัฒนาทักษะในการปรับตัวในสภาวะการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานในองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ทั้งนี้โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาลดังกล่าว ที่มีการกำหนดเนื้อหาความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรมีการกำหนดในผู้บริหารทุกระดับชั้นขององค์กร เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับพนักงานในทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent management and talent development) และการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งสำคัญ หรือตำแหน่งผู้บริหารในองค์กร (Succession planning) องค์กรควรกำหนดให้การวางแผนทดแทนตำแหน่ง มีการนำเอาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) เป็นหนึ่งในความสามารถหลักของผู้บริหารขององค์กร ในอนาคตที่ต้องมี เพื่อใช้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญเพื่อการพิจารณา คัดเลือก ผู้บริหารขององค์กรในอนาคต และเป็น การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรในอนาคตล่วงหน้า เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะมีผู้บริหารในรุ่นต่อ ๆ ไปขององค์กรที่มีขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการปรับตัวสูง และสามารถนำองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของพนักงาน

4.1 การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ มีทักษะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถผลักดันให้องค์กร เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้นั้น องค์กรต้องวางระบบความสามารถของ องค์กรให้มีความชัดเจนและเป็นระบบ นำระบบการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วย Competency มาใช้ในองค์กร (Competency based management) โดยองค์กรต้องดำเนินการจัดทำ ระบบความสามารถให้มีความชัดเจนและทั่วถึง มีระบบความสามารถหลักของพนักงานทั้งองค์กร หรือ “Core/ Common competency” เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อ พนักงานในด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนิน ธุรกิจขององค์กรให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรได้เปรียบในการดำเนิน

ธุรกิจ องค์กรต้องมีระบบความสามารถหน้าทำงานหรือตำแหน่ง (Functional competency) เพื่อให้พนักงานรับรู้มาตรฐาน ความคาดหวังในความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร อันจะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานความสามารถที่องค์กรคาดหวัง ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าเพิ่ม พัฒนาความสามารถในการทำงานของตนให้สูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง (Proficiency level) อันจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายและสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร นอกจากนี้ เพื่อเสริมการพัฒนาความสามารถผ่านระบบความสามารถทั้งความสามารถหลัก (Core competency) และความสามารถตามหน้าทำงาน (Functional competency) ให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น องค์กรต้องพัฒนาบทบาทของผู้บังคับบัญชาในทุกระดับให้มีความสามารถในการบริหารพนักงาน สามารถพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ได้ตามที่องค์กรคาดหวัง ผู้บังคับบัญชาสามารถนำแนวคิดการพัฒนาความสามารถตามแนวทาง 70:20:10 ได้แก่ การให้น้ำหนักร้อยละ 70 เป็นเรื่องการพัฒนาความสามารถด้วยการมอบหมายงานที่มีคุณค่า มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้จากในงานที่รับผิดชอบ ได้ริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อที่โครงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย อันจะเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ในขณะที่ร้อยละ 20 ของการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญกับการสอนงาน การโค้ชให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้พัฒนาความสามารถของตนเองจากผู้อื่น และผู้บังคับบัญชา และร้อยละ 10 เป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยการเรียนรู้จากโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาที่องค์กรได้จัดเตรียมให้พนักงานอย่างเป็นระบบ ชัดเจน ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาทักษะในการโค้ชเพื่อบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance coach) ซึ่งจะเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาในการสอน ให้คำปรึกษาสนับสนุนพนักงาน ให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

5. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร

5.1 องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนัก เข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันจะนำไปสู่การเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Sense of urgency) ของพนักงานในองค์กร องค์กรควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงความเคลื่อนไหวทางธุรกิจจากภายในและภายนอกองค์กรที่ชัดเจน มีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้มีบุคลากรในองค์กร ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงใน

การสื่อสารทิศทางของธุรกิจ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและทั่วถึง สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Change vision) ขององค์กร กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลง (Change initiative) ให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับพนักงาน หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) มาประยุกต์ปรับใช้ในองค์กร เพื่อสื่อสารให้ถึงตัวพนักงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาท ผู้นำที่สื่อสารการเปลี่ยนแปลง (Change communication) ไปถึงพนักงานทุกกลุ่ม อาทิ ผู้นำในระดับ CEO สื่อสารทิศทางของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การดำเนินธุรกิจขององค์กรในรูปแบบ “Town hall meeting” เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจทำให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจขององค์กร เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงเข้าใจวิธีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อันจะทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

6. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
2. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เช่น องค์กรที่ดำเนินธุรกิจอื่น นอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในกลุ่มธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ซึ่งจะทำได้สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการวิจัยว่าเป็นไปในทิศทางใด
3. ควรศึกษาปัญหาในการทำงาน หรือการใช้ชีวิตส่วนตัว ที่ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อให้ทราบปัญหาถึงปัญหาอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากการการศึกษาวิจัยในครั้งนี้
4. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นระยะ ๆ เนื่องจากพฤติกรรมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดตามระยะเวลา, โอกาส, สถานที่ รวมไปถึงตัวบุคคล อาจมีการเพิ่มความคิดเห็นในส่วนต่าง ๆ นอกเหนือจากผู้วิจัยได้นำเสนอไป เพื่อให้เกิดแนวความคิดที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อการศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจต่อไป
5. จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวผลจากการวิจัยในองค์กรประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า ความสามารถและความมุ่งมั่นกับค่านิยม & วัฒนธรรมองค์กร เป็นประเด็นที่น่านำไปศึกษาต่อ ภายได้ประเด็นคำถามของงานวิจัยที่ว่า “ค่านิยมที่แข็งแกร่งเป็นฐานทำให้เกิดความมุ่งมั่น

พัฒนาความสามารถของพนักงานหรือไม่” ทั้งนี้สามารถนำไปศึกษาต่อในทั้งภาครัฐ และเอกชน เพราะทั้งค่านิยม และความสามารถของพนักงานเป็นส่วนประกอบหนึ่ง que แสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

6. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในธุรกิจภาคเอกชนซึ่งเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร ดังนั้น ในครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในกลุ่มของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต่อไป

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

1. ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยบูรพา

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

สมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

นักวิชาการอาวุโสด้านอุตสาหกรรม ประจำบัณฑิตวิทยาลัยการบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเคอร์ติิน (Curtin University of Technology) ประเทศออสเตรเลีย

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทชนันท์ หารษาภิรมย์โชค

อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รองเลขาธิการศูนย์ประสานงานบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (CHES)

3. ดร.หลุยส์ คณัย คริสธานินทร์

Head of Asia Pacific Leadership Development Consultant at Aon Hewitt Ltd.

4. ดร.เอกฤทธิ์ เลียงพาณิชย์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท บิสซิเนส ออลายอันซ์ จำกัด

อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

5. ดร.บดี ตริสุคนธ์

ผู้อำนวยการศูนย์ความเป็นเลิศการเรียนรู้

อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยรามคำแหง



ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ว.๔๘๙๐

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย : แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นายบรรณันท์ ทองกัลยา รหัสประจำตัว ๕๒๘๗๐๑๖๘ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาคุณวุฒิในหัวข้อ “การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย ลาว และจีน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะ ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ นายบรรณันท์ ทองกัลยา พร้อม หนังสือนี้ได้แนบบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาแล้วแล้ว หากท่านมีข้อสงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ ๐๘๙-๘๘๖-๐๑๖๘

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ไพรินทร์

(นายไพรินทร์ ทองภาพ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

โทร. ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖

โทรสาร ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒



ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ว.๔๘๙๐

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธนันท์ หารษาภิรมย์โชค
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย : แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นายบวรนันท์ ทองกัลยา รหัสประจำตัว ๕๒๘๗๐๑๖๘ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ “การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย ลาว และจีน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ นายบวรนันท์ ทองกัลยา พร้อมหนังสือนี้ได้แนบบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาแล้วแล้ว หากท่านมีข้อสงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ ๐๘๙-๘๘๖-๐๑๖๘

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ไพรินทร์

(นายไพรินทร์ ทองภาพ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

โทร. ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖

โทรสาร ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒



ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ว.๔๘๙๐

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.หลุยส์ ดนัย คริสธานินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย : แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นายบวรนนท์ ทองกัลยา รหัสประจำตัว ๕๒๘๗๐๑๖๘ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาคุณสมบัติในหัวข้อ “การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย ลาว และจีน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะ ขอบความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความ เที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ นายบวรนนท์ ทองกัลยา พร้อม หนังสือนี้ได้แนบบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีข้อสงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดย ตรงที่ ๐๘๙-๘๘๖-๐๑๖๘

