

ความคิดเห็นของระดับผู้บริหารต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขัน
ของกลุ่มบริษัทซัมซุง

MANAGEMENT LEVEL STAFFS' OPINION TOWARD
COMPETITIVENESS AT THAI SUMMIT GROUP

พนิดา อมรโชติ
PANIDA AMORNCHOTE

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยของภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์
และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การตลาด)

วิทยานิพนธ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย

ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. ๒๕๕๔

KMITL-2011-AMC-10-251-043

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน
กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

MANAGEMENT LEVEL STAFFS' OPINION TOWARD
COMPETITIVENESS AT THAI SUMMIT GROUP



T119643

พนิดา จามรโชติ

PANIDA JAMORNCHOTE

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 119643
วัน,เดือน,ปี 4 ส.ค. 2555



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2554

KMITL-2011-AMC-M-251-043

**MANAGEMENT LEVEL STAFFS' OPINION TOWARD
COMPETITIVENESS AT THAI SUMMIT GROUP**

PANIDA JAMORNCHOTE

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2011

KMITL-2011-AMC-M-251-043

COPYRIGHT 2011

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน
กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

MANAGEMENT LEVEL STAFFS' OPINION TOWARD
COMPETITIVENESS AT THAI SUMMIT GROUP

ชื่อนักศึกษา

นางสาวพนิดา จามรโชติ

รหัสประจำตัว

52631313

ปริญญา

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ	โรจน์นิรุตติกุล	
ผศ.ดร.มนัส	ไพฑูรย์เจริญลาภ	
รศ.ดร.วัลย์ลักษณ์	อัครีรวงศ์	
รศ.ดร.วรรณารถ	แสงมณี	
ดร.ธีระ ชินภัทร	รามเดชะ	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 21 พฤษภาคม 2554 เวลา 9.30 เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้อง สมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตศึกษา วิศวกรรมศาสตร์อุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการรับรองแล้ว



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

คณบดี วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ 2554

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท
นักศึกษา	นางสาวพนิดา จามรโชติ
รหัสประจำตัว	52631313
ปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2554
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และ 3) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับบริหารในกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท มีขนาดตัวอย่าง คือ 152 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบแต่ละสมมติฐานโดยใช้การทดสอบแบบ t-test และการวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA (Analysis of variance) การเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานระดับบริหารมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
2. พนักงานระดับบริหารที่มีตำแหน่งงานและอายุงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกัน
3. พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกัน

Thesis	Management Level Staffs' Opinion toward Competitiveness at Thai Summit Group
Student	Ms.Panida Jamornchote
Student ID.	52631313
Degree	Master of Science
Program	Industrial Management
Year	2011
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Manat Pithuncharunlap
Thesis Co Advisor	Associate Professor Dr. Jirasek Trimetsoontorn

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the managements' opinion about the competitiveness of Thai Summit Group 2) to compare the level of managements' opinion about the competitiveness of Thai Summit Group classified by personal factors and 3) to compare the level of managements' opinion about the competitiveness of Thai Summit Group classified by Learning Organization factors. The sample derived from a sample random sampling with 152 management level staff of Thai Summit Group. The research instrument for collecting data was questionnaire. The data was analyzed by using SPSS for windows program. Statistics used were percentage, arithmetic mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance (One-way ANOVA) and Least Significant Different (LSD) work used to test the hypothesis. The results were as follow:

1) In overall managements' opinion on competitiveness of Thai Summit Group are in high level.

2) Management level staffs who had difference in work position and work experience had difference opinion on the overall competitiveness.

3) Management level staffs who had difference in opinion about learning organization (Person Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team Learning, and Systematic Thinking) had difference opinion on the overall competitiveness.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการสนับสนุนของ ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญฤติก ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทรอาจารย์ผู้ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ รวมทั้งได้รับความอนุเคราะห์และคำแนะนำในขั้นตอนสุดท้าย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์จากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจนนิรุตติกุล ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญฤติก ผศ.ดร.วัลย์ลักษณ์ อัคริรวงศ์ รศ.ดร.วรรณารต แสงมณี และ ดร.ธีระ ชินภัทร รามเดช ซึ่งผู้วิจัยซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่าน และกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผศ.ไพฑูรย์ พิมดิ คุณเสถียร พงศ์เจตน์พงศ์ คุณละเอียด จิตต์จนะ คุณวิเชียร เต็มสังข์และคุณกิจจา แจ่มอุติรัตน์ ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจสอบแบบสอบถามที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดาและทุกคนในครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย และพนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและการตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ธุรการ สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหาร และจัดการ ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงานและอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณคุณสัมฤทธิ์ ยิ่งชัชวาลชัย ผู้จัดการการตลาดพัฒนาธุรกิจตลอดจนเพื่อนร่วมงานในบริษัท ไทยซัมมิต โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัดทุกท่านและเพื่อนร่วมรุ่น IM13 ที่คอยกระตุ้นให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

พนิดา จามร โชติ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวความคิดของการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน.....	15
2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	41
2.3 แนวโน้มของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในปัจจุบัน.....	45
2.4 สถานการณ์เกี่ยวกับยานยนต์ของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต.....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	54
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	55
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
3.6 สถิติที่ใช้การวิจัย.....	60
บทที่ 4 วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล.....	66

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

4.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท.....	68
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหาร ต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท.....	73
4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	88
4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้.....	108
4.6 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถามปลายเปิด.....	140
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	142
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	143
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	159
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	163
บรรณานุกรม.....	165
ภาคผนวก.....	168
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	169
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	184
ประวัติผู้เขียน.....	191

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 McKinsey 7-S Framework.....	21
2.2 การผลิตยานยนต์ในประเทศ.....	46
3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	56
3.2 การแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้.....	58
3.3 การแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้.....	59
3.4 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One – way ANOVA.....	62
3.5 แสดงสมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	64
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับบริหาร.....	67
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ลำดับที่ และระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านเป็นรายชื่อ.....	68
4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานระดับบริหาร.....	72
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น ของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ของแต่ละด้านเป็นรายชื่อ.....	73
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น ของพนักงานระดับบริหารเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ในภาพรวมและรายด้าน.....	86
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ในการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามเพศ โดยวิธี t-test.....	88
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐาน เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามอายุ โดยวิธี One-Way ANOVA.....	90
4.8 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็น ของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	92

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงานระดับบริหาร โดยวิธี t-test.....	95
4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามระดับตำแหน่งงานของพนักงานระดับบริหาร โดยวิธี One-Way ANOVA.....	97
4.11 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	99
4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท โดยจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานระดับบริหาร โดยวิธี One-Way ANOVA.....	102
4.13 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	104
4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด โดยวิธี t-test	107
4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ โดยวิธี One – Way ANOVA.....	109
4.16 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	111

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.17 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิด โดยวิธี One – Way ANOVA.....	115
4.18 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดที่แตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	117
4.19 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยวิธี One – Way ANOVA.....	122
4.20 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	125
4.21 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยวิธี One – Way ANOVA.....	129
4.22 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นที่ที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	131
4.23 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ โดยวิธี One – Way ANOVA.....	134

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่

หน้า

4.24 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็น ของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	137
---	-----

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	6
2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	25
2.2 Career and Succession Planning	26
2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้ำ.....	41

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์จัดเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมเป้าหมายที่รัฐบาลให้การสนับสนุนซึ่งมีมูลค่าส่งออกเป็นอันดับ 2 ของประเทศและยังเป็นฐานการผลิตขนาดใหญ่จัดเป็นอันดับที่ 15 ของโลก อุตสาหกรรมยานยนต์มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศทั้งในส่วนที่ก่อให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก และก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องต่างๆ พร้อมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถทำรายได้เข้าสู่ประเทศในแต่ละปีเป็นจํานวนนับแสนล้านบาท อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เริ่มมีความสำคัญนับตั้งแต่จากปี 2514 จากแนวคิดของรัฐบาลที่ได้ส่งเสริมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขึ้นในประเทศเพื่อทดแทนการนำเข้าโดยนโยบายนี้ก่อให้เกิดการขาดดุลทางการค้าจํานวนมหาศาลให้กับประเทศไทยในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ทั้งนี้เนื่องมาจากรัฐบาลได้กำหนดให้ผู้ประกอบยานยนต์ในประเทศต้องมีการใช้ชิ้นส่วนในประเทศตามสัดส่วนที่กำหนดและจํานวนสัดส่วนของการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์จะต้องเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ในเวลาที่ผ่านมา หลังจากนั้นจึงมีการยกเลิกข้อกำหนดการบังคับใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศตามข้อตกลงขององค์การการค้าโลกในปี 2543 อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการยกเลิกในการกำหนดสัดส่วนการผลิต รัฐบาลก็ยังให้การส่งเสริมและคุ้มครองผู้ผลิตในอุตสาหกรรมดังกล่าวด้วยการเพิ่มอัตราภาษีนำเข้าชิ้นส่วนยานยนต์แทน (สภาอุตสาหกรรมยานยนต์, 2553. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. [Online]. Available : <http://www.aic.or.th/blog/default.aspx?id=7&t=1>)

จากแผนแม่บทปี 2550-2554 ของรัฐบาลซึ่งกำหนดให้การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในปี 2550 มีกำลังการผลิตรถยนต์ 1,650,000 คันต่อปี คาดว่าในปี 2554 จะสามารถเพิ่มกำลังการผลิตขึ้นอีกประมาณ 850,000 คันต่อปี ส่วนใหญ่เพื่อการส่งออก ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ใหญ่ที่สุด 100 รายแรกของโลก มีการดำเนินการผลิตในประเทศไทยกว่า 55 ราย และมีผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สนับสนุนที่เป็นของคนไทยอีกกว่า 1,000 รายอยู่ในห่วงโซ่อุปทานของการผลิต การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์มีความซับซ้อนในมิติต่างๆ มากขึ้นตามระดับของการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีอยู่ทุกขั้นตอนการผลิตจึงจำเป็นต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ให้เป็นไปตามทิศทางของเศรษฐกิจและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 2550-2554)

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย วิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ปี 2553 ว่า จากสภาพตลาดรถยนต์ที่เริ่มมีทิศทางฟื้นตัวที่ดีขึ้นในหลายๆประเทศซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้รถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ให้เพิ่มขึ้นแล้ว ตั้งแต่มกราคม 2553 นี้ ไทยและกลุ่มประเทศก่อตั้งอาเซียนอีก 5 ประเทศ ได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย บรูไน และฟิลิปปินส์ จะมีการลดภาษีนำเข้าสินค้า 8 พันกว่ารายการลงเหลือร้อยละ 0 ภายใต้กรอบอาฟต้า (AFTA) ในกลุ่มสินค้าที่มีการลดภาษีตามปกติ (Normal Track) ทุกรายการ โดยสินค้าในกลุ่มรถยนต์และชิ้นส่วนของไทยจัดอยู่ในกลุ่มสินค้าประเภทนี้ ซึ่งมีผลทำให้ภาษีนำเข้าสินค้าในกลุ่มนี้ของไทยและประเทศคู่เจรจา ลดลงเหลือร้อยละ 0 ในทันที ซึ่งการยกเลิกอุปสรรคทางภาษีระหว่างไทยและประเทศคู่เจรจาย่อมจะก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทายครั้งใหม่ทางการค้าระหว่างประเทศของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสในการขยายการส่งออกชิ้นส่วนรถยนต์ของไทยในปี 2553 นี้ ทั้งในส่วนของชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ (OEM) และชิ้นส่วนอะไหล่ (REM) ไปสู่ตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้นมาก ทั้งตลาดผู้ผลิตรถยนต์ และตลาดผู้บริโภครถยนต์ ดังนั้นหลังจากอาฟต้า ประกาศลดภาษีนำเข้าเหลือร้อยละ 0 ทั้งหมดในกลุ่มสินค้านำเข้ารถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ที่ใช้ส่วนประกอบที่ผลิตในอาเซียนมากกว่าร้อยละ 40 ของตัวสินค้า จึงทำให้โอกาสทางการค้าระหว่างประเทศของชิ้นส่วนรถยนต์ไทยเกิดได้มากขึ้น โดยนอกเหนือจากการที่ราคานำเข้าชิ้นส่วนจากไทยของประเทศต่างๆจะถูกกลงแล้ว การเปิดเสรีการค้า ยังเป็นการทำให้กลุ่มประเทศก่อตั้งอาเซียน 6 ประเทศนี้กลายเป็นเสมือนตลาดเดียว ซึ่งจะทำให้ตลาดผู้ผลิตและผู้บริโภคขยายใหญ่ขึ้นด้วย โดยเฉพาะชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ซึ่งมีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกที่สูงกว่าชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ถึง 9 เท่า และตลาดผู้ผลิตรถยนต์ในกลุ่มก่อตั้งอาเซียน 6 ประเทศนี้ จากสถิติปี 2551 ก็มีขนาดค่อนข้างใหญ่ถึงประมาณ 2.58 ล้านคัน คิดเป็นสัดส่วนราวร้อยละ 8 ของการผลิตรวมในภูมิภาคเอเชียและโอเชียเนีย หรือเป็นจำนวนเกือบ 2 เท่า ของการผลิตรถยนต์ในไทย (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2553)

ปัจจุบันโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีประมาณ 1,815 ราย แบ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (สภาอุตสาหกรรมยานยนต์. 2553. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. [Online]. Available : <http://www.aic.or.th/blog/default.aspx?id=7&t=1>)

1. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 1 (Tier 1) ที่เป็น Direct OEM Supplier ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ป้อนให้โรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง ชิ้นส่วนที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้จะเป็นชิ้นส่วนที่มีคุณภาพสูงซึ่งมาตรฐานจะถูกกำหนดโดยผู้ผลิตรถยนต์ ปัจจุบันมีผู้ประกอบการในกลุ่มนี้ 709 ราย แบ่งเป็น

- 1.1 ผู้ประกอบการจากต่างประเทศ 287 ราย
- 1.2 ผู้ประกอบการร่วมระหว่างต่างชาติและคนไทย 68 ราย
- 1.3 ผู้ประกอบการคนไทย 354 ราย

2. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 2 และ 3 (Tier 2 และ Tier 3) ประเภท Raw Materials หรือประเภท REM (Replacement Equipment Manufacturer) ซึ่งเป็นกลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบให้กับผู้ผลิต ลำดับที่ 1 หรือเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อจำหน่ายในตลาดอะไหล่ทดแทนหรือผู้ผลิตที่สนับสนุนด้านการผลิต (Equipment Supplier) ซึ่งผู้ผลิตในกลุ่มนี้อาจถูกจัดให้อยู่ในลำดับที่ 1 ได้เช่นกัน ในบางผลิตภัณฑ์ซึ่งมีผู้ผลิตมากกว่า 1,100 ราย และส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการคนไทย(SMEs)

โดยทั่วไป ผู้ประกอบการยานยนต์ต่างชาติจะใช้ระบบ (Global Sourcing) หรือการสร้างระบบเครือข่ายการผลิตเฉพาะของตนขึ้นในลักษณะของการสร้างความสัมพันธ์หรือพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเพื่อป้อนให้กับสายการผลิตของตน โดยเฉพาะซึ่งย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศใดมักจะนำเครือข่ายผู้ผลิตชิ้นส่วนของบริษัทตนเองไปลงทุนในประเทศนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเก็บรักษาความลับเกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนที่สำคัญ รวมถึงรักษาความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้ โดยไม่จำเป็นต้องถ่ายทอดวิธีการผลิตนี้ให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศที่เข้าไปลงทุนเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหารการผลิต(สภาอุตสาหกรรมยานยนต์. 2553. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. [Online].Available : <http://www.aic.or.th/blog/default.aspx?id=7&t=1>)

จากข้อมูลดังกล่าวกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทจึงเร่งสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นในด้านต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย, กลยุทธ์ทางการแข่งขัน, โครงสร้างองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ, ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ, คุณภาพและการควบคุม, เทคโนโลยีสารสนเทศ, การตลาด, การวิจัยและพัฒนา, การบริหารการเงินและต้นทุนและการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์มีความซับซ้อนมากขึ้นตามระดับของการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทเพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ให้เป็นไปตามทิศทางของเศรษฐกิจและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

ปัจจุบันกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทประสบกับสถานการณ์แข่งขันที่รุนแรงและยากยิ่งขึ้นในการที่จะเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันด้วยการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆจากผู้ประกอบการยานยนต์โดยเฉพาะการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสามารถแข่งขันในโลกอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืนการยกระดับเทคโนโลยีการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ มีจิตสำนึกในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่องมีการแลกเปลี่ยนและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน แสวงหาภูมิปัญญาและสรรค์สร้างความสามารถที่มี

คุณค่าแก่ให้องค์กร ซึ่งพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขันที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจและสามารถเติบโตต่อไปได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขันกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ บุคคลที่รอบรู้ รูปแบบของความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดเชิงระบบ

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีอายุในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.1. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.2. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

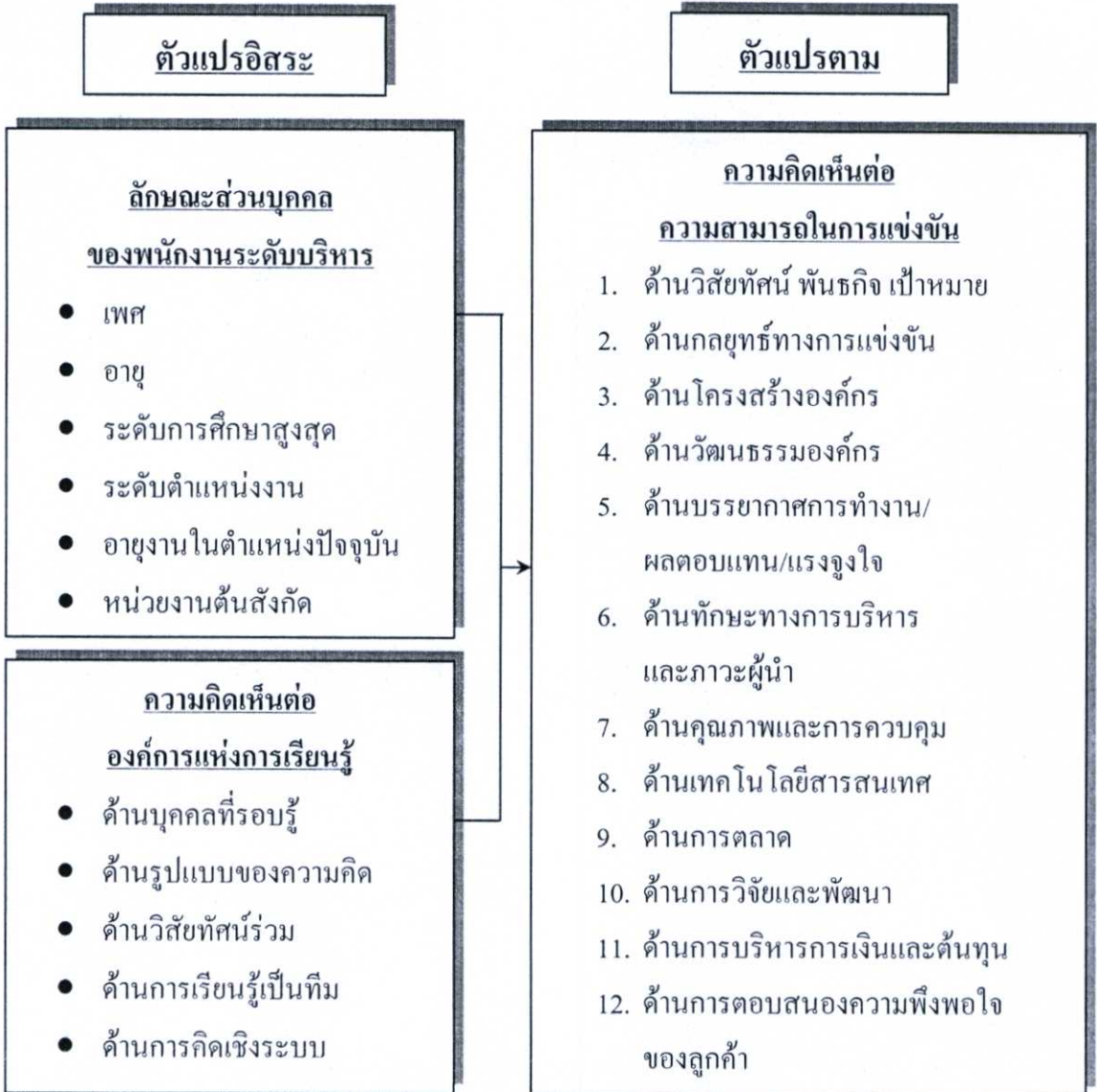
สมมติฐานย่อยที่ 2.3. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.4. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.5. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

1.4 กรอบแนวความคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่เป็นปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทจากงานวิจัยของ พัชรา บุรีเทศน์ (2549) ซึ่งศึกษาเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3” สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรตามที่เป็นความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทผู้วิจัยได้แนวคิดจากงานวิจัยของ ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548) ซึ่งศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันทั้ง 12 ด้านของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ซึ่งมีตัวแปรดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป ในกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำนวน 4 โรงงาน ประชากรรวม 245 คน ดังนี้ (ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, บริษัทไทยซัมมิต, ธันวาคม 2553)

1. บริษัท ไทยซัมมิต โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป 145 คน

2. บริษัท ไทยซัมมิท อาร์แอนดี จำกัด
จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป 57 คน
3. บริษัท ไทยซัมมิท โมลแมนูแฟคเจอร์ จำกัด
จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป 23 คน
4. บริษัท ไทยซัมมิท อินเตอร์เทค จำกัด
จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป 20 คน

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคิด ความหมาย ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดตัวแปรอิสระ(Independent Variable)และตัวแปรตาม(Dependent Variable) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ตัวแปร ดังนี้

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ คือ

- ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ได้แก่
 - เพศ
 - อายุ
 - ระดับการศึกษาสูงสุด
 - ระดับตำแหน่งงาน
 - อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
 - หน่วยงานต้นสังกัด
- ความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่
 - ด้านบุคคลที่รอบรู้
 - ด้านรูปแบบของความคิด
 - ด้านวิสัยทัศน์ร่วม
 - ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
 - ด้านการคิดเชิงระบบ

1.5.2.2 ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ซึ่งมีปัจจัย ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน
3. ด้านโครงสร้างองค์กร
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทนและแรงจูงใจ

6. ดานทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. ด้านการตลาด
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา
11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน
12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท โดยการแจกแบบสอบถามเพื่อการรวบรวมข้อมูลซึ่งมีช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนธันวาคม 2553 ถึง มกราคม 2554

1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้
พนักงานระดับบริหาร หมายถึง

1.6.1 ระดับต้น หมายถึง ระดับบังคับบัญชา เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน (Supervisor) และหัวหน้าแผนก (Senior Supervisor) ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาพนักงานปฏิบัติงาน (Operator) ที่มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า ทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามลักษณะตำแหน่ง