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ไพฑิพัทธ์

(นายไพรินทร์ ทองภาพ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

โทร. ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖

โทรสาร ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒



ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ว.๔๘๙๐

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.เอกฤทธิ์ เลียงพาณิชย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย : แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นายบรรณันท์ ทองกัลยา รหัสประจำตัว ๕๒๘๗๐๑๖๘ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาคุณลักษณะนิพนธ์ในหัวข้อ “การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย ลาว และจีน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมคุณลักษณะนิพนธ์ซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ นายบรรณันท์ ทองกัลยา พร้อม หนังสือนี้ได้แนบบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีข้อสงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ ๐๘๙-๘๘๖-๐๑๖๘

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ไพรินทร์

(นายไพรินทร์ ทองภาพ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

โทร. ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖

โทรสาร ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒



ที่ ศธ. ๖๖๒๗.๑/ว.๔๘๙๐

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.บดี ศรีสุคนธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย : แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นายบวรนนท์ ทองกัลยา รหัสประจำตัว ๕๒๘๗๐๑๖๘ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาคุณลักษณะในหัวข้อ “การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย ลาว และจีน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทร์ประภาเลิศ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมคุณลักษณะซึ่งนิสิตมีความจำเป็น ที่จะ ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อใช้ในการวิจัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เพื่อการศึกษาแก่นิสิตผู้ถือหนังสือคือ นายบวรนนท์ ทองกัลยา พร้อม หนังสือนี้ได้แนบบแบบสอบถามของนิสิตดังกล่าวมาด้วยแล้ว หากท่านมีข้อสงสัยประการใดสอบถามนิสิตโดยตรงที่ ๐๘๙-๘๘๖-๐๑๖๘

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ไพฑูริ

(นายไพรินทร์ ทองภาพ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

โทร. ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖

โทรสาร ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

**แบบสอบถามเพื่อการศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง**

วัตถุประสงค์

การจัดทำแบบสอบถามในครั้งนี้ เพื่อสำรวจความคิดเห็นต่อข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และวัดระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นข้อมูลสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการปรับปรุง และพัฒนาต่อไป

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. องค์กรประกอบแบบสอบถาม: คำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: คำถามข้อมูลทั่วไป จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2: คำถามสอบถามความคิดเห็น ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำนวน 44 ข้อ

ส่วนที่ 3: คำถามสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติม 5 ข้อ

2. การตอบแบบสอบถาม:

โปรดตอบคำถามตามความคิดเห็น และความเป็นจริงที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน คำตอบของท่านต่อประเด็นต่าง ๆ ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ทั้งนี้ เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้องและแม่นยำมากที่สุด และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างมีทิศทาง อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

3. การรักษาความลับข้อมูล

คำตอบของท่านจะถูกนำมาวิเคราะห์ในลักษณะเป็นภาพรวม โดยไม่มีการระบุเจาะจงข้อมูลเป็นรายบุคคล และจะเก็บข้อมูลในส่วนบุคคลของท่านเป็นความลับ

"ขอขอบคุณพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้"

บรรณันท์ ทองกัลยา

Tel: 098-886-0168

E-mail: hrproteam@yahoo.com

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมายวงกลม [O] หมายเลขในช่อง ที่ตรงกับท่าน

1. สถานที่ปฏิบัติงาน: 1 ไทย 2 จีน 3 ลาว
2. เพศ: 1 ชาย 2 หญิง
3. สัญชาติ: 1 ไทย 3 ลาว
 2 จีน 4 ฯลฯ โปรดระบุ.....
4. อายุตัว: 1 น้อยกว่า 25 ปี 3 ตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี
 2 ตั้งแต่ 25 ปี แต่ไม่ถึง 35 ปี 4 ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป
5. อายุงาน: 1 น้อยกว่า 1 ปี 4 ตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี
 2 ตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี 5 ตั้งแต่ 10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี
 3 ตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี 6 ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป

6. ระดับตำแหน่ง:

1	ระดับ 1-3
---	-----------

4	ระดับ 10-12
---	-------------

2	ระดับ 4-6
---	-----------

5	ระดับ UC1-UC2
---	---------------

3	ระดับ 7-9
---	-----------

“ขอขอบคุณพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้”

บรรณันท์ ทองกัลยา

ส่วนที่ 2 คำถามสอบถามความคิดเห็น ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำนวน 44 ข้อ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง/ ความคิดเห็น/ ความรู้สึก/ พฤติกรรมการแสดงออก และประสบการณ์ของท่านมากที่สุดเพียง 1 คำตอบ เท่านั้น

คำอธิบาย

ระดับ 1	จริงในระดับน้อยมาก/ มีความพร้อมน้อยมาก	(1-20%)
	หมายความว่า ข้อเท็จจริงนี้/ พฤติกรรมนี้/ ความคิดเห็นด้วย มีในบางครั้งเท่านั้นแต่น้อยมาก	
ระดับ 2	จริง/ มีความพร้อมในระดับหนึ่งแต่ไม่ถึงครึ่ง	(21-40%)
	หมายความว่า ข้อเท็จจริงนี้/ พฤติกรรมนี้/ ความคิดเห็นด้วยมีไม่มากนัก	
ระดับ 3	จริงในระดับปานกลาง/ มีความพร้อมในระดับปานกลาง	(41-60%)
	หมายความว่า ข้อเท็จจริงนี้/ พฤติกรรมนี้/ ความคิดเห็นด้วยมีบ่อยครั้ง	
ระดับ 4	จริงในระดับค่อนข้างมาก/ มีความพร้อมในระดับค่อนข้างมาก	(61-80%)
	หมายความว่า ข้อเท็จจริงนี้/ พฤติกรรมนี้/ ความคิดเห็นด้วยมีอย่างชัดเจนมาก	
ระดับ 5	จริงในระดับมากที่สุด/ มีความพร้อมในระดับมากที่สุด	(81%ขึ้นไป)
	หมายความว่า ข้อเท็จจริงนี้/ พฤติกรรมนี้/ ความคิดเห็นด้วยมีอย่างชัดเจนมากที่สุด	

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความพร้อม				
		1 จริงใน ระดับ น้อย มาก	2 จริงใน ระดับ หนึ่ง แต่ ไม่ถึง ครึ่ง	3 จริงใน ระดับ ปาน กลาง	4 จริงใน ระดับ มาก	5 จริงใน ระดับ มาก ที่สุด
High performance organization:						
1	องค์กรของท่านมีการพัฒนา ขีดความสามารถขององค์กรให้ เหนือกว่าคู่แข่งอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง	1	2	3	4	5
2	องค์กรของท่านประสบความสำเร็จ ในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรม/ ธุรกิจเดียวกัน	1	2	3	4	5
3	องค์กรของท่านมีผลงาน/ ผล ประกอบการโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ ขององค์กรต่าง ๆ ในกลุ่ม อุตสาหกรรม/ ธุรกิจเดียวกัน	1	2	3	4	5
4	องค์กรของท่านมีการกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ ชัดเจนสามารถดำเนินการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
5	องค์กรของท่านมีแนวทางการ บริหารจัดการองค์กรที่พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	1	2	3	4	5

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความพร้อม				
		1 จริงใน ระดับ น้อย มาก	2 จริงใน ระดับ หนึ่ง แต่ ไม่ถึง ครึ่ง	3 จริงใน ระดับ ปาน กลาง	4 จริงใน ระดับ มาก	5 จริงใน ระดับ มาก ที่สุด
6	องค์กรของท่านมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถสูงที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	1	2	3	4	5
7	องค์กรของท่านมีค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พนักงานรวมกันเป็นหนึ่ง และร่วมอยู่ร่วมเจริญ ไปพร้อมกับองค์กร	1	2	3	4	5
8	องค์กรของท่านมีพนักงานที่มีความพยายามอย่างหนัก ในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง	1	2	3	4	5
Readiness to change:						
9	องค์กรมีวิธีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร	1	2	3	4	5
10	องค์กรมีวิธีการสร้างความเข้าใจให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในทิศทางเดียวกัน	1	2	3	4	5

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความพร้อม				
		1 จริงใน ระดับ น้อย มาก	2 จริงใน ระดับ หนึ่ง แต่ ไม่ถึง ครึ่ง	3 จริงใน ระดับ ปาน กลาง	4 จริงใน ระดับ มาก	5 จริงใน ระดับ มาก ที่สุด
11	องค์กรมีความพร้อมจะตอบสนอง ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดหมายตลอดเวลา และ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	1	2	3	4	5
12	พนักงานภายในองค์กรของท่านมี ความเข้าใจความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร	1	2	3	4	5
13	พนักงานภายในองค์กรของท่าน ยอมรับ และเข้าไปมีส่วนร่วมใน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร	1	2	3	4	5
14	พนักงานภายในองค์กรของท่านมี ความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตาม ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กร มุ่งหวัง	1	2	3	4	5
15	ท่านมีความพร้อมรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุก สถานการณ์	1	2	3	4	5
Organization & management (vision, strategy, system, structure):						
16	องค์กรของท่านมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสิ่งที่องค์กร มุ่งหวังต้องการจะบรรลุผลสำเร็จใน อนาคตอย่างชัดเจน และมีความ ท้าทาย	1	2	3	4	5