1.6.2 ระดับกลาง หมายถึง ระดับจัดการ เป็นพนักงานระดับผู้จัดการส่วน (Section Manager) และผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) ซึ่งมีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานของบริษัท

1.6.3 ระดับสูง หมายถึง ระดับบริหาร เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่า ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบตามสายงาน

1.6.4 ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) เป็นการสร้างความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะให้เกิดขึ้นกับองค์กร กระตุ้นให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้น ซึ่งความสามารถนี้คู่แข่งสามารถแข่งขันได้ถ้ามีโอกาส แต่ถ้าองค์กรสามารถทำให้ความเชี่ยวชาญดังกล่าวเป็นจุดแข็งที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง ก็จะสามารถเข้าถึงได้ยากและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
3. โครงสร้างองค์การ
4. วัฒนธรรมองค์การ
5. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ
6. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
7. คุณภาพและการควบคุม
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
9. การตลาด
10. การวิจัยและพัฒนา
11. การบริหารการเงินและต้นทุน
12. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใดเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและจะต้องทำการพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทำการประเมินเปรียบเทียบกับด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้นอย่างที่ต้องการและใช้เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior Quality) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Efficiency) นวัตกรรมที่เหนือกว่า (Superior Innovation) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (Superior Customer Responsiveness)

1.6.5 องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งคนเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (Peter M. Senge, 1990)

1.6.5.1 ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์การได้อย่างต่อเนื่อง

1.6.5.2 ด้านรูปแบบของความคิด (Mental Models) สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคนและรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจและพฤติกรรมการทำงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล

และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นงล้อที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผนพนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัดและสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์มีวินัย มีจุดหมายและความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้นพนักงานจะไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์การได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

1.6.5.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านเข้าไปสู่การเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์การต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์การเท่านั้น

1.6.5.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์การ โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงานและทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์การ โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้คือ “ สารสนเทศ” สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่างและจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่ายและทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

1.6.5.5 การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วย วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์การ คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริงและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องแต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมายและวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์การคือ การจัดสิ่งขัดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

1.6.6 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถที่จะมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผลและนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร

พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กรเป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนและลงมือที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาดส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคมและพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร ควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต

เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัย ที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ

1.6.7 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน หมายถึง แนวคิด แผนงานหรือการกระทำต่างๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการและทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะและครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.6.8 โครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญ คือ ในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้น ผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.6.9 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อและแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกันความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขาและเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

1.6.10 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีมีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ สถานที่ทำงาน ภารกิจหรืองานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานและการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

ผลตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์การจูงใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรมันจำเป็นต้องศึกษาความต้องการมนุษย์

1.6.11 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

ทักษะทางการบริหาร หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมมององค์กรว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกันเชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใดๆ ย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้น การบริหารที่ด้นนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์กรโดยรวม

2. ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal Skills) หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human Skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

1.6.12 คุณภาพ และการควบคุม

คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ

การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำการแก้ไข ใ้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

1.6.13 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคมและอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผนจัดการและใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล

1.6.14 การตลาด หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้าและบริการเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชนและองค์กรได้รับความพอใจ

1.6.15 การวิจัยและพัฒนา

การวิจัย หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์

การพัฒนา หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า

1.6.16 การบริหารการเงินและต้นทุน หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.6.17 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจนั้นประกอบด้วยปัจจัยต่างๆเป็นจำนวนมากที่แต่ละองค์กรต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและนำมาใช้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อให้สามารถมองแนวคิด ในการกำหนดกรอบการศึกษา ค้นคว้า และวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษายปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน
 - 2.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
 - 2.1.2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
 - 2.1.3 โครงสร้างองค์กร
 - 2.1.4 วัฒนธรรมองค์กร
 - 2.1.5 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ
 - 2.1.6 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
 - 2.1.7 คุณภาพและการควบคุม
 - 2.1.8 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
 - 2.1.9 การตลาด
 - 2.1.10 การวิจัยและพัฒนา
 - 2.1.11 การบริหารการเงินและต้นทุน
 - 2.1.12 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 แนวโน้มของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในปัจจุบัน
- 2.4 สถานการณ์เกี่ยวกับยานยนต์ของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน

แนวคิดและคำจำกัดความของความสามารถทางการแข่งขันได้มีผู้นำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงเพียงบางความหมาย ดังนี้

ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลัก หรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้น จะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาดผู้บริหารจึงไม่สามารถ มุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมด แต่จะต้องเน้นเป้าหมายโดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง (Hamel and Prahalad. 2545)

จากการศึกษาของ Hamel & Prahalad (2545) ความสามารถหลักในการแข่งขันไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวของธุรกิจ ซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาวียความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภคระหว่างการแข่งขันราคาที่ดีหรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง (John. 2545)

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กลง (Smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (Restructuring), การปรับลดขนาด (Downsizing) การมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม (Better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับรื้อระบบ (Reengineering) การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การเน้นใช้นวัตกรรม (Reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ๆ (Regenerating) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (Different) จากคู่แข่ง (Hamel and Prahalad.2545)

ซึ่งองค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

2.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนด ทิศทางของธุรกิจหรือองค์การ ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ได้อย่างยั่งยืน (ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546)

- วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผลและนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์การซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์การนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ธนชัย ขมจินดา. 2545)

- พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์การ เป็นการประกาศอย่างกว้างๆถึงจุดมุ่งหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์การทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเองเป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตเคลลงพอที่จะให้ผู้บริหารในระดับต่างๆรองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางทางการตลาด สินค้าหรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์การต่อสังคมและพนักงานซึ่งเป็นสิ่งที่ องค์การต้องมุ่งเน้นให้เกิด ความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ขมจินดา. 2545)

- เปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดปัจจัยสำคัญต่างๆการแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546)

- หมายถึง การแปลภารกิจขององค์การให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายของ องค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย ขมจินดา. 2545)

- คือ แนวทางกว้างๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์การ (Wheelen and Hunger. 1998)

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร คือการกำหนดแนวทางหลักหรือการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ การใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัด ในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพนวัตกรรมและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ธนชัยมจินดา. 2545)

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ดี จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Positioning) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้วควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดตัวแบบที่พอดี " เหมาะสม " (A Fit Model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจซึ่งก็คือสามารถสร้างรายได้ และการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (รศ.ดร.เสนอห์ จุ้ยโต. 2545)

- ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเปิดเสรีมากขึ้นทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโต ในขณะที่ที่ก่อนเค็กหรือตลาดมีปริมาณที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดให้ได้ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบให้แก่ตนเองแต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน คือการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เป็นจริงได้ คือ การที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ได้กำหนดไว้ นำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ (ชุมพร คุรุพิพัฒน์. 2545)

- การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า " องค์กรแห่งแรงขับที่สำคัญ " (Essence – Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงขับที่สำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเทและสามารถประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546)

2.1.2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

" กลยุทธ์การแข่งขันใดๆ ก็ตามมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า " ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน " มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่งๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่า ที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่การกำหนดคราเวลาการสื่อสาร และการนำเสนอสินค้าหรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า " (ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ. 2544)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันไว้ ดังนี้

Porter (1996) กล่าวว่า " สภาพะทางการตลาดและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการในการมีและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ ความรวดเร็วและมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้ โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงและการปรับรื้อระบบ เครื่องมื่อดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืนและเครื่องมือเหล่านี้จึงกลายเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้นเรื่อยๆ " (ชนชัย ขมจินดา (2545) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้างๆที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

● กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้วก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ชนชัย ขมจินดา. 2545)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้างๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

ให้มากที่สุดและลดความเสียหายเปรียบเทียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (Wheelen and Hunger.1998)

- **ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์**

Neidlinger (2003) กล่าวว่า " ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงานและองค์ความรู้เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ "

- **การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ**

Stalk, George.et.al (1992) กล่าวว่า " การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึงการมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นจะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินงานธุรกิจที่สำคัญที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง "

- **แรงผลักดันการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้**

Porter (1979) กล่าวว่า " มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขันไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้นแต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้นๆ และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่งอำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้ขายและภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือ ผลิตภัณฑ์รากฐานการปฏิบัติด้านการวางแผนซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึงการวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่างๆ แลเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆของกลยุทธ์และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ "

- **เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น**

Miller, Danny.et.al (1999) กล่าวว่า "บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบ โดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงานซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมาให้มันนั้นมีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรรวมในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้เหมือนกับผู้ที่มิและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่ "

● **ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์**

Henderson กล่าวว่า " นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจังซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาส และการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหา ยุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับบริหารจัดการลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆ ส่วนขององค์กร การมีความสามารถทางการแข่งขันส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยวัดการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดความได้เปรียบ และมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง "

2.1.3 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง หมายถึง "กลไกต่างๆที่เอื้อให้เกิดการกำหนดและการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่างๆ กลไกดังกล่าวประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน ระเบียบ วิธีการต่างๆระบบการควบคุม ระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร" (Bourgeois.1999)

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (Integration Mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่างๆ ดังนี้

- Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวร เพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่างๆ (Cross -Functional)
- Integrating Roles โดยแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูงหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ในการประสานงาน
- Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่างๆ ของบุคคลในองค์กรถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน (Hill and Jones. 1998)

ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (Insearch of Excellence) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Peter and Waterman เกี่ยวกับ McKinsey 7-S Framework ว่า ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 McKinsey 7-S Framework

Structure	รูปแบบเรียบง่าย ชรรรคมีพนักงานอำนวยการจำกัด มีขนาดเล็ก
Strategy	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง
Staff	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
Styles	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
Systems	มีระบบ และวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี
Skills	มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้
Share Values	มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นความนิยมด้านคุณภาพ

ที่มา : Peter and Waterman. 2546

● การกระจายอำนาจ และความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organizational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบ องค์กรที่ดี ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ และพนักงานในการตัดสินใจ และบริหารทรัพยากรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ”

Feldman กล่าวว่า “องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดีและไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจหรือรัฐบาลใดสิ่งให้เห็นชัดเจน คือ สภาวะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต”

Byrne (1992) กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นานจะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอดและเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดีซึ่งเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน Paradigm for the Postmodern Manager”

- การปรับหรือระบบปฏิบัติงาน และการปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุคศหัสวรรษ โดยใช้ 3 แนวทาง คือ (Hill and Jones. 1998)

- การปรับหรือระบบ (Reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งระบบของ กระบวนการดำเนินงานธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการและความรวดเร็ว

- การปรับเปลี่ยนเปลี่ยน โครงสร้างเป็นการปรับลดขนาด (Downsizing) และปรับสาย การบังคับบัญชาให้สั้นลง (Delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่างประสานงาน กันของฝ่ายต่างๆ ในองค์การ

- นวัตกรรม (Innovation) เป็นการที่องค์การเน้นการใช้ทักษะและทรัพยากรต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิดและประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ บริการที่หลากหลาย และคุณภาพ

2.1.4 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวก และเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์การ และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (Barney. 1986)

ความหมายของคำว่า "วัฒนธรรมองค์การ" มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง อาทิ Musante (2001) กล่าวว่า "วัฒนธรรมองค์การ" ได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆ ว่าเป็น ทรัพย์สินที่ ผู้บริหาร และองค์การต่างๆ ยังไม่ได้ถูกนำมาซื้อขายอย่างเต็มที่ องค์การที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือ องค์การที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวขององค์การ และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์การว่าจะสำเร็จหรือจะล้มเหลว

อันวัฒนธรรมนั้นความจริง คือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงสุด เพราะสามารถทำให้กิจการ รักษาไว้ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับ คู่แข่งที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับ ผลประกอบการ ทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม "

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์การคือ "แบบแผนของพฤติกรรม และการปฏิบัติที่สั่งสมกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ จนกลายเป็น วัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็งจะสร้างให้ องค์การมีมูลค่าสร้างสรรคภาพลักษณ์ขององค์การ และนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย"

● **วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน**

Zwell กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

- ความสามารถของผู้นำ
- ความสามารถของพนักงานในองค์กร
- ระดับของความรู้ความสามารถขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์การสนับสนุนให้เกิด

มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีฐานะทางการเงินที่คล่องตัวกว่าบริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์การ

Kotter & Heskett (1992) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Corporate Culture and Performance ว่า

- วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
- วัฒนธรรมองค์การจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
- วัฒนธรรมที่มีจุดแข็งด้านการเงินจะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย
- วัฒนธรรมองค์การต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและจัดการได้

Eastman.et.al. (2001) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์การมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ด้อยกว่า ในการมุ่งความเป็นเลิศความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต่ำสุด ของกิจการพบว่า มี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

- สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับตัวบริษัทความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัลที่เกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพ

- คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักและมีการให้ลูกค้า Feedback

- คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสุข มีความหลากหลายของบุคคลจากวัฒนธรรมต่างๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบและทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลิตภาพและผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น

- **รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน**

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

- วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานให้องค์การอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่างๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

- วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงานในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดผลต่อ องค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิต นำส่วนที่ดีมาใช้และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่พวกเขาได้ทำสำเร็จ

- วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงานเน้นงานที่ทำท่าย และมีแรงจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรมที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

- **บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้าน**

ดังต่อไปนี้

- วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้าโดยเน้นความสามารถในการแข่งขันในเรื่องความเป็นมิตรกับลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้าและการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า

- วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถในการแข่งขันในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ในตลาดเดิม

- วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่ายแต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงที่สุด โดยเน้นการส่งสินค้าและบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า

- วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกันเป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน

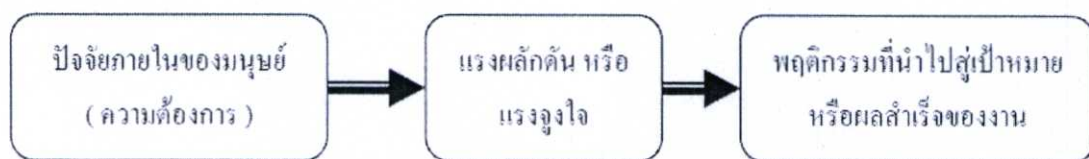
2.1.5 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์การหลายแห่งหันไปใช้ระบบ การให้รางวัล ที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้างกระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (Group - Based Bonus) ระบบการแบ่งปันกำไร (Profit Sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (Employee Stock Option Plan) และระบบ

โบนัส ขององค์กร (Organization Bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพและผลิตภาพ (Hill and Jones.1998)

การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
- แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่จะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้นๆ
- พฤติกรรมที่แสดงออกมักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานและองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้



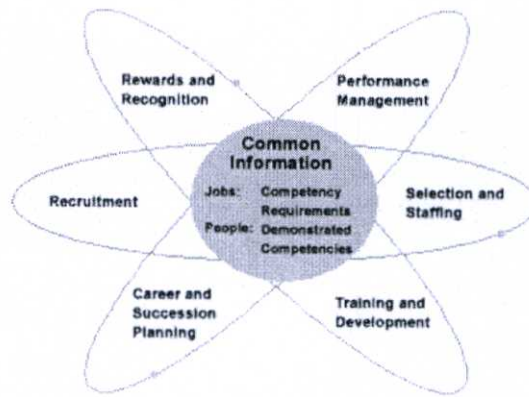
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

ที่มา : วรากร จริยธาราสิทธิ์. 2546

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูงย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ใน

รูปของเงินหรือไม่ใช้เงิน (ราณี อธิชัยกุล. 2543)

Barker (2003) กล่าวว่า Competency Models ประกอบด้วยการรวมตัวกันของความสามารถในด้านต่างๆ ขององค์กร โดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Models ที่แผนกทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จได้



ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning

ที่มา : Barker (2003)

Smith (1965) กล่าวว่า “บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้

1. **สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน** Smith เชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลและสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยค่าจูงอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูงๆอาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิต ที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลใดทำงานที่มีความสำคัญเท่าใด ย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมามากเท่าใดย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. **สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน** คือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มีลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานได้แก่ การได้รับ หลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การดูแลสุขภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. **สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ** เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่างเช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิตอาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วยอาจจะเพิ่ม หรือลดทั้งผลผลิต และขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่ม ความสนใจต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิต และหน่วยด้วย (คานิง นกแก้ว. 2526)

2.1.6 ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

Bapco กล่าวว่า " ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า "

ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Zwell กล่าวว่า องค์กรประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร คือ

- ความสามารถของผู้นำ
- ความสามารถของพนักงาน
- ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter and Heskett (1992) พบว่า "ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่สำคัญๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับจะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจ ที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ อย่างเห็นได้ชัด "

รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดีจะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้

พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

ลูกค้า : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า Market Share

ผู้ร่วมทุน : ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุนรู้สึกถึงภาพพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

องค์กร : ผู้นำต้องถามตัวเองว่า " อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัย การนำของผู้นำตลอดเวลา

Hill and Jones (1998) ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ

1. การฝึกอบรมพนักงานผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
2. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (Self-Managing Team) ซึ่งมีอำนาจในการคิดและตัดสินใจเอง
3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (Pay for Performance) โดยเน้นความสำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคลและ โดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (Job Based)

2.1.7 คุณภาพ และการควบคุม

Anthony ได้ทำการวิจัย และชี้ให้เห็นว่าการควบคุมและการวางแผน โดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสานอยู่ในเรื่องเดียวกันกล่าวคือเป็นเรื่องที่ประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญคือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนาที่จะทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายเพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน

3. การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมไว้หลายแนวทาง โดยจะขอกกล่าวถึงเพียงบางท่าน อาทิ Dauten and Fammill ได้อธิบายว่า การควบคุมอาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ (System) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้นเป็น ไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ ให้อยู่ภายในขอบเขตที่อนุญาตให้ของระบบ

Massie กล่าวถึง การควบคุมว่า เป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงานและชี้แนะวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Hicks กล่าวถึง การควบคุม เป็นการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบดูว่าแนวทางใด หรือวิธีการใดที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จจะถูกกำจัดออกไปหรือปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้นและเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือนและการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้นก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

การควบคุมเป็นทักษะการบริหารงานที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์การควบคุม ประกอบด้วยปัจจัย ที่สำคัญ 3 ประการคือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัด เพื่อให้ทราบถึง

ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2535)

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบังการ. 2545)

การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบังการ และ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่า การที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานขององค์การ 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา
2. ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ
3. ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิตหรือการดำเนินงานของธุรกิจเช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้าหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
4. ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป
5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์การ ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์การต้องการ
6. ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์การเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางและมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์การ เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและธุรกิจ

7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกรู้สึกของสังคมหรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว (Balance Between Short-Range and Long-Range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นองค์การที่เข้มแข็งและมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และจินตนา บุญบงการ, 2545)

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard (Kaplan and David, 1996) นี้จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

1. การประเมินผล ด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. การประเมินผล ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. การประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. การประเมินผล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การประเมินผลในแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์การ การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพการบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็ว ตรงเวลาหรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถหรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่างๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

1. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงินดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้าดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน คณิตศาสตร์ที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4. ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา คณิตศาสตร์ที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ BSC นี้จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือ การประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ BSC นี้จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีการพูดถึง Benchmarking ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนการทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการหรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่า ได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้้องค์กรทราบถึงศักยภาพหรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่างๆ กับองค์กรชั้นนำอื่นๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

ด้านการควบคุมคุณภาพ

ISO 9000 องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (Global Market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ " คุณภาพ " (Quality) ของสินค้าและบริการ และพัฒนาเป็น

องค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่งชันการให้เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์การกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) ที่เมือง Geneva ประเทศ Switzerland มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่จะได้รับ ISO 9000 จะต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน ISO และจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากผู้ตรวจสอบจากภายนอกอีกด้วย ISO9000 ไม่ได้เน้นแต่เพียงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ แต่เน้นในภาพรวมขององค์กรทั้งระบบ ทั้งด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ กระบวนการและทรัพยากรที่จะมีไว้ใช้ในการบริหาร ด้านคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management)

การดำเนินการตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพ โดยรวม เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุกๆ เดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งองค์กรอาจนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาสู่แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพ โดยรวม แต่วิธีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางคือ แนวทางสู่คุณภาพของเดมมิง (Demming's Path to Quality) ซึ่งเสนอหลักการพื้นฐานว่า ปัญหาด้านคุณภาพอาจ มีสาเหตุจากองค์ประกอบของกระบวนการผลิตและปฏิบัติการทั้งจากพนักงานและหรือเครื่องจักร หรือสาเหตุอาจเกิดจากตัวระบบเอง ถ้าปัญหาเกิดจากพนักงานก็ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมใหม่ หรือจัดเปลี่ยนคนแทน ถ้าเกิดจากเครื่องจักรก็ควรมีการปรับแต่งหรือเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ แต่ถ้าปัญหาเกิดจากตัวระบบก็ไม่ควร โยนความผิดพลาดให้พนักงาน เพื่อให้เกิดความเครียดขึ้น แต่ควรทำการวิเคราะห์ และปรับแก้ระบบกันใหม่ ข้อเสนอแนะของเดมมิงสามารถสรุปได้เป็น 14 หัวข้อ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ 14 ข้อของเดมมิง (Demming's 14 points to quality)

1. สร้างจุดมุ่งหมายขององค์กรให้มุ่งที่การสร้างนวัตกรรม และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อการศึกษา เพื่อการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์และ เพื่อกระบวนการผลิตใหม่ๆ
2. เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการคุณภาพแนวใหม่เพื่อการปรับปรุงระบบทุกระบบขององค์กร
3. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมกระบวนการผลิต และปฏิบัติการแทนที่การใช้ตัวเลขงบประมาณทางการเงินอย่างเดียว
4. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมการจัดซื้อ โดยยึดหลักการมีผู้ขายน้อยราย

5. ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อค้นหาปัญหา
6. จัดให้มีการฝึกอบรมในงาน (On-the-Job) แบบสมัยใหม่ โดยเน้นการศึกษาเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
7. ปรับปรุงและพัฒนาภาวะ การปกครองบังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีแรงกระตุ้น
8. จัดความหวาดกลัวของพนักงาน และจัดให้มีการเรียนรู้
9. จัดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างหน่วยงาน หรือฝ่ายต่างๆ และเน้นที่การทำงานเป็นทีม
10. จัดการมุ่งที่เป้าหมายเชิงตัวเลขและคำขวัญต่างๆ แต่หันมาเน้นวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการและค้นหาวิธีการเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น
11. แก้ไข และหรือปรับปรุงวิธีการในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
12. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างขนานใหญ่เพื่อให้เรียนรู้วิธีการเชิงสถิติ
13. จัดฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ๆ แก่พนักงาน
14. สร้างโครงสร้างเพื่อให้การสนับสนุน และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยมองหาวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะนำเพิ่มเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ ในความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับเทคนิค " Benchmarking " ด้วยในเทคนิค Benchmarking นี้้องค์การจะเปรียบตัวเองในด้านต่างๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมอื่นๆ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการของตนเอง อย่างไรก็ตามหากมีในบางปฏิบัติการซึ่งคนอื่นสามารถทำได้ดีกว่าก็อาจพิจารณาให้คนอื่นทำแทนได้ (Outsourcing) นอกจากนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ยังมีความจำเป็นต้องใช้แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ(QCC) เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานควบคู่ไปด้วย การควบคุมคุณภาพดังกล่าวคือกลุ่มของพนักงานในระดับต่างๆ โดยทั่วไปกลุ่มละประมาณไม่เกิน 10 คน ซึ่งจะประชุมกันเป็นประจำเพื่อถกกันในเรื่องการปฏิบัติการต่างๆ และแนวทางที่เห็นร่วมกันว่า ควรดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนิยมใช้กันมากในการจัดการของญี่ปุ่น