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความพร้อม				
		1 จริงใน ระดับ น้อย มาก	2 จริงใน ระดับ หนึ่ง แต่ ไม่ถึง ครึ่ง	3 จริงใน ระดับ ปาน กลาง	4 จริงใน ระดับ มาก	5 จริงใน ระดับ มาก ที่สุด
17	องค์กรของท่านมีกลยุทธ์ที่มีความ เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่มุ่งเน้น การดำเนินการให้องค์กรมี ความสามารถในการแข่งขันเพื่อ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความ ได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจและ เหนือกว่าคู่แข่ง	1	2	3	4	5
18	องค์กรของท่านมีการจัดระบบ การทำงานภายในให้มีความสัมพันธ์ กัน และมีการประสานการดำเนินงาน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ องค์กรมุ่งหวัง	1	2	3	4	5
19	องค์กรของท่านมีการจัดระเบียบ โครงสร้างขององค์กร ให้มีความ สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ใน การดำเนินธุรกิจขององค์กร	1	2	3	4	5
20	องค์กรของท่านมีพนักงาน และ ผู้บริหารที่มีความพยายามในการหา หนทางเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ ที่ตั้งไว้	1	2	3	4	5

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความพร้อม				
		1 จริงใน ระดับ น้อย มาก	2 จริงใน ระดับ หนึ่ง แต่ ไม่ถึง ครึ่ง	3 จริงใน ระดับ ปาน กลาง	4 จริงใน ระดับ มาก	5 จริงใน ระดับ มาก ที่สุด
21	องค์กรของท่านมีการสื่อสารและ กระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่ จะบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ ร่วมกัน	1	2	3	4	5
22	พนักงานภายในองค์กรของท่านมี ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และ ระบบการทำงานในความ รับผิดชอบของตนเอง	1	2	3	4	5
23	พนักงานภายในองค์กรของท่านมี ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้อง ประสานงานด้วย	1	2	3	4	5
Learning:						
24	องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการ องค์ความรู้อย่างเป็นระบบ และนำ เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเสริม การเรียนรู้ให้เกิดการต่อยอดและ รวดเร็ว	1	2	3	4	5
25	องค์กรของท่านมีทีมงานที่พร้อม แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล แนวคิด ใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายขององค์กร	1	2	3	4	5

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความพร้อม				
		1 จริงใน ระดับ น้อย มาก	2 จริงใน ระดับ หนึ่ง แต่ ไม่ถึง ครึ่ง	3 จริงใน ระดับ ปาน กลาง	4 จริงใน ระดับ มาก	5 จริงใน ระดับ มาก ที่สุด
26	องค์กรของท่านมีการสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง	1	2	3	4	5
27	ผู้บริหารพร้อมเปิดรับแนวความคิดใหม่ๆ ที่พนักงานนำเสนอ	1	2	3	4	5
28	ผู้บังคับบัญชาให้เวลาในการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานแก่พนักงาน	1	2	3	4	5
29	พนักงานในองค์กรของท่านสามารถเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานได้จากเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5
30	พนักงานในองค์กรของท่านที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูงในหน้าที่งาน ยินดีถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่	1	2	3	4	5
Change leadership:						
31	ผู้บริหารขององค์กร มีความสามารถในการนำองค์กร และพาทีมงานก้าวข้ามสภาวะปัจจุบันที่เป็นอยู่	1	2	3	4	5

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความพร้อม				
		1 จริงใน ระดับ น้อย มาก	2 จริงใน ระดับ หนึ่ง แต่ ไม่ถึง ครึ่ง	3 จริงใน ระดับ ปาน กลาง	4 จริงใน ระดับ มาก	5 จริงใน ระดับ มาก ที่สุด
32	<u>ผู้บริหารขององค์กร</u> สามารถสร้าง การยอมรับและความเชื่อมั่นใน ทิศทางขององค์กรในอนาคตให้แก่ พนักงานได้	1	2	3	4	5
33	<u>ผู้บริหารขององค์กร</u> มีการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจาก ภายนอกองค์กร ให้พนักงานได้รับรู้ อย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5
34	<u>ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน</u> มี บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ	1	2	3	4	5
35	<u>ผู้บริหาร/ ผู้นำในองค์กรของท่าน</u> ทุกระดับสามารถสื่อสารและสร้าง ขวัญกำลังใจในสภาวะการดำเนิน ธุรกิจที่อยู่ภายใต้สถานการณ์กดดัน จากความผันผวนของเศรษฐกิจได้	1	2	3	4	5
36	<u>ผู้บริหาร/ ผู้นำในองค์กรของท่าน</u> ทุกระดับมีทักษะในการปรับตัวสูง รวดเร็วพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความพร้อม				
		1 จริงใน ระดับ น้อย มาก	2 จริงใน ระดับ หนึ่ง แต่ ไม่ถึง ครึ่ง	3 จริงใน ระดับ ปาน กลาง	4 จริงใน ระดับ มาก	5 จริงใน ระดับ มาก ที่สุด
Employee competency:						
37	พนักงานในองค์กร มีความสามารถ ในการทำงานที่ทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด	1	2	3	4	5
38	พนักงานในองค์กร สามารถ ปฏิบัติงานที่มีความท้าทายและมี คุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่าง ต่อเนื่อง	1	2	3	4	5
39	พนักงานในองค์กร มีความสามารถ ในการทำงานช่วยสร้างการเติบโต ให้กับธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่ง	1	2	3	4	5
40	พนักงานในองค์กรที่มี ความสามารถสูงจะมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แสดงออกผ่าน พฤติกรรมหลักอย่างชัดเจน อัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ สูงกว่ามาตรฐาน	1	2	3	4	5
Communication:						
41	ช่องทางการสื่อสารขององค์กรใน ปัจจุบันสามารถทำให้พนักงาน ได้รับรู้ รับทราบ และมีความเข้าใจ ในเรื่องต่าง ๆ ที่ตรงกันอย่างทั่วถึง	1	2	3	4	5

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความพร้อม				
		1 จริงใน ระดับ น้อย มาก	2 จริงใน ระดับ หนึ่ง แต่ ไม่ถึง ครึ่ง	3 จริงใน ระดับ ปาน กลาง	4 จริงใน ระดับ มาก	5 จริงใน ระดับ มาก ที่สุด
42	การสื่อสารภายในขององค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ เป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ	1	2	3	4	5
43	องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลง เข้ามาช่วยในการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	1	2	3	4	5
44	องค์กรของท่านมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะ หรือมีการกำหนดกลุ่มบุคคลผู้ทำหน้าที่สื่อสารที่ชัดเจน	1	2	3	4	5

“ขอขอบคุณแบบสอบถามให้ครบทุกข้อเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาต่อไป
ขอขอบคุณพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้”

บรรณันท์ ทองกัลยา

ส่วนที่ 3 คำถามสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. ท่านคิดว่าการทำงานให้องค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) อย่างยั่งยืน องค์กรต้องดำเนินการ/ พัฒนาในเรื่องใดบ้าง?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

2. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดมากที่สุด?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

3. ท่านคิดว่าอะไรจะเป็นอุปสรรคสำหรับการเปลี่ยนแปลงของท่านในการทำงานที่รับผิดชอบ/ งานที่ได้รับมอบหมาย?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

4. ให้ ส้อมรอบตัวเลขที่แสดงถึงระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของท่านในปัจจุบัน?

ไม่พร้อมเลย.....

พร้อมมากที่สุด

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10 คะแนน

5. บุคคลใดในองค์กรมีส่วนช่วยสนับสนุนหรือทำให้ท่านเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทิศทางที่องค์กรคาดหวัง?

1. ผู้บริหาร 2. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง 3. เพื่อนร่วมงาน 4. อื่น ๆ.....

“ขอขอบคุณพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้”

บรรณันท์ ทองกัลยา

ภาคผนวก ค
แสดงผลที่ได้จากการวิเคราะห์

ตารางภาคผนวก ก-1 รวมตารางการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นที่มีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลการเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ)

Descriptive statistics			
	Mean	Std. deviation	N
High performance organization	3.9103	.61569	588
Readiness to change	3.6638	.62846	588
Organization management	3.7645	.65130	588
Learning	3.6706	.68699	588
Change leadership	3.7834	.74311	588
Employee competency	3.7568	.67959	588
Communication	3.6144	.81012	588

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
Pearson correlation	High performance organization	1.000	.706	.778	.686	.667	.628	.595
	Readiness to change	.706	1.000	.825	.762	.700	.690	.704
	Organization management	.778	.825	1.000	.807	.769	.693	.709
	Learning	.686	.762	.807	1.000	.781	.709	.706
	Change leadership	.667	.700	.769	.781	1.000	.680	.700
	Employee competency	.628	.690	.693	.709	.680	1.000	.633
	Communication	.595	.704	.709	.706	.700	.633	1.000