การรีปรับระบบ (Reengineering) การปรับปรุงคุณภาพดังกล่าวแล้วตามวิธีเสนอ โดยเดมมิ่ง หรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามวิธีของญี่ปุ่น เป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นทีละตอน แต่การรีปรับระบบ ซึ่งนำเสนอโดย Michael Hammer เป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบ

ทั้งระบบในครั้งเดียว แฮมเมอร์ (Hammer) เสนอว่า การจะมีการปรับปรุงที่เห็นผลจะต้องออกมาจากกฎเกณฑ์ และสมมติฐานเก่าๆ ที่ล้าสมัย และทำการคิดใหม่ทั้งระบบและทุกกระบวนการ (ชนชัย ยมจินดา. 2545)

2.1.8 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ในปัจจุบันได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรกเพราะมีความเชื่อว่าการมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ในองค์กรจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

Martin (1996) กล่าวว่า " กลยุทธ์ ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็วและดีกว่าคู่แข่ง "

Weill (1998) กล่าวว่า " องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่าจะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่ "

ชุมพร คุรุพิพัฒน์(2544) กล่าวว่า " หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะ ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่กับการเปลี่ยนเทคโนโลยี "

2.1.9 การตลาด

การจัดการด้านการตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการตลาด และกลยุทธ์การตลาด อาทิ

Kotler กล่าวว่า “ การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบันบริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักใน คำกล่าวในอดีตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ ลูกค้า คือ ธุรกิจ ” (Customer is theBusiness) ”

วุฒิชชาติ สุนทรสมัย (2546) กล่าวว่า “ กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการลูกค้า และหน่วยงานอื่นๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการ

ที่แตกต่างและเหนือคู่แข่ง เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึงการตลาด ”

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือการตลาดที่สำคัญ 4 ประการ เรียกว่า 4 P's ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) การจัดจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งประสิทธิภาพการตลาดเกิดจากการวางกลยุทธ์การตลาดด้าน 4 P's ดังกล่าว และต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายแล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C's ประกอบด้วย ความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้า และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้าและวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมี ประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารรถทางการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการ แข่งขันต่อไป

นอกจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจุบันผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในเรื่องการสร้างตราสินค้า และการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน โดยจะขอกกล่าวถึงเพียงบางท่าน ดังนี้

ตราสินค้า (Brand) บทความในนิตยสาร MBA ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึงคำพูดของ Stephen King ที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า “ สินค้า หมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัวลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก๋าสัมผัสได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จ จะคงอยู่อย่างไรรีกาลเวลา ”

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน www.bonnerconsultants.com ว่า การพัฒนาตราหืออย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราหืออย่าง เป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน

การมีตราหือที่แข็งแกร่งควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

- สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราหือเมื่อเวลาผ่านไป
- สร้างความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นได้
- สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจ และความเชี่ยวชาญ
- สร้างให้เกิดความได้เปรียบและมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อและการระลึกถึงตราหือซึ่งเป็นที่ยอมรับ และระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)

การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกันและลูกค้าในตลาดผู้บริโภคด้วยประโยชน์ หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วย ผลจากกิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ถ้ากล่าวข้างต้นซึ่งสอดคล้องกับที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้ในการบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่า สิ่งที่ต้องพิจารณาจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล คือ “เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และพันธมิตรธุรกิจ โดยจะต้องสร้าง รักษาและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา” (ดนัย เทียนพุฒ. 2546)

ดังนั้น การตลาดยุคใหม่ ก็คือ การเสนอคุณค่าเพื่อความพอใจของลูกค้า องค์กรต้องเข้าใจว่าลูกค้าประเมินคุณค่าที่ได้รับอย่างไร เพื่อสามารถเสนอคุณค่าโดยผ่านเครื่องมือต่างๆ การประเมินความพอใจเป็นงานการตลาดที่ต้องติดตามหลังจากเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าแล้ว ด้วยวิธีการต่างๆ และท้ายที่สุด คือการสร้างสัมพันธ์ภาพการตลาดกับลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าไว้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ดังนั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี และองค์กรจะประสบความสำเร็จเกิดความสามารถในการแข่งขันได้ จึงต้องมีการสร้างฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กรเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่กำลังเป็นที่นิยมในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน คือ ระบบบริหาร จัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาผสมผสานกับกระบวนการทำงานทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

และช่วยให้องค์กรพัฒนาสินค้า/ บริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น โดยต้องกระทำควบคู่ไปกับการสร้าง Brand ให้เข้มแข็งตามที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้

2.1.10 การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะโชคติ กล่าวไว้ว่า “ ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็นความสามารถในการแข่งขันจะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าหรือตลาด ในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่า คู่แข่งให้ได้ความแตกต่างในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ตัวสินค้า การบริการ คุณภาพและนวัตกรรมใหม่ๆ นี้จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) คุได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรและทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์องค์กรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุร์พิพัฒน์. 2545)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่า เป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท

สมาคมนวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่า เราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็น ผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณ เกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-Sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านการพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต

2.1.11 การบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงิน และต้นทุนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางปฏิบัติในการบริหารการเงิน และต้นทุนที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะขอกกล่าวถึงบางแนวทาง ดังนี้

Vondle (1989) ได้เสนอเครื่องมือในการการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยระบบการจัดการบริการที่เหนือกว่าใน Service Management System (How to create Competitive Advantage through Integrated Work Management, Material Management, Facilities Management and Cost Management) โดยได้ผสมผสานวิธีการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็น Lower Cost Structure ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่ง โดยใช้กระบวนการการบริหารงาน (Work Management) ดังนี้

- Material Management: การจัดการวัตถุดิบ
- Facilities Management: การบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ
- Cost Management : การบริหารต้นทุน

Shank and Govindarajan (1993) นำเสนอใน Strategic Cost Management : The new tool for competitive advantage ว่าการจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์จะเป็นส่วนหนึ่ง ในการพัฒนาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งหากธุรกิจต้องการให้เกิดการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

1. Strategic positioning analysis : การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์
2. Cost drive analysis : การวิเคราะห์ตัวผลักดันต้นทุน

Chowdhury, Ph.D.ได้กล่าวใน Internal Analysis: Resource Strength/ Weakness And Competitive Capabilities ว่าการวิเคราะห์ภายในจะเป็นเครื่องมือบ่งบอกทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย Resource Strengths and Weaknesses

1. Value Chains: ห่วงโซ่คุณค่า
2. Strategic Cost Analysis: กลยุทธ์การวิเคราะห์ต้นทุน

Porter (1979) กล่าวไว้ใน Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors โดยได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับกงล้อกลยุทธ์การแข่งขัน (The Wheel of Competitive Strategy) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย

1. Target Market : ตลาดเป้าหมาย
2. Marketing : การตลาด
3. Sale : การขาย
4. Distribution : ช่องทางการจัดจำหน่าย
5. Manufacturing : การผลิต
6. Labour : แรงงาน
7. Purchasing : การซื้อ
8. Research and Development : การวิจัยและพัฒนา
9. Financial and Control : การควบคุมทางการเงิน
10. Product Line : สายการผลิต

ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันโดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลางของงล้อ (Hub) และกึ่งก้านของงล้อ (Spokes) คือ นโยบายปฏิบัติการหลัก ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Porter (1979) ได้นำเสนอแนวคิด “การลดต้นทุน และการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นเราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน (Cost Leadership)

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการของเราให้มีลักษณะไม่เหมือนใคร (Differentiation)

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ชัดเจน (Focus) เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้าและเจาะจงการบริการเพื่อลดจำนวน คู่แข่งขันนั่นเอง

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็นและความจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการ และผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน ก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพการบริการ Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มาอธิบาย

ความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงาน โครงการ และโดยมีการวัดผล

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กร หรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุนซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่าองค์กรหรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือการบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Drucker and Brimson แนวคิดหลัก คือ การคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้น โดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

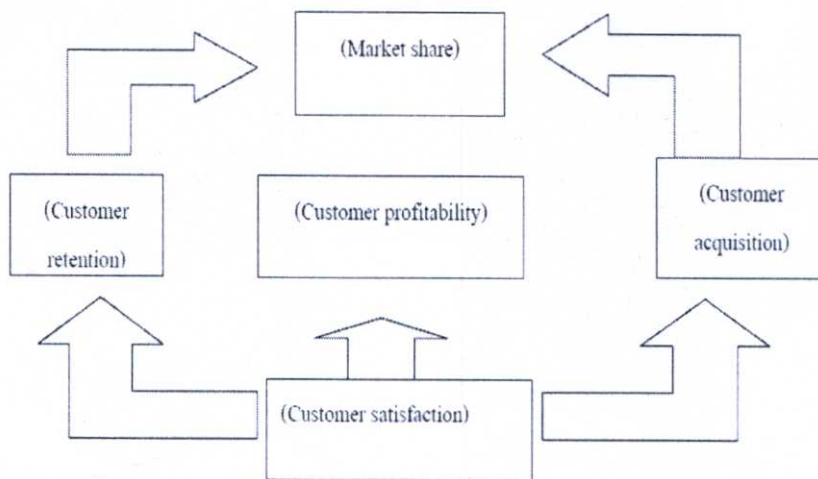
ABCM (Activity Bases Costing Management) จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้น ไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิม นอกจากนี้ ABCM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลารอคอยการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับหรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกันให้มากที่สุดตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือ เครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่างๆ (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2546)

2.1.12 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้า” ที่ Kaplan and Norton (1996) ใช้ในการตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balanced Scorecard (BSC) Balanced Scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995- 1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรมการวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

1. ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)
2. ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
3. ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
4. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction)
5. การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปร่างข้างล่างดังนี้



ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

ที่มา : Kaplan and Norton (1996)

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้ให้คำนิยามของ“องค์การแห่งการเรียนรู้”ว่า “เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต”

Bourgeois (1999) ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงาน โดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (Intellectual) และด้านความรู้ (Knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์การที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ Bourgeois (1999) ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงาน โดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (Intellectual) และด้านความรู้ (Knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์การที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์การ

ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์การให้เกิดการเรียนรู้ จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดไว้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ (Bourgeois, 1999) ดังนี้

- การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (Low – level Learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิมๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

- การเรียนรู้ในขั้นสูง (High – level Learning) เป็นการสร้างพัฒนาศักยภาพความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้ (Exploitation of the Known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ (exploration of the New)

Hill and Jones (1998) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (Knowledge – Intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต ความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร เท่าไหร่ และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวคิดผ่านหนังสือชื่อ The Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบของความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคนและรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ใฝ่ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมี

ประสิทธิผล เป็นกลไกที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานค้นพบทาง เดิบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ คือ “สารสนเทศ” สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่างและจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

การคิดเชิงระบบ ไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะทำให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป (ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์. 2548)

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร (กมลรัตน์ วัชรินทร์. 2552. องค์กรแห่งการเรียนรู้. [Online] . Available : <http://www.lib.ubu.ac.th/qa-km/?p=143>)

1. I'm my position : สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร
2. The enemy is out there : สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าคุณมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร
3. The Illustration of taking change : ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง
4. A fixation on events : ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป
5. The delusion of learning from experience : ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน
6. The myth of management team : มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป
7. The boiled frog syndrome : ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป

ทฤษฎีของ David Garvin จากหนังสือชื่อ Building a Learning Organization การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะสำคัญ 5 ประการคือ

1. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

การพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. 2547. องค์การแห่งการเรียนรู้.[Online]. Available : http://www.natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm)

การพัฒนาองค์การ ไม่อาจเกิดได้ในชั่วข้ามคืน การเปลี่ยนแปลงด้วยความเร่งรีบมักจะนำมาซึ่งปัญหาข้อขัดแย้งและความล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ควรจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. **Unfreeze** คือ ขั้นตอนเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นในขั้นตอนนี้ คือ สร้างกระแสของความต้องการการเปลี่ยนแปลง ระดมความคิดว่าต้องการความเปลี่ยนแปลงอย่างไร องค์การต้องการอะไร โดยอาจจะใช้การทำ FSC (Future Search Conference) ในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงว่าผู้ใดที่มีอำนาจที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

2. **Change** คือ ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรนั้นเราควรจะศึกษาถึงองค์การของเราให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงเพื่อที่จะได้แก้ปัญหาได้ถูกจุดซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

3. **Refreeze** เมื่อองค์การของเราเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีแล้วก็ควรที่จะหยุดภาวะการเปลี่ยนแปลง แล้วกลับเข้าสู่ภาวะงานตามปกติ ถ้าองค์การของเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคงไม่เป็นผลดีต่องานของเราเป็นแน่ เช่นเดียวกับการย้ายบ้านถ้าเราย้ายบ้านบ่อย ๆ เราคงไม่มีเวลาจัดบ้านให้สวยงามน่าอยู่เพราะว่าเมื่อจัดบ้านเสร็จก็ต้องย้ายบ้านอีกแล้ว

2.3 แนวโน้มของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในปัจจุบัน

ปริมาณการผลิตรถยนต์ของประเทศไทยในช่วงครึ่งปีแรก 2553 (ม.ค.-มิ.ย.) มีจำนวน 769,082 คัน เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงครึ่งปีแรก 2552 เพิ่มขึ้นร้อยละ 97.66 โดยมีการผลิตรถยนต์นั่งรถยนต์ปีกอัทพ์ 1 คัน และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์อื่นๆ เพิ่มขึ้นร้อยละ 99.00, 97.81 และ 65.93 ตามลำดับ ซึ่งจากปริมาณการผลิตรถยนต์โดยรวม เป็นการผลิตเพื่อการส่งออก 424,820 คัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 55.24 การปรับตัวเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมรถยนต์ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากฐานที่ค่อนข้างต่ำในครึ่งปีแรก 2552

ตารางที่ 2.2 การผลิตยานยนต์ในประเทศ

หน่วย : คัน

ประเภทยานยนต์	2551	2552	2552 ม.ค.-มิ.ย.	2553 ม.ค.-มิ.ย.	% เปลี่ยน แปลง
รถยนต์	1,394,029	999,378	389,085	769,082	97.66
รถยนต์นั่ง	401,474	313,442	123,058	244,881	99.00
รถยนต์ปิกอัพ 1 คัน ¹	974,775	670,734	259,635	513,595	97.81
รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ อื่นๆ	17,780	15,202	6,392	10,606	65.93

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม รวบรวมจากกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2553)

หมายเหตุ : ¹ เป็นปริมาณการผลิตรวมรถยนต์ปิกอัพ 1 คัน, Double cap และ PPV

อุตสาหกรรมรถยนต์ครึ่งปีแรกปี 2553 ขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา สาเหตุสำคัญเนื่องจากภาพรวมเศรษฐกิจของโลกและของประเทศที่ปรับตัวดีขึ้น สำหรับตลาดภายในประเทศได้รับผลดีจากการที่มีผู้ประกอบการมีการแนะนำรถยนต์รุ่นใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งรถยนต์ประหยัดพลังงานมาตรฐานสากล ในส่วนของตลาดส่งออกผู้ประกอบการมีการปรับแผนการผลิตเพื่อรองรับตลาดส่งออกที่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การปรับตัวเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมรถยนต์ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากฐานที่ค่อนข้างต่ำในครึ่งปีแรก 2552 สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์ในไตรมาสสามปี 2553 คาดว่า ขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา เนื่องจากผู้บริโภคเริ่มมีความเชื่อมั่นในเศรษฐกิจ ของประเทศ และเศรษฐกิจโลก สำหรับตลาดในประเทศได้รับผลดีจากการแนะนำรถยนต์เข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการตั้งแต่ต้นปี 2553 ซึ่งบางรุ่นยังคงมียอดขายส่งมอบ ประกอบกับราคาสินค้าเกษตรที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ในขณะที่ตลาดส่งออกคาดว่าจะได้รับผลดีจากการยกเว้นอากร หรือปรับลดอากรเหลือร้อยละ 0 ภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน จากข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้ประกอบการ คาดว่าจะมีการผลิตรถยนต์ในไตรมาสที่สาม ปี 2553 ประมาณ 414,000 คัน โดยเป็นการผลิตเพื่อการจำหน่ายในประเทศประมาณร้อยละ 42 และผลิตเพื่อการส่งออกประมาณร้อยละ 58 สำหรับแนวโน้มอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย มีสัญญาณที่ดี โดยช่วงครึ่งปีแรก 2553 มีผู้ประกอบการรถยนต์ประกาศขยายการลงทุนในอุตสาหกรรมยานยนต์ ได้แก่

1) บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ประกาศลงทุนมูลค่ากว่า 15,000 ล้านบาท เพื่อสานต่อสามโครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการพัฒนารถปิกอัพใหม่ โครงการผลิตรถ

เอนกประสงค์รุ่นใหม่ (Pickup Passenger Vehicle – PPV) และโครงการก่อสร้างโรงงานผลิตเครื่องยนต์ดีเซล ซึ่งโรงงานนี้จะเริ่มดำเนินการผลิตได้ตั้งแต่กลางปี 2554 เป็นต้นไป ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีกำลังการผลิต 106,000 เครื่องต่อปี เครื่องยนต์ดีเซลที่ประกอบจากโรงงานใหม่นี้จะใช้กับรถปิกอัพใหม่และรถเอนกประสงค์ (PPV) เพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกในตลาดโลก และ

2) บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ ประกาศลงทุนมูลค่า 450 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (15,000 ล้านบาท) เพื่อสร้างโรงงานผลิตรถยนต์นั่งส่วนบุคคลแห่งใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่มีความยืดหยุ่นสูง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในจังหวัดระยอง โดยมีกำลังการผลิตเบื้องต้นอยู่ที่ 150,000 คันต่อปี โรงงานแห่งใหม่จะเริ่มผลิตรถฟอร์ด โฟกัส โมเดลใหม่ ในปี พ.ศ.2555 เพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกไปยังตลาดอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (กระทรวงอุตสาหกรรม, สิงหาคม 2553)

รัฐบาลไทยมีนโยบายสนับสนุนภาษีสำหรับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์พลังงานขนาดเล็ก จึงส่งผลดีต่อการลงทุนของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่างชาติ โดยเฉพาะญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาซึ่งใช้ไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศและการส่งออก คาดการณ์ว่าในปี 2553 การผลิตรถยนต์ในประเทศไทยจะเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ 60 เนื่องจากการขยายตัวฐานการผลิตของ NISSAN, FORD และ TOYOTA เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการลงทุนของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่างชาติและการขยายฐานการผลิตดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยหลังจากต้องประสบกับภาวะซบเซาจากสถานการณ์ทางการเมือง โดยคาดว่าจะทำให้ GDP ของประเทศขยายตัวถึงร้อยละ 6 ในปี 2553

แนวโน้มการดำเนินการของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในไทย

- FORD ได้ลดกำลังการผลิตในสหรัฐฯถึงร้อยละ 47 เพื่อลงทุนสร้างโรงงานผลิตรถรุ่น Focus ด้วยมูลค่า 450 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯในประเทศไทย โดยคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2555

- NISSAN วางแผนจะผลิตรถยนต์ที่ประเทศไทยทั้งสิ้น 200,000 คัน โดยจะเป็นรถยนต์รุ่น March 90,000 คัน เพื่อส่งออกสู่กลุ่มประเทศอาเซียน จีน ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย ทั้งนี้ด้วยประโยชน์จากมาตรการสนับสนุนการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย ส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันด้านการส่งออกเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการผลิตรถยนต์รุ่นเล็กและประหยัดพลังงาน

- TOYOTA ได้ย้ายฐานการผลิตจากญี่ปุ่นมายังประเทศไทย โดยเฉพาะรุ่น VIGO และรุ่น FORTUNER โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำตลาดในต่างประเทศ เช่น ออสเตรเลียและกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง เป็นต้น

- MITSUBISHI วางแผนสร้างโรงงานใหม่มูลค่า 15 พันล้านบาทที่จังหวัดชลบุรีเพื่อใช้เป็นฐานการผลิตรถยนต์รุ่นเล็ก โดยประมาณการผลิตอยู่ที่ 200,000 คันต่อปี

● GENERAL MOTOR วางแผนใช้ไทยเป็นแหล่งผลิตรถบรรทุกขนาดกลางเพื่อส่งออก ไปยุโรปและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้บางส่วน โดยตั้งเป้าหมายอย่างน้อย 100,000 คันในปีแรก(สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. “Car Makers rev up Thai production”. [Online]. Available : <http://www.fti.or.th/2008/thai/ftigovernmentdetail.aspx?id=585>)

2.4 สถานการณ์เกี่ยวกับยานยนต์ของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต เป็นผู้นำด้านการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ ในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ อุตสาหกรรมประกอบรถจักรยานยนต์ เครื่องจักรกลทางการเกษตร และ เครื่องใช้ไฟฟ้า ด้วยความมุ่งมั่นของ คณะผู้บริหาร ทำให้กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากจุดเริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ.2520 จนถึงปัจจุบัน มีบริษัทในเครือ 36 บริษัท ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนประกอบประเภทต่างๆ ได้แก่ ชิ้นส่วนการขึ้นรูป, ชิ้นส่วนการประกอบ, ชิ้นส่วนพลาสติกประเภทฉีดและเป่า, อลูมิเนียมฉีด, สายไฟรถยนต์, แซสเซิ, แม่พิมพ์โลหะและพลาสติก, อุปกรณ์จับประกอบชิ้นงาน, รวมถึงเครื่องจักรในงาน สายการผลิตขั้นพื้นฐาน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตมีฐานการผลิตอยู่ที่ สมุทรปราการ , แหลมฉบัง, ระยอง, อุบลราชธานี, นครนายก, ปราจีนบุรี, ประเทศมาเลเซียและอินเดีย ปัจจุบันกลุ่มบริษัทฯ มีผลประกอบการของกลุ่มมากกว่า 20,000 ล้านบาทต่อปี