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
Sig. (1-tailed)	High performance organization		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Readiness to change	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	Organization management	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	Learning	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	Change leadership	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	Employee competency	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	Communication	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
N	High performance organization	588	588	588	588	588	588	588
	Readiness to change	588	588	588	588	588	588	588
	Organization management	588	588	588	588	588	588	588
	Learning	588	588	588	588	588	588	588
	Change leadership	588	588	588	588	588	588	588
	Employee competency	588	588	588	588	588	588	588
	Communication	588	588	588	588	588	588	588

Model summary									
Model	R	R square	Adjusted R square	Std. error of the estimate	Change statistics				
					R square change	F Change	df1	df2	Sig. F change
1	.778 ^a	.606	.605	.38687	.606	900.704	1	586	.000
2	.788 ^b	.621	.620	.37973	.015	23.258	1	585	.000
3	.792 ^c	.627	.625	.37683	.006	10.053	1	584	.002
4	.795 ^d	.631	.629	.37504	.004	6.576	1	583	.011

ANOVA ^a						
Model		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	134.810	1	134.810	900.704	.000 ^b
	Residual	87.708	586	.150		
	Total	222.518	587			
2	Regression	138.164	2	69.082	479.087	.000 ^c
	Residual	84.354	585	.144		
	Total	222.518	587			
3	Regression	139.591	3	46.530	327.685	.000 ^d
	Residual	82.926	584	.142		
	Total	222.518	587			
4	Regression	140.516	4	35.129	249.755	.000 ^e
	Residual	82.001	583	.141		
	Total	222.518	587			

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity statistics	
		B	Std. error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.140	.094		12.176	.000					
	Organization management	.736	.025	.778	30.012	.000	.778	.778	.778	1.000	1.000
2	(Constant)	.981	.098		10.035	.000					
	Organization management	.624	.033	.660	18.712	.000	.778	.612	.476	.520	1.922
	Employee competency	.154	.032	.170	4.823	.000	.628	.196	.123	.520	1.922
3	(Constant)	.916	.099		9.238	.000					
	Organization management	.531	.044	.561	11.960	.000	.778	.444	.302	.290	3.453
	Employee competency	.124	.033	.137	3.730	.000	.628	.153	.094	.476	2.099
	Readiness to change	.145	.046	.148	3.171	.002	.706	.130	.080	.292	3.428
4	(Constant)	.907	.099		9.186	.000					
	Organization management	.480	.048	.508	9.922	.000	.778	.380	.249	.241	4.144
	Employee competency	.099	.034	.109	2.865	.004	.628	.118	.072	.438	2.284
	Readiness to change	.134	.046	.137	2.922	.004	.706	.120	.073	.289	3.460
	Change leadership	.089	.035	.107	2.564	.011	.667	.106	.064	.363	2.756

Excluded variables ^a								
Model	Beta in	t	Sig.	Partial correlation	Collinearity statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum tolerance	
1	Readiness to change	.199 ^b	4.397	.000	.179	.319	3.139	.319
	Learning	.166 ^b	3.816	.000	.156	.349	2.864	.349
	Change leadership	.168 ^b	4.200	.000	.171	.408	2.451	.408
	Employee competency	.170 ^b	4.823	.000	.196	.520	1.922	.520
	Communication	.086 ^b	2.349	.019	.097	.497	2.013	.497
2	Readiness to change	.148 ^c	3.171	.002	.130	.292	3.428	.290
	Learning	.106 ^c	2.303	.022	.095	.306	3.268	.306
	Change leadership	.119 ^c	2.843	.005	.117	.366	2.730	.355
	Communication	.041 ^c	1.081	.280	.045	.458	2.183	.398
3	Learning	.079 ^d	1.697	.090	.070	.293	3.414	.238
	Change leadership	.107 ^d	2.564	.011	.106	.363	2.756	.241
	Communication	.014 ^d	.353	.724	.015	.433	2.311	.271
4	Learning	.044 ^e	.882	.378	.037	.259	3.861	.221
	Communication	-.013 ^e	-.334	.739	-.014	.403	2.484	.237

Collinearity diagnostics ^a								
Model	Eigenvalue	Condition index	Variance proportions					
			(Constant)	Organization management	Employee competency	Readiness to change	Change leadership	
1	1	1.985	1.000	.01	.01			
	2	.015	11.655	.99	.99			
2	1	2.973	1.000	.00	.00	.00		
	2	.017	13.098	.98	.10	.21		
	3	.009	17.914	.02	.90	.79		
3	1	3.966	1.000	.00	.00	.00	.00	
	2	.019	14.639	1.00	.04	.07	.04	
	3	.011	19.174	.00	.13	.93	.13	
	4	.005	28.104	.00	.83	.00	.84	
4	1	4.954	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.021	15.464	.90	.01	.01	.01	.11
	3	.011	21.181	.03	.04	.95	.01	.18
	4	.010	22.214	.07	.08	.03	.32	.60
	5	.005	32.455	.00	.87	.01	.66	.11

a. Dependent variable: high performance organization

ตารางภาคผนวก ก-2 รวมตารางการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นที่มีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลการเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย

Descriptive statistics			
	Mean	Std. deviation	N
High performance organization	3.9103	.61569	588
Readiness to change	3.6638	.62846	588
Organization management	3.7645	.65130	588
Learning	3.6706	.68699	588
Change leadership	3.7834	.74311	588
Employee competency	3.7568	.67959	588
Communication	3.6144	.81012	588

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
Pearson correlation	High performance organization	1.000	.706	.778	.686	.667	.628	.595
	Readiness to change	.706	1.000	.825	.762	.700	.690	.704
	Organization management	.778	.825	1.000	.807	.769	.693	.709
	Learning	.686	.762	.807	1.000	.781	.709	.706
	Change leadership	.667	.700	.769	.781	1.000	.680	.700
	Employee competency	.628	.690	.693	.709	.680	1.000	.633
	Communication	.595	.704	.709	.706	.700	.633	1.000

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
Sig. (1-tailed)	High performance organization		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Readiness to change	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	Organization management	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	Learning	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	Change leadership	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	Employee competency	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	Communication	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
N	High performance organization	588	588	588	588	588	588	588
	Readiness to change	588	588	588	588	588	588	588
	Organization management	588	588	588	588	588	588	588
	Learning	588	588	588	588	588	588	588
	Change leadership	588	588	588	588	588	588	588
	Employee competency	588	588	588	588	588	588	588
	Communication	588	588	588	588	588	588	588

Model summary									
Model	R	R square	Adjusted R square	Std. error of the estimate	Change statistics				
					R square change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.778 ^a	.606	.605	.38687	.606	900.704	1	586	.000
2	.788 ^b	.621	.620	.37973	.015	23.258	1	585	.000
3	.792 ^c	.627	.625	.37683	.006	10.053	1	584	.002
4	.795 ^d	.631	.629	.37504	.004	6.576	1	583	.011

ANOVA ^a						
Model		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	134.810	1	134.810	900.704	.000 ^b
	Residual	87.708	586	.150		
	Total	222.518	587			
2	Regression	138.164	2	69.082	479.087	.000 ^c
	Residual	84.354	585	.144		
	Total	222.518	587			
3	Regression	139.591	3	46.530	327.685	.000 ^d
	Residual	82.926	584	.142		
	Total	222.518	587			
4	Regression	140.516	4	35.129	249.755	.000 ^e
	Residual	82.001	583	.141		
	Total	222.518	587			

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.140	.094		12.176	.000					
	Organization management	.736	.025	.778	30.012	.000	.778	.778	.778	1.000	1.000
2	(Constant)	.981	.098		10.035	.000					
	Organization management	.624	.033	.660	18.712	.000	.778	.612	.476	.520	1.922
	Employee competency	.154	.032	.170	4.823	.000	.628	.196	.123	.520	1.922
3	(Constant)	.916	.099		9.238	.000					
	Organization management	.531	.044	.561	11.960	.000	.778	.444	.302	.290	3.453
	Employee competency	.124	.033	.137	3.730	.000	.628	.153	.094	.476	2.099
	Readiness to change	.145	.046	.148	3.171	.002	.706	.130	.080	.292	3.428

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
4	(Constant)	.907	.099		9.186	.000					
	Organization management	.480	.048	.508	9.922	.000	.778	.380	.249	.241	4.144
	Employee competency	.099	.034	.109	2.865	.004	.628	.118	.072	.438	2.284
	Readiness to change	.134	.046	.137	2.922	.004	.706	.120	.073	.289	3.460
	Change leadership	.089	.035	.107	2.564	.011	.667	.106	.064	.363	2.756

Excluded variables ^a								
Model	Beta in	t	Sig.	Partial correlation	Collinearity statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum tolerance	
1	Readiness to change	.199 ^b	4.397	.000	.179	.319	3.139	.319
	Learning	.166 ^b	3.816	.000	.156	.349	2.864	.349
	Change leadership	.168 ^b	4.200	.000	.171	.408	2.451	.408
	Employee competency	.170 ^b	4.823	.000	.196	.520	1.922	.520
	Communication	.086 ^b	2.349	.019	.097	.497	2.013	.497
2	Readiness to change	.148 ^c	3.171	.002	.130	.292	3.428	.290
	Learning	.106 ^c	2.303	.022	.095	.306	3.268	.306
	Change leadership	.119 ^c	2.843	.005	.117	.366	2.730	.355
	Communication	.041 ^c	1.081	.280	.045	.458	2.183	.398
3	Learning	.079 ^d	1.697	.090	.070	.293	3.414	.238
	Change leadership	.107 ^d	2.564	.011	.106	.363	2.756	.241
	Communication	.014 ^d	.353	.724	.015	.433	2.311	.271
4	Learning	.044 ^e	.882	.378	.037	.259	3.861	.221
	Communication	-.013 ^e	-.334	.739	-.014	.403	2.484	.237

Collinearity diagnostics ^a								
Model	Eigenvalue	Condition index	Variance proportions					
			(Constant)	Organization management	Employee competency	Readiness to change	Change leadership	
1	1	1.985	1.000	.01	.01			
	2	.015	11.655	.99	.99			
2	1	2.973	1.000	.00	.00	.00		
	2	.017	13.098	.98	.10	.21		
	3	.009	17.914	.02	.90	.79		
3	1	3.966	1.000	.00	.00	.00	.00	
	2	.019	14.639	1.00	.04	.07	.04	
	3	.011	19.174	.00	.13	.93	.13	
	4	.005	28.104	.00	.83	.00	.84	
4	1	4.954	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.021	15.464	.90	.01	.01	.01	.11
	3	.011	21.181	.03	.04	.95	.01	.18
	4	.010	22.214	.07	.08	.03	.32	.60
	5	.005	32.455	.00	.87	.01	.66	.11

a. Dependent variable: high performance organization

ตารางภาคผนวก ก-3 รวมตารางการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นที่มีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล สปป.ลาว

Descriptive statistics			
	Mean	Std. deviation	N
High performance organization	3.4566	.67687	213
Readiness to change	3.4044	.62470	213
Organization management	3.5739	.63654	213
Learning	3.4413	.69594	213
Change leadership	3.5149	.81355	213
Employee competency	3.5293	.72483	213
Communication	3.4108	.76496	213

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
Pearson correlation	High performance organization	1.000	.774	.739	.701	.694	.589	.635
	Readiness to change	.774	1.000	.817	.736	.713	.627	.641
	Organization management	.739	.817	1.000	.735	.749	.655	.693
	Learning	.701	.736	.735	1.000	.780	.646	.700
	Change leadership	.694	.713	.749	.780	1.000	.646	.737
	Employee competency	.589	.627	.655	.646	.646	1.000	.612
	Communication	.635	.641	.693	.700	.737	.612	1.000

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
Sig. (1-tailed)	High performance organization		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Readiness to change	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	Organization management	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	Learning	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	Change leadership	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	Employee competency	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	Communication	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
N	High performance organization	213	213	213	213	213	213	213
	Readiness to change	213	213	213	213	213	213	213
	Organization management	213	213	213	213	213	213	213
	Learning	213	213	213	213	213	213	213
	Change leadership	213	213	213	213	213	213	213
	Employee competency	213	213	213	213	213	213	213
	Communication	213	213	213	213	213	213	213

Model summary									
Model	R	R square	Adjusted R square	Std. error of the estimate	Change statistics				
					R square change	F Change	df1	df2	Sig. F change
1	1	.774 ^a	.599	.597	.42960	.599	315.292	1	211
2	2	.800 ^b	.640	.637	.40780	.041	24.157	1	210
3	3	.808 ^c	.653	.648	.40186	.012	7.256	1	209
4	4	.812 ^d	.659	.653	.39879	.007	4.235	1	208

ANOVA ^a						
Model		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	58.189	1	58.189	315.292	.000 ^b
	Residual	38.941	211	.185		
	Total	97.130	212			
2	Regression	62.206	2	31.103	187.025	.000 ^c
	Residual	34.924	210	.166		
	Total	97.130	212			
3	Regression	63.378	3	21.126	130.817	.000 ^d
	Residual	33.752	209	.161		
	Total	97.130	212			
4	Regression	64.051	4	16.013	100.690	.000 ^e
	Residual	33.078	208	.159		
	Total	97.130	212			

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity statistics	
		B	Std. error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.601	.163		3.679	.000					
	Readiness to change	.839	.047	.774	17.756	.000	.774	.774	.774	1.000	1.000
2	(Constant)	.516	.156		3.304	.001					
	Readiness to change	.615	.064	.567	9.618	.000	.774	.553	.398	.492	2.032
	Change leadership	.241	.049	.290	4.915	.000	.694	.321	.203	.492	2.032
3	(Constant)	.372	.163		2.287	.023					
	Readiness to change	.484	.079	.447	6.093	.000	.774	.388	.248	.309	3.235
	Change leadership	.182	.053	.219	3.431	.001	.694	.231	.140	.408	2.450
	Organization management	.223	.083	.209	2.694	.008	.739	.183	.110	.275	3.630
4	(Constant)	.319	.164		1.950	.053					
	Readiness to change	.441	.082	.407	5.406	.000	.774	.351	.219	.289	3.464
	Change leadership	.126	.059	.151	2.113	.036	.694	.145	.085	.321	3.117
	Organization management	.196	.083	.184	2.359	.019	.739	.161	.095	.269	3.721
	Learning	.144	.070	.148	2.058	.041	.701	.141	.083	.318	3.149

a. Dependent variable: high performance organization

Excluded variables ^a								
Model	Beta in	t	Sig.	Partial correlation	Collinearity statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum tolerance	
1	Organization management	.319 ^b	4.401	.000	.291	.332	3.012	.332
	Learning	.285 ^b	4.641	.000	.305	.458	2.185	.458
	Change leadership	.290 ^b	4.915	.000	.321	.492	2.032	.492
	Employee competency	.171 ^b	3.127	.002	.211	.607	1.646	.607
	Communication	.236 ^b	4.322	.000	.286	.589	1.697	.589
2	Organization management	.209 ^c	2.694	.008	.183	.275	3.630	.275
	Learning	.174 ^c	2.431	.016	.166	.326	3.072	.326
	Employee competency	.088 ^c	1.545	.124	.106	.526	1.900	.426
	Communication	.134 ^c	2.147	.033	.147	.430	2.326	.359
3	Learning	.148 ^d	2.058	.041	.141	.318	3.149	.269
	Employee competency	.060 ^d	1.051	.294	.073	.506	1.977	.265
	Communication	.103 ^d	1.624	.106	.112	.410	2.439	.263
4	Employee competency	.041 ^e	.717	.474	.050	.491	2.036	.261
	Communication	.081 ^e	1.257	.210	.087	.395	2.534	.259

a. Dependent variable: high performance organization

Collinearity diagnostics ^a								
Model	Eigenvalue	Condition index	Variance proportions					
			(Constant)	Readiness to change	Change leadership	Organization management	Learning	
1	1	1.984	1.000	.01	.01			
	2	.016	11.016	.99	.99			
2	1	2.964	1.000	.00	.00	.00		
	2	.026	10.690	.71	.01	.40		
	3	.011	16.793	.29	.99	.60		
3	1	3.957	1.000	.00	.00	.00	.00	
	2	.026	12.291	.68	.00	.28	.00	
	3	.012	18.410	.30	.30	.68	.10	
	4	.006	26.512	.01	.70	.04	.89	
4	1	4.946	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.028	13.396	.68	.00	.16	.00	.03
	3	.012	20.517	.30	.30	.40	.13	.02
	4	.009	22.876	.01	.00	.38	.05	.93
	5	.006	29.750	.02	.69	.06	.82	.02

ตารางภาคผนวก ก-4 รวมตารางการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นที่มีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล จีน

Descriptive statistics			
	Mean	Std. deviation	N
High performance organization	3.8031	.59665	591
Readiness to change	3.6164	.62523	591
Organization management	3.8562	.61206	591
Learning	3.6539	.70483	591
Change leadership	3.7659	.75166	591
Employee competency	3.7145	.68951	591
Communication	3.5643	.76044	591

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
Pearson correlation	High performance organization	1.000	.765	.772	.682	.684	.668	.642
	Readiness to change	.765	1.000	.802	.731	.705	.694	.703
	Organization management	.772	.802	1.000	.752	.780	.711	.726
	Learning	.682	.731	.752	1.000	.775	.719	.779
	Change leadership	.684	.705	.780	.775	1.000	.708	.766
	Employee competency	.668	.694	.711	.719	.708	1.000	.711
	Communication	.642	.703	.726	.779	.766	.711	1.000

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
Sig. (1-tailed)	High performance organization		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Readiness to change	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	Organization management	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	Learning	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	Change leadership	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	Employee competency	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	Communication	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Correlations								
		High performance organization	Readiness to change	Organization management	Learning	Change leadership	Employee competency	Communication
N	High performance organization	591	591	591	591	591	591	591
	Readiness to change	591	591	591	591	591	591	591
	Organization management	591	591	591	591	591	591	591
	Learning	591	591	591	591	591	591	591
	Change leadership	591	591	591	591	591	591	591
	Employee competency	591	591	591	591	591	591	591
	Communication	591	591	591	591	591	591	591

Model summary									
Model	R	R square	Adjusted R square	Std. error of the estimate	Change statistics				
					R square change	F Change	df1	df2	Sig. F change
1	.772 ^a	.595	.595	.37992	.595	866.159	1	589	.000
2	.809 ^b	.655	.654	.35096	.060	102.216	1	588	.000
3	.816 ^c	.666	.664	.34586	.011	18.488	1	587	.000
4	.818 ^d	.668	.666	.34470	.003	4.934	1	586	.027

ANOVA ^a						
	Model	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	125.021	1	125.021	866.159	.000 ^b
	Residual	85.016	589	.144		
	Total	210.037	590			
2	Regression	137.612	2	68.806	558.609	.000 ^c
	Residual	72.426	588	.123		
	Total	210.037	590			
3	Regression	139.823	3	46.608	389.644	.000 ^d
	Residual	70.215	587	.120		
	Total	210.037	590			
4	Regression	140.409	4	35.102	295.425	.000 ^e
	Residual	69.628	586	.119		
	Total	210.037	590			

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity statistics	
		B	Std. error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.903	.100		9.049	.000					
	Organization management	.752	.026	.772	29.431	.000	.772	.772	.772	1.000	1.000
2	(Constant)	.724	.094		7.712	.000					
	Organization management	.432	.040	.443	10.932	.000	.772	.411	.265	.357	2.800
	Readiness to change	.391	.039	.410	10.110	.000	.765	.385	.245	.357	2.800
3	(Constant)	.664	.094		7.101	.000					
	Organization management	.368	.042	.377	8.811	.000	.772	.342	.210	.311	3.214
	Readiness to change	.340	.040	.357	8.537	.000	.765	.332	.204	.326	3.067
	Employee competency	.132	.031	.153	4.300	.000	.668	.175	.103	.452	2.212
4	(Constant)	.678	.093		7.254	.000					
	Organization management	.325	.046	.333	7.106	.000	.772	.282	.169	.257	3.893
	Readiness to change	.329	.040	.345	8.224	.000	.765	.322	.196	.321	3.114
	Employee competency	.110	.032	.127	3.428	.001	.668	.140	.082	.410	2.441
	Change leadership	.072	.032	.091	2.221	.027	.684	.091	.053	.339	2.948

a. Dependent variable: high performance organization

Excluded variables ^a								
Model	Beta in	t	Sig.	Partial correlation	Collinearity statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum tolerance	
1	Readiness to change	.410 ^b	10.110	.000	.385	.357	2.800	.357
	Learning	.234 ^b	6.059	.000	.242	.434	2.304	.434
	Change leadership	.211 ^b	5.147	.000	.208	.392	2.550	.392
	Employee competency	.242 ^b	6.732	.000	.268	.495	2.020	.495
	Communication	.174 ^b	4.647	.000	.188	.473	2.113	.473
2	Learning	.127 ^c	3.295	.001	.135	.388	2.574	.298
	Change leadership	.134 ^c	3.403	.001	.139	.374	2.672	.266
	Employee competency	.153 ^c	4.300	.000	.175	.452	2.212	.311
	Communication	.076 ^c	2.067	.039	.085	.432	2.314	.305
3	Learning	.081 ^d	1.994	.047	.082	.345	2.901	.283
	Change leadership	.091 ^d	2.221	.027	.091	.339	2.948	.257
	Communication	.025 ^d	.636	.525	.026	.380	2.632	.289
4	Learning	.056 ^e	1.292	.197	.053	.301	3.318	.251
	Communication	-.007 ^e	-.180	.857	-.007	.330	3.031	.254

a. Dependent variable: high performance organization

Collinearity diagnostics ^a								
Model	Eigenvalue	Condition index	Variance proportions					
			(Constant)	Organization management	Employee competency	Readiness to change	Change leadership	
1	1	1.988	1.000	.01	.01			
	2	.012	12.690	.99	.99			
2	1	2.978	1.000	.00	.00	.00		
	2	.016	13.512	.95	.06	.15		
	3	.005	23.878	.04	.94	.85		
3	1	3.966	1.000	.00	.00	.00	.00	
	2	.018	14.732	.92	.01	.04	.15	
	3	.010	19.739	.04	.08	.28	.83	
	4	.005	27.696	.04	.91	.68	.02	
4	1	4.954	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.021	15.336	.80	.00	.00	.04	.12
	3	.011	21.654	.00	.03	.02	.93	.26
	4	.010	22.744	.13	.03	.53	.03	.45
	5	.005	32.506	.07	.94	.45	.00	.17

a. Dependent variable: high performance organization

ตารางภาคผนวก ค-5 รวมผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) ของปัจจัย
 ความพร้อมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล
 (ภาพรวม 3 ประเทศ)

Observed, endogenous variables
NOM3
NOM2
NOM1
NLN3
NLN2
NLN1
NRD1
NRD2
NRD3
NHPO1
NHPO2
NHPO3
NCL3
NCL2
NCL1
NCM4
NCM3
NCM2
NCM1
NEC4
NEC3
NEC2

NEC1
Unobserved, endogenous variables
RDI
HPO
Unobserved, exogenous variables
OM
e3
e2
e1
LN
e6
e5
e4
e18
e19
e20
e21
e22
e23
CL
e9
e8
e7
CM
e17
e16
e15

e14
EC
e13
e12
e11
e10
z1
z2

Variable counts (group number 1)	
Number of variables in your model:	55
Number of observed variables:	23
Number of unobserved variables:	32
Number of exogenous variables:	30
Number of endogenous variables:	25

Parameter summary (group number 1)						
	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	32	0	0	0	0	32
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	27	64	30	0	0	121
Total	59	64	30	0	0	153

Models default model (default model)**Notes for model (default model)****Computation of degrees of freedom (default model)**

Number of distinct sample moments:	276
Number of distinct parameters to be estimated:	121
Degrees of freedom (276-121):	155

Result (default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 189.660

Degrees of freedom = 155

Probability level = .030

Group number 1 (group number 1 - default model)**Estimates (group number 1 - default model)****Scalar estimates (group number 1 - default model)****Maximum Likelihood estimates**

Regression weights: (group number 1-default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RDI	<---	EC	.289	.038	7.505	***	
RDI	<---	CM	.154	.037	4.143	***	
RDI	<---	CL	-.140	.045	-3.138	.002	
RDI	<---	LN	-.043	.076	-.567	.571	
RDI	<---	OM	.720	.074	9.688	***	
HPO	<---	OM	.741	.128	5.807	***	
HPO	<---	RDI	.584	.091	6.431	***	
HPO	<---	LN	-.486	.104	-4.655	***	
HPO	<---	CL	.129	.062	2.097	.036	
HPO	<---	EC	-.053	.047	-1.143	.253	

Regression weights: (group number 1-default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HPO	<---	CM	-.034	.047	-.724	.469	
NOM3	<---	OM	1.000				
NOM2	<---	OM	.864	.026	33.685	***	
NOM1	<---	OM	1.004	.024	41.105	***	
NLN3	<---	LN	1.000				
NLN2	<---	LN	1.249	.035	35.338	***	
NLN1	<---	LN	1.242	.035	35.100	***	
NRD1	<---	RDI	1.000				
NRD2	<---	RDI	.933	.024	39.090	***	
NRD3	<---	RDI	.714	.031	22.760	***	
NHPO1	<---	HPO	1.000				
NHPO2	<---	HPO	.800	.033	24.588	***	
NHPO3	<---	HPO	.931	.027	34.027	***	
NCL3	<---	CL	1.000				
NCL2	<---	CL	1.050	.027	38.774	***	
NCL1	<---	CL	1.035	.027	38.053	***	
NCM4	<---	CM	1.000				
NCM3	<---	CM	.951	.025	37.938	***	
NCM2	<---	CM	1.007	.026	38.098	***	
NCM1	<---	CM	.981	.027	35.935	***	
NEC4	<---	EC	1.000				
NEC3	<---	EC	1.039	.029	35.446	***	
NEC2	<---	EC	1.011	.029	34.398	***	
NEC1	<---	EC	.968	.029	33.042	***	

Standardized regression weights: (group number 1-default model)			
			Estimate
RDI	<---	EC	.298
RDI	<---	CM	.182
RDI	<---	CL	-.156
RDI	<---	LN	-.038
RDI	<---	OM	.696
HPO	<---	OM	.744
HPO	<---	RDI	.606
HPO	<---	LN	-.443
HPO	<---	CL	.149
HPO	<---	EC	-.057
NOM3	<---	OM	.819
NOM2	<---	OM	.717
NOM1	<---	OM	.901
NLN3	<---	LN	.762
NLN2	<---	LN	.829
NLN1	<---	LN	.904
NRD1	<---	RDI	.878
NRD2	<---	RDI	.839
NRD3	<---	RDI	.572
NHPO1	<---	HPO	.835
NHPO2	<---	HPO	.626
NHPO3	<---	HPO	.806
NCL3	<---	CL	.783
NCL2	<---	CL	.882
NCL1	<---	CL	.917
NCM4	<---	CM	.820
NCM3	<---	CM	.812

Standardized regression weights: (group number 1-default model)			
			Estimate
NCM2	<---	CM	.868
NCM1	<---	CM	.827
NEC4	<---	EC	.817
NEC3	<---	EC	.836
NEC2	<---	EC	.824
NEC1	<---	EC	.822

Covariances: (group number 1-default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OM	<-->	LN	.316	.016	19.629	***	OM
OM	<-->	CL	.376	.019	19.315	***	OM
OM	<-->	EC	.308	.016	18.709	***	OM
OM	<-->	CM	.369	.019	19.159	***	OM
LN	<-->	CL	.325	.018	18.065	***	
LN	<-->	EC	.275	.016	16.993	***	
LN	<-->	CM	.357	.019	19.035	***	
CL	<-->	EC	.353	.019	18.175	***	
CL	<-->	CM	.432	.023	19.011	***	
CM	<-->	EC	.360	.020	17.883	***	
e22	<-->	e23	.101	.009	11.286	***	
e19	<-->	e23	-.039	.006	-6.936	***	
e6	<-->	EC	.064	.007	9.849	***	
e1	<-->	e21	-.047	.006	-7.897	***	
e6	<-->	e21	.040	.006	6.678	***	
e5	<-->	CL	.050	.006	7.922	***	
e19	<-->	e22	-.040	.007	-5.327	***	
e3	<-->	e2	.047	.006	7.227	***	

Covariances: (group number 1-default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e20	<-->	e12	.037	.009	4.162	***	
e11	<-->	e10	.023	.008	2.842	.004	
e2	<-->	e6	.038	.007	5.741	***	
e2	<-->	e21	.027	.007	3.971	***	
e15	<-->	LN	-.028	.004	-6.492	***	
e2	<-->	EC	.045	.006	6.898	***	
e2	<-->	e22	-.032	.008	-4.180	***	
e3	<-->	e22	-.023	.007	-3.463	***	
e18	<-->	EC	-.042	.006	-6.499	***	
e20	<-->	e17	-.042	.010	-4.290	***	
e21	<-->	CL	-.035	.006	-5.948	***	
e13	<-->	CM	.026	.007	3.652	***	
e7	<-->	e11	-.016	.005	-2.977	.003	
e7	<-->	e15	-.024	.005	-4.487	***	
e1	<-->	e20	.024	.007	3.702	***	
e6	<-->	e5	.034	.007	4.735	***	
e3	<-->	e20	.030	.008	3.781	***	
e20	<-->	e14	-.026	.010	-2.720	.007	
e17	<-->	e16	.033	.009	3.544	***	
e20	<-->	e11	.023	.009	2.617	.009	
e15	<-->	e10	-.019	.006	-3.004	.003	
e4	<-->	e14	-.021	.006	-3.231	.001	
e21	<-->	e15	-.037	.007	-5.317	***	
e2	<-->	e12	-.021	.007	-3.045	.002	
e1	<-->	LN	-.026	.003	-7.694	***	
e3	<-->	e9	.017	.007	2.604	.009	
e22	<-->	e12	.029	.008	3.806	***	

Covariances: (group number 1-default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e20	<-->	e22	.019	.010	1.938	.053	
e2	<-->	e19	.025	.006	4.117	***	
e3	<-->	e14	.018	.006	2.749	.006	
e21	<-->	e16	-.019	.007	-2.885	.004	
e20	<-->	e21	-.021	.008	-2.688	.007	
e22	<-->	e13	.020	.008	2.598	.009	
e6	<-->	CL	.021	.006	3.518	***	
e19	<-->	e15	-.018	.006	-3.037	.002	
e6	<-->	e22	.017	.007	2.523	.012	
e13	<-->	e10	-.020	.007	-2.730	.006	
e9	<-->	e8	.020	.008	2.487	.013	
e16	<-->	e12	.016	.007	2.272	.023	
e2	<-->	e17	.015	.007	2.133	.033	
e7	<-->	e12	.015	.005	2.752	.006	
e9	<-->	EC	.015	.007	2.264	.024	
e3	<-->	e19	.019	.006	3.364	***	
e11	<-->	OM	-.011	.004	-2.617	.009	
e3	<-->	e18	.015	.005	2.834	.005	
e6	<-->	e18	-.023	.006	-3.997	***	

Correlations: (group number 1-default model)			
			Estimate
OM	<-->	LN	.926
OM	<-->	CL	.871
OM	<-->	EC	.771
OM	<-->	CM	.803
LN	<-->	CL	.831
LN	<-->	EC	.757
LN	<-->	CM	.854
CL	<-->	EC	.769
CL	<-->	CM	.817
CM	<-->	EC	.734
e22	<-->	e23	.398
e19	<-->	e23	-.241
e6	<-->	EC	.208
e1	<-->	e21	-.393
e6	<-->	e21	.206
e5	<-->	CL	.153
e19	<-->	e22	-.170
e3	<-->	e2	.212
e20	<-->	e12	.128
e11	<-->	e10	.117
e2	<-->	e6	.158
e2	<-->	e21	.127
e15	<-->	LN	-.118
e2	<-->	EC	.133
e2	<-->	e22	-.103
e3	<-->	e22	-.089
e18	<-->	EC	-.169

Correlations: (group number 1-default model)			
			Estimate
e20	<-->	e17	-.123
e21	<-->	CL	-.124
e13	<-->	CM	.075
e7	<-->	e11	-.112
e7	<-->	e15	-.178
e1	<-->	e20	.126
e6	<-->	e5	.153
e3	<-->	e20	.109
e20	<-->	e14	-.081
e17	<-->	e16	.124
e20	<-->	e11	.077
e15	<-->	e10	-.102
e4	<-->	e14	-.127
e21	<-->	e15	-.212
e2	<-->	e12	-.090
e1	<-->	LN	-.160
e3	<-->	e9	.073
e22	<-->	e12	.107
e20	<-->	e22	.048
e2	<-->	e19	.127
e3	<-->	e14	.083
e21	<-->	e16	-.093
e20	<-->	e21	-.081
e22	<-->	e13	.072
e6	<-->	CL	.062
e19	<-->	e15	-.109
e6	<-->	e22	.060

Correlations: (group number 1-default model)			
			Estimate
e13	<-->	e10	-.099
e9	<-->	e8	.089
e16	<-->	e12	.071
e2	<-->	e17	.057
e7	<-->	e12	.107
e9	<-->	EC	.041
e3	<-->	e19	.118
e11	<-->	OM	-.040
e3	<-->	e18	.094
e6	<-->	e18	-.126

Variances: (group number 1-default model)					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OM	.375	.020	18.414	***	
LN	.310	.019	16.272	***	
CL	.495	.029	16.992	***	
CM	.564	.031	18.201	***	
EC	.426	.024	17.963	***	
z1	.056	.006	8.998	***	
z2	.019	.009	2.260	.024	
e3	.184	.008	23.148	***	
e2	.265	.011	24.507	***	
e1	.088	.006	15.385	***	
e6	.224	.010	22.706	***	
e5	.219	.011	20.592	***	
e4	.107	.007	14.882	***	
e18	.143	.008	18.789	***	

Variances: (group number 1-default model)					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e19	.146	.007	20.224	***	
e20	.421	.017	25.243	***	
e21	.165	.009	17.934	***	
e22	.371	.015	24.563	***	
e23	.174	.009	19.817	***	
e9	.312	.014	22.420	***	
e8	.156	.008	18.686	***	
e7	.101	.007	15.348	***	
e17	.275	.013	21.232	***	
e16	.263	.012	21.463	***	
e15	.187	.010	18.821	***	
e14	.251	.012	21.530	***	
e13	.211	.010	20.217	***	
e12	.198	.010	20.133	***	
e11	.205	.010	19.627	***	
e10	.191	.011	18.029	***	

Squared multiple correlations: (group number 1-default model)	
	Estimate
RDI	.861
HPO	.948
NEC1	.676
NEC2	.680
NEC3	.699
NEC4	.668
NCM1	.684
NCM2	.753

Squared multiple correlations: (group number 1-default model)	
	Estimate
NCM3	.660
NCM4	.672
NCL1	.840
NCL2	.777
NCL3	.614
NHPO3	.650
NHPO2	.392
NHPO1	.691
NRD3	.327
NRD2	.705
NRD1	.724
NLN1	.817
NLN2	.688
NLN3	.581
NOM1	.811
NOM2	.514
NOM3	.671

Matrices (group number 1-default model)

Factor score weights (group number 1-default model)

	NEC1	NEC2	NEC3	NEC4	NCM1	NCM2	NCM3	NCM4	NCL1	NCL2	NCL3	NHPO3	NHPO2	NHPO1	NRD3	NRD2	NRD1	NLN1	NLN2	NLN3	NOM1	NOM2	NOM3
EC	.178	.159	.191	.180	-.001	.034	-.012	-.005	.027	.012	.020	.037	-.025	.015	-.012	.050	-.015	.014	-.018	.072	.033	.047	-.016
CM	.028	-.002	-.027	.038	.168	.265	.129	.131	.078	.007	.003	-.035	-.015	.054	.028	.024	.013	.132	.028	.011	.035	-.036	-.040
CL	.013	.044	-.015	.001	.003	.069	.004	.002	.350	.201	.086	.025	.007	-.007	-.010	.005	.002	.010	.081	.011	.079	.001	.015
LN	.002	.015	.003	-.007	.054	-.013	.027	.028	.007	.006	-.003	.010	.003	-.005	.008	.026	.056	.291	.125	.082	.029	.013	.058
OM	.008	-.011	.002	-.002	-.011	.044	-.002	-.018	.050	.026	.005	.022	.014	.145	-.015	.020	.021	.157	.056	.009	.330	.020	.088
RDI	.045	.022	.028	.041	.008	.047	.003	.004	-.005	-.010	-.003	.103	.009	.126	.047	.221	.201	.064	.012	.016	.095	-.018	-.025
HPO	.019	-.003	.000	.011	-.036	.064	-.011	-.030	.068	.033	.013	.130	.026	.251	.009	.120	.073	.007	-.002	-.040	.269	-.015	.016

Total effects (group number 1-default model)							
	EC	CM	CL	LN	OM	RDI	HPO
RDI	.289	.154	-.140	-.043	.720	.000	.000
HPO	.115	.056	.047	-.512	1.161	.584	.000
NEC1	.968	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC2	1.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC3	1.039	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC4	1.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NCM1	.000	.981	.000	.000	.000	.000	.000
NCM2	.000	1.007	.000	.000	.000	.000	.000
NCM3	.000	.951	.000	.000	.000	.000	.000
NCM4	.000	1.000	.000	.000	.000	.000	.000
NCL1	.000	.000	1.035	.000	.000	.000	.000
NCL2	.000	.000	1.050	.000	.000	.000	.000
NCL3	.000	.000	1.000	.000	.000	.000	.000
NHPO3	.107	.052	.044	-.476	1.081	.544	.931
NHPO2	.092	.045	.038	-.409	.929	.467	.800
NHPO1	.115	.056	.047	-.512	1.161	.584	1.000
NRD3	.206	.110	-.100	-.031	.514	.714	.000
NRD2	.269	.144	-.131	-.040	.672	.933	.000
NRD1	.289	.154	-.140	-.043	.720	1.000	.000
NLN1	.000	.000	.000	1.242	.000	.000	.000
NLN2	.000	.000	.000	1.249	.000	.000	.000
NLN3	.000	.000	.000	1.000	.000	.000	.000
NOM1	.000	.000	.000	.000	1.004	.000	.000
NOM2	.000	.000	.000	.000	.864	.000	.000
NOM3	.000	.000	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized total effects (group number 1-default model)							
	EC	CM	CL	LN	OM	RDI	HPO
RDI	.298	.182	-.156	-.038	.696	.000	.000
HPO	.123	.069	.054	-.466	1.166	.606	.000
NEC1	.822	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC2	.824	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC3	.836	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC4	.817	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NCM1	.000	.827	.000	.000	.000	.000	.000
NCM2	.000	.868	.000	.000	.000	.000	.000
NCM3	.000	.812	.000	.000	.000	.000	.000
NCM4	.000	.820	.000	.000	.000	.000	.000
NCL1	.000	.000	.917	.000	.000	.000	.000
NCL2	.000	.000	.882	.000	.000	.000	.000
NCL3	.000	.000	.783	.000	.000	.000	.000
NHPO3	.099	.055	.044	-.376	.939	.488	.806
NHPO2	.077	.043	.034	-.292	.729	.379	.626
NHPO1	.103	.057	.045	-.389	.973	.506	.835
NRD3	.170	.104	-.089	-.022	.398	.572	.000
NRD2	.250	.153	-.131	-.032	.585	.839	.000
NRD1	.261	.160	-.137	-.033	.612	.878	.000
NLN1	.000	.000	.000	.904	.000	.000	.000
NLN2	.000	.000	.000	.829	.000	.000	.000
NLN3	.000	.000	.000	.762	.000	.000	.000
NOM1	.000	.000	.000	.000	.901	.000	.000
NOM2	.000	.000	.000	.000	.717	.000	.000
NOM3	.000	.000	.000	.000	.819	.000	.000

Direct effects (group number 1-default model)							
	EC	CM	CL	LN	OM	RDI	HPO
RDI	.289	.154	-.140	-.043	.720	.000	.000
HPO	-.053	-.034	.129	-.486	.741	.584	.000
NEC1	.968	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC2	1.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC3	1.039	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC4	1.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NCM1	.000	.981	.000	.000	.000	.000	.000
NCM2	.000	1.007	.000	.000	.000	.000	.000
NCM3	.000	.951	.000	.000	.000	.000	.000
NCM4	.000	1.000	.000	.000	.000	.000	.000
NCL1	.000	.000	1.035	.000	.000	.000	.000
NCL2	.000	.000	1.050	.000	.000	.000	.000
NCL3	.000	.000	1.000	.000	.000	.000	.000
NHPO3	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.931
NHPO2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.800
NHPO1	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.000
NRD3	.000	.000	.000	.000	.000	.714	.000
NRD2	.000	.000	.000	.000	.000	.933	.000
NRD1	.000	.000	.000	.000	.000	1.000	.000
NLN1	.000	.000	.000	1.242	.000	.000	.000
NLN2	.000	.000	.000	1.249	.000	.000	.000
NLN3	.000	.000	.000	1.000	.000	.000	.000
NOM1	.000	.000	.000	.000	1.004	.000	.000
NOM2	.000	.000	.000	.000	.864	.000	.000
NOM3	.000	.000	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized direct effects (group number 1-default model)							
	EC	CM	CL	LN	OM	RDI	HPO
RDI	.298	.182	-.156	-.038	.696	.000	.000
HPO	-.057	-.042	.149	-.443	.744	.606	.000
NEC1	.822	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC2	.824	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC3	.836	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NEC4	.817	.000	.000	.000	.000	.000	.000
NCM1	.000	.827	.000	.000	.000	.000	.000
NCM2	.000	.868	.000	.000	.000	.000	.000
NCM3	.000	.812	.000	.000	.000	.000	.000
NCM4	.000	.820	.000	.000	.000	.000	.000
NCL1	.000	.000	.917	.000	.000	.000	.000
NCL2	.000	.000	.882	.000	.000	.000	.000
NCL3	.000	.000	.783	.000	.000	.000	.000
NHPO3	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.806
NHPO2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.626
NHPO1	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.835
NRD3	.000	.000	.000	.000	.000	.572	.000
NRD2	.000	.000	.000	.000	.000	.839	.000
NRD1	.000	.000	.000	.000	.000	.878	.000
NLN1	.000	.000	.000	.904	.000	.000	.000
NLN2	.000	.000	.000	.829	.000	.000	.000
NLN3	.000	.000	.000	.762	.000	.000	.000
NOM1	.000	.000	.000	.000	.901	.000	.000
NOM2	.000	.000	.000	.000	.717	.000	.000
NOM3	.000	.000	.000	.000	.819	.000	.000

Modification indices (group number 1-default model)**Covariances: (group number 1-default model)**

M. I. Par Change

Variances: (group number 1-default model)

M. I. Par Change

Regression weights: (group number 1-default model)

M. I. Par Change

Minimization history (default model)

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	63		-1.311	9999.000	26411.767	0	9999.000
1	e*	51		-.427	3.173	14735.246	20	.397
2	e*	20		-.679	1.232	9043.124	5	.835
3	e	5		-.232	1.140	4396.732	5	.866
4	e*	1		-.040	.813	1741.482	4	.855
5	e	0	2748.623		.583	672.706	5	.836
6	e	1		.000	.948	422.047	3	.000
7	e	0	4563.790		.103	298.394	5	.737
8	e	0	5269.333		.410	193.277	1	1.017
9	e	0	3038.376		.204	189.748	1	.946
10	e	0	3233.016		.038	189.660	1	1.032
11	e	0	3231.944		.002	189.660	1	1.002
12	e	0	3276.104		.000	189.660	1	1.000

Model fit summary

CMIN					
Model	NP	CMIN	df	P	CMIN/ df
Default model	121	189.660	155	.030	1.224
Saturated model	276	.000	0		
Independence model	23	26566.359	253	.000	105.005

RMR, GFI				
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.007	.988	.979	.555
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.340	.125	.045	.115

Baseline comparisons					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.993	.988	.999	.998	.999
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-adjusted measures			
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.613	.608	.612
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP			
Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	34.660	3.868	73.641
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	26313.359	25781.595	26851.420

FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.136	.025	.003	.053
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	19.099	18.917	18.535	19.304

RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.013	.004	.018	1.000
Independence model	.273	.271	.276	.000

AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	431.660	435.909	1065.518	1186.518
Saturated model	552.000	561.691	1997.825	2273.825
Independence model	26612.359	26613.167	26732.845	26755.845

ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.310	.288	.338	.313
Saturated model	.397	.397	.397	.404
Independence model	19.132	18.750	19.519	19.132

HOELTER		
Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	1358	1459
Independence model	16	17

Execution time summary	
Minimization:	.047
Miscellaneous:	1.217
Bootstrap:	.000
Total:	1.264