สินค้าของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต เป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ด้วยความร่วมมือของนักธุรกิจต่างชาติ ทำให้กลุ่มบริษัทฯ พัฒนาทั้งทางด้านการผลิตและด้านคุณภาพ รวมถึงการผลิตชิ้นส่วนโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมแล้ว กลุ่มบริษัทยังขยายการลงทุนในธุรกิจประเภทต่างๆ อาทิเช่น ธุรกิจโรงแรม , สนามกอล์ฟและสปอร์ตคลับ

กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตมีการปรับแผนการดำเนินธุรกิจระยะที่ 2 ระหว่าง พ.ศ.2550-2554 จากเดิมที่ตั้งเป้ารายได้ถึง 50,000 ล้านบาท ภายในปี 2554 โดยปรับลดเป้ารายได้ลง 20 เปอร์เซ็นต์ ส่วนแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ตลาดหดตัวในอนาคตนั้น บริษัทเตรียมแผน 3 M เพื่อใช้ในการปฏิบัติ คือ

1. Man Power หรือการลดกำลังคน
2. Machine หรือการลดเครื่องจักร และจัดสรรการทำงานล่วงเวลา หรือ OT
3. Money การลดต้นทุนในการผลิต และการลงทุนต่างๆ ด้วยการกลับมา ทบทวนแผนการลงทุนใหม่ทั้งหมดอีกครั้ง

กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตมีแผนการก่อสร้างโรงงานแซสเซิที่นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด ซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องมูลค่า 2, 500 ล้านบาท รวมถึงแผนการขยายงานในส่วนงานชิ้นส่วน

ระบบไฮเทคและเทคโนโลยี เพื่อจัดตั้งเป็น โรงงานแห่งใหม่โดยโรงงานแห่งนี้จะเปิดดำเนินงาน ให้บริการชุมชนเพิ่มขึ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ ในเดือนสิงหาคม 2553

ช่วงไตรมาสแรกที่ผ่านมามีกำลังการผลิตขยับขึ้นมาที่ 70-80 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากได้รับ อานิสงส์จากที่ค่ายมาสด้าและฟอร์ด มีรถรุ่นใหม่ออกสู่ตลาด ขณะที่รถประหยัดพลังงานหรือ รถอีโคคาร์จากค่ายนิสสันเริ่มผลิตได้เช่นเดียวกัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทผลิตชิ้นส่วนเหล็กป้อนให้ รถ Eco-car ของค่ายนิสสันด้วยส่วนหนึ่ง บริษัทมีการลงทุนในโครงการหลักมาตลอดไม่ว่าจะเป็น การเสริมสร้างศักยภาพ การผลิตด้วยการจัดซื้อเครื่องจักร การร่วมทุนกับนักลงทุนชาวญี่ปุ่น ในส่วนการร่วมทุน 50/50 เพื่อก่อสร้างโรงงานผลิตตัวถังรถยนต์ให้กับ เมอร์เซเดส-เบนซ์ มูลค่า 400 ล้านบาท ซึ่งแล้วเสร็จเดินไลน์ผลิตและเริ่มรับรู้รายได้ในช่วงไตรมาส 3 ของปี 2552 ที่ผ่านมา รวมถึงการเดินหน้าหาลูกค้าใหม่ๆ เพื่อลงทุนเพิ่มเติมโดยเฉพาะการเจรจากับค่ายมิตซูบิชิ

(หนังสือพิมพ์ไคโนมิกอินดัสตรี. 2553. ไทยซัมมิทฯขยายปีกลลงทุน. [Online].

Available : <http://www.theccn-news.com/Dynamic/00231page/00231MarketThaisubmit.htm>)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณุมิตร สันติวิษยะ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันธุรกิจผลิตเหล็ก กรณีศึกษา บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจผลิตเหล็ก กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 47 คน ในบริษัทสหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการ แข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ได้แก่ ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดค่าความ เชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 ผลการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทสหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากความคิดเห็นในปัจจุบันของผู้บริหารทุกระดับต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันทั้ง 12 ปัจจัย ในภาพรวมพบว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามระดับชั้นของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับต้นและ ระดับกลาง มีความเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างจาก ผู้บริหารระดับสูงที่มีความเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณา ถึงความคาดหวังในอนาคตของผู้บริหารทุกระดับต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พบว่า ผู้บริหารทุกระดับมีความคาดหวังในการนำปัจจัยทั้ง 13 ด้าน ไปใช้ในอนาคตระดับมากที่สุด

โดยผู้บริหารระดับต้นและระดับสูงแตกต่างจากผู้บริหารระดับกลางที่มีความคิดเห็นเพียงในระดับมากเท่านั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในปัจจุบันปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับ 1 และปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ากลับเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ในทั้ง 2 ปัจจัย

ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทั้ง 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตรฐานค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ได้แก่ ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งมี 2 ตอน คือ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลชุดนี้จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า และข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท โดยผลที่ได้จากแบบสอบถามได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการจำแนกข้อมูลพื้นฐานของพนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. จากการข้อมูลระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในภาพรวม อยู่ในระดับที่มีความสามารถในการแข่งขันมาก ในปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 12 ด้าน

2. จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.27

ภาณุวัฒน์ ถวิลการ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสัปะรดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจแปรรูปสัปะรดส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ของผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกัน เช่น วิทยาลัยฯ พันธกิจและเป้าหมาย กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ คุณภาพการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาด การวิจัยและพัฒนา การบริหารการเงินและต้นทุน การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้พัฒนา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสัปะรดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารมีความเห็นว่าธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก โดยที่ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างกับผู้บริหารระดับสูง

2. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารด้านตำแหน่งงานของผู้บริหาร ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแปรรูปสัปะรดกระป๋องส่งออกในภาพรวมในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยผู้บริหารทุกระดับ มีระดับความคิดเห็นว่าธุรกิจแปรรูปสัปะรดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก โดยที่ผู้บริหารระดับสูงมีระดับความคิดเห็นว่าธุรกิจแปรรูปสัปะรดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น

กิตติพงศ์ อนันต์ศฤงฆาร (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาพดำเนินงาน ปัญหาและความต้องการการช่วยเหลือของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์พลาสติกของไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และความต้องการการช่วยเหลือของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์พลาสติกของไทย ทางด้านบุคลากร ด้านการบริหารและการจัดการด้านการเงิน ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ และด้านวัตถุดิบ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมแม่พิมพ์พลาสติกที่ขึ้นทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 308 ราย ถึงเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2549 โดยกำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 171 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งทางไปรษณีย์ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ANOVA วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe และการ วิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ ระหว่าง 30 ปี ถึง 40 ปี ตำแหน่งเป็นผู้จัดการ

ขนาดของสถานประกอบการเป็นสถานประกอบการขนาดเล็ก เจ้าของเป็น คนไทย เปิดดำเนินกิจการมาต่ำกว่า 10 ปี มีตลาดหลักของกิจการเป็นตลาดในประเทศ มีกำลังการผลิตไม่เกิน 100 ชุดต่อปี จำนวนเครื่องจักรเฉลี่ยเป็นดังนี้ เครื่องกลึง 2 เครื่อง เครื่องกัด 3 เครื่อง เครื่องเจาะ 2 เครื่อง เครื่องเจียรไน 2 เครื่อง เครื่องสปาร์คอีโรชั่น 3 เครื่อง และเครื่องไวต์คัท 2 เครื่อง ความสามารถในการผลิตแม่พิมพ์ได้ใหญ่ที่สุดไม่เกิน 1,200 มิลลิเมตร ระดับความละเอียดในการผลิตแม่พิมพ์ได้ถึง 0.01 มิลลิเมตร นิยมใช้โปรแกรม AutoCAD ช่วยในการออกแบบแม่พิมพ์มากที่สุด ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับปัญหาการดำเนินงานของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ พลาสติกของไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ พบว่า โดยภาพรวมมีปัญหาไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีปัญหาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ การสรรหานบุคลากร ราคาของซอฟต์แวร์ที่ใช้ช่วยการผลิต การหาแหล่งวัตถุดิบประเภทโลหะที่ไม่ใช่เหล็กที่ต้องการใช้ และปริมาณของโลหะที่ไม่ใช่เหล็กที่ใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านการสรรหานบุคลากร พบว่า ไม่มีคู่ใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านราคาของซอฟต์แวร์ที่ใช้ช่วยการผลิต พบว่ามีความแตกต่างกันจำนวน 1 คู่ เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านการหาแหล่งวัตถุดิบ ประเภทโลหะที่ไม่ใช่เหล็กที่ต้องการใช้ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านปริมาณของโลหะที่ไม่ใช่เหล็ก ที่ใช้ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่

อมรรภรณ์ พวงทอง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรม โรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรม โรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยแบ่งเป็น 13 ด้าน ได้แก่ วัสดุภัณฑ์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทนแรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ คุณภาพและการควบคุม เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การตลาด การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารการเงินและต้นทุน การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด โดยสุ่ม

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน
กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

MANAGEMENT LEVEL STAFFS' OPINION TOWARD
COMPETITIVENESS AT THAI SUMMIT GROUP



T119643

พนิดา จามรโชติ

PANIDA JAMORNCHOTE

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 119643
วัน,เดือน,ปี 4 ธ.ค. 2555



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2554

KMITL-2011-AMC-M-251-043

**MANAGEMENT LEVEL STAFFS' OPINION TOWARD
COMPETITIVENESS AT THAI SUMMIT GROUP**

PANIDA JAMORNCHOTE

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2011

KMITL-2011-AMC-M-251-043

COPYRIGHT 2011

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน
กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท

MANAGEMENT LEVEL STAFFS' OPINION TOWARD
COMPETITIVENESS AT THAI SUMMIT GROUP

ชื่อนักศึกษา

นางสาวพนิดา จามรโชติ

รหัสประจำตัว

52631313

ปริญญา

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ	โรจน์นิรุตติกุล	
ผศ.ดร.มนัส	ไพฑูรย์เจริญลาภ	
รศ.ดร.วัลย์ลักษณ์	อัครีรวงศ์	
รศ.ดร.วรรณารถ	แสงมณี	
ดร.ธีระ ชินภัทร	รามเดชะ	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 21 พฤษภาคม 2554 เวลา 9.30 เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้อง สมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตศึกษา วิศวกรรมศาสตร์อุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการรับรองแล้ว



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

คณบดี วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ 2554

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต
นักศึกษา	นางสาวพนิดา จามรโชติ
รหัสประจำตัว	52631313
ปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2554
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัส ไพฑูรย์เจริญกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และ 3) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับบริหารในกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต มีขนาดตัวอย่าง คือ 152 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบแต่ละสมมติฐานโดยใช้การทดสอบแบบ t-test และการวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA (Analysis of variance) การเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานระดับบริหารมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
2. พนักงานระดับบริหารที่มีตำแหน่งงานและอายุงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกัน
3. พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกัน

Thesis	Management Level Staffs' Opinion toward Competitiveness at Thai Summit Group
Student	Ms.Panida Jamornchote
Student ID.	52631313
Degree	Master of Science
Program	Industrial Management
Year	2011
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Manat Pithuncharurnlap
Thesis Co Advisor	Associate Professor Dr. Jirasek Trimetsoontorn

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the managements' opinion about the competitiveness of Thai Summit Group 2) to compare the level of managements' opinion about the competitiveness of Thai Summit Group classified by personal factors and 3) to compare the level of managements' opinion about the competitiveness of Thai Summit Group classified by Learning Organization factors. The simple derived from a sample random sampling with 152 management level staff of Thai Summit Group. The research instrument for collecting data was questionnaire. The data was analyzed by using SPSS for windows program. Statistics used were percentage, arithmetic mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance (One-way ANOVA) and Least Significant Different (LSD) work used to test the hypothesis. The results were as follow:

- 1) In overall managements' opinion on competitiveness of Thai Summit Group are in high level.
- 2) Management level staffs who had difference in work position and work experience had difference opinion on the overall competitiveness.
- 3) Management level staffs who had difference in opinion about learning organization (Person Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team Learning, and Systematic Thinking) had difference opinion on the overall competitiveness.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการสนับสนุนของ ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญฤติก ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทรอาจารย์ผู้ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ รวมทั้งได้รับความอนุเคราะห์และคำแนะนำในขั้นตอนสุดท้าย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์จากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันุตติกุล ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญฤติก ผศ.ดร.วัลย์ลักษณ์ อัครีรวงศ์ รศ.ดร.วรรณารต แสงมณี และ ดร.ธีระ ชินภัทร รามเดชะ ซึ่งผู้วิจัยซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่าน และกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผศ.ไพฑูรย์ พิมดี คุณเสถียร พงศ์เจตน์พงศ์ คุณละเอียด จิตต์จนะ คุณวิเชียร เต็มสังข์และคุณกิจจา แจ่มอุติรัตน์ ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจสอบแบบสอบถามที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดาและทุกคนในครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย และพนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและการตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ธุรการ สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหาร และจัดการ ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงานและอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณคุณสัมฤทธิ์ ยิ่งชัชวาลชัย ผู้จัดการการตลาดพัฒนาธุรกิจตลอดจนเพื่อนร่วมงานในบริษัท ไทยซัมมิต โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัดทุกท่านและเพื่อนร่วมรุ่น IM13 ที่คอยกระตุ้นให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

พนิดา จามร โขติ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวความคิดของการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน.....	15
2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	41
2.3 แนวโน้มของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในปัจจุบัน.....	45
2.4 สถานการณ์เกี่ยวกับยานยนต์ของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต.....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	54
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	55
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
3.6 สถิติที่ใช้การวิจัย.....	60
บทที่ 4 วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล.....	66

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

4.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท.....	68
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหาร ต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท.....	73
4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	88
4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้.....	108
4.6 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถามปลายเปิด.....	140
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	142
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	143
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	159
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	163
บรรณานุกรม.....	165
ภาคผนวก.....	168
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	169
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	184
ประวัติผู้เขียน.....	191

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 McKinsey 7-S Framework.....	21
2.2 การผลิตยานยนต์ในประเทศ.....	46
3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	56
3.2 การแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้.....	58
3.3 การแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้.....	59
3.4 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One – way ANOVA.....	62
3.5 แสดงสมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	64
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับบริหาร.....	67
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ลำดับที่ และระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านเป็นรายชื่อ.....	68
4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานระดับบริหาร.....	72
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น ของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ของแต่ละด้านเป็นรายชื่อ.....	73
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น ของพนักงานระดับบริหารเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ในภาพรวมและรายด้าน.....	86
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ในการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามเพศ โดยวิธี t-test.....	88
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐาน เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามอายุ โดยวิธี One-Way ANOVA.....	90
4.8 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็น ของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	92

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงานระดับบริหาร โดยวิธี t-test.....	95
4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามระดับตำแหน่งงานของพนักงานระดับบริหาร โดยวิธี One-Way ANOVA.....	97
4.11 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	99
4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท โดยจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานระดับบริหาร โดยวิธี One-Way ANOVA.....	102
4.13 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	104
4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด โดยวิธี t-test	107
4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ โดยวิธี One – Way ANOVA.....	109
4.16 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	111

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.17 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิด โดยวิธี One – Way ANOVA.....	115
4.18 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดที่แตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	117
4.19 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยวิธี One – Way ANOVA.....	122
4.20 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	125
4.21 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยวิธี One – Way ANOVA.....	129
4.22 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นที่ที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	131
4.23 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ โดยวิธี One – Way ANOVA.....	134

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่

หน้า

4.24 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็น ของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	137
---	-----

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	6
2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	25
2.2 Career and Succession Planning	26
2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า.....	41

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์จัดเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมเป้าหมายที่รัฐบาลให้การสนับสนุนซึ่งมีมูลค่าส่งออกเป็นอันดับ 2 ของประเทศและยังเป็นฐานการผลิตขนาดใหญ่จัดเป็นอันดับที่ 15 ของโลก อุตสาหกรรมยานยนต์มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศทั้งในส่วนที่ก่อให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก และก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องต่างๆ พร้อมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถทำรายได้เข้าสู่ประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนนับแสนล้านบาท อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เริ่มมีความสำคัญนับตั้งแต่จากปี 2514 จากแนวคิดของรัฐบาลที่ได้ส่งเสริมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขึ้นในประเทศเพื่อทดแทนการนำเข้าโดยนโยบายนี้ก่อให้เกิดการขาดดุลทางการค้าจำนวนมหาศาลให้กับประเทศไทยในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ทั้งนี้เนื่องมาจากรัฐบาลได้กำหนดให้ผู้ประกอบยานยนต์ในประเทศต้องมีการใช้ชิ้นส่วนในประเทศตามสัดส่วนที่กำหนดและจำนวนสัดส่วนของการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์จะต้องเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ในเวลาที่ผ่านมา หลังจากนั้นจึงมีการยกเลิกข้อกำหนดการบังคับใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศตามข้อตกลงขององค์การการค้าโลกในปี 2543 อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการยกเลิกในการกำหนดสัดส่วนการผลิต รัฐบาลก็ยังให้การส่งเสริมและคุ้มครองผู้ผลิตในอุตสาหกรรมดังกล่าวด้วยการเพิ่มอัตราภาษีนำเข้าชิ้นส่วนยานยนต์แทน (สภาอุตสาหกรรมยานยนต์, 2553. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. [Online]. Available : <http://www.aic.or.th/blog/default.aspx?id=7&t=1>)

จากแผนแม่บทปี 2550-2554 ของรัฐบาลซึ่งกำหนดให้การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในปี 2550 มีกำลังการผลิตรถยนต์ 1,650,000 คันต่อปี คาดว่าในปี 2554 จะสามารถเพิ่มกำลังการผลิตขึ้นอีกประมาณ 850,000 คันต่อปี ส่วนใหญ่เพื่อการส่งออก ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ใหญ่ที่สุด 100 รายแรกของโลก มีการดำเนินการผลิตในประเทศไทยกว่า 55 ราย และมีผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สนับสนุนที่เป็นของคนไทยอีกกว่า 1,000 รายอยู่ในห่วงโซ่อุปทานของการผลิต การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์มีความซับซ้อนในมิติต่างๆ มากขึ้นตามระดับของการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีอยู่ทุกขั้นตอนการผลิตจึงจำเป็นต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ให้เป็นไปตามทิศทางของเศรษฐกิจและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 2550-2554)

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย วิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ปี 2553 ว่า จากสภาพตลาดรถยนต์ที่เริ่มมีทิศทางฟื้นตัวที่ดีขึ้นในหลายๆประเทศซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้รถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ให้เพิ่มขึ้นแล้ว ตั้งแต่มกราคม 2553 นี้ ไทยและกลุ่มประเทศก่อตั้งอาเซียนอีก 5 ประเทศ ได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย บรูไน และฟิลิปปินส์ จะมีการลดภาษีนำเข้าสินค้า 8 พันกว่ารายการลงเหลือร้อยละ 0 ภายใต้กรอบอาฟต้า (AFTA) ในกลุ่มสินค้าที่มีการลดภาษีตามปกติ (Normal Track) ทุกรายการ โดยสินค้าในกลุ่มรถยนต์และชิ้นส่วนของไทยจัดอยู่ในกลุ่มสินค้าประเภทนี้ ซึ่งมีผลทำให้ภาษีนำเข้าสินค้าในกลุ่มนี้ของไทยและประเทศคู่เจรจา ลดลงเหลือร้อยละ 0 ในทันที ซึ่งการยกเลิกอุปสรรคทางภาษีระหว่างไทยและประเทศคู่เจรจาย่อมจะก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทายครั้งใหม่ทางการค้าระหว่างประเทศของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสในการขยายการส่งออกชิ้นส่วนรถยนต์ของไทยในปี 2553 นี้ ทั้งในส่วนของชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ (OEM) และชิ้นส่วนอะไหล่ (REM) ไปสู่ตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้นมาก ทั้งตลาดผู้ผลิตรถยนต์ และตลาดผู้บริโภครถยนต์ ดังนั้นหลังจากอาฟต้า ประกาศลดภาษีนำเข้าเหลือร้อยละ 0 ทั้งหมดในกลุ่มสินค้านำเข้ารถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ที่ใช้ส่วนประกอบที่ผลิตในอาเซียนมากกว่าร้อยละ 40 ของตัวสินค้า จึงทำให้โอกาสทางการค้าระหว่างประเทศของชิ้นส่วนรถยนต์ไทยเกิดได้มากขึ้น โดยนอกเหนือจากการที่ราคานำเข้าชิ้นส่วนจากไทยของประเทศต่างๆจะถูกกลงแล้ว การเปิดเสรีการค้า ยังเป็นการทำให้กลุ่มประเทศก่อตั้งอาเซียน 6 ประเทศนี้กลายเป็นเสมือนตลาดเดียว ซึ่งจะทำให้ตลาดผู้ผลิตและผู้บริโภคขยายใหญ่ขึ้นด้วย โดยเฉพาะชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ซึ่งมีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกที่สูงกว่าชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ถึง 9 เท่า และตลาดผู้ผลิตรถยนต์ในกลุ่มก่อตั้งอาเซียน 6 ประเทศนี้ จากสถิติปี 2551 ก็มีขนาดค่อนข้างใหญ่ถึงประมาณ 2.58 ล้านคัน คิดเป็นสัดส่วนราวร้อยละ 8 ของการผลิตรวมในภูมิภาคเอเชียและโอเชียเนีย หรือเป็นจำนวนเกือบ 2 เท่า ของการผลิตรถยนต์ในไทย (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2553)

ปัจจุบันโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีประมาณ 1,815 ราย แบ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (สภาอุตสาหกรรมยานยนต์. 2553. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. [Online]. Available : <http://www.aic.or.th/blog/default.aspx?id=7&t=1>)

1. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 1 (Tier 1) ที่เป็น Direct OEM Supplier ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ป้อนให้โรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง ชิ้นส่วนที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้จะเป็นชิ้นส่วนที่มีคุณภาพสูงซึ่งมาตรฐานจะถูกกำหนดโดยผู้ผลิตรถยนต์ ปัจจุบันมีผู้ประกอบการในกลุ่มนี้ 709 ราย แบ่งเป็น

1.1 ผู้ประกอบการจากต่างประเทศ 287 ราย

1.2 ผู้ประกอบการร่วมระหว่างต่างชาติและคนไทย 68 ราย

1.3 ผู้ประกอบการคนไทย 354 ราย

2. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 2 และ 3 (Tier 2 และ Tier 3) ประเภท Raw Materials หรือประเภท REM (Replacement Equipment Manufacturer) ซึ่งเป็นกลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบให้กับผู้ผลิต ลำดับที่ 1 หรือเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อจำหน่ายในตลาดอะไหล่ทดแทนหรือผู้ผลิตที่สนับสนุนด้านการผลิต (Equipment Supplier) ซึ่งผู้ผลิตในกลุ่มนี้อาจถูกจัดให้อยู่ในลำดับที่ 1 ได้เช่นกัน ในบางผลิตภัณฑ์ซึ่งมีผู้ผลิตมากกว่า 1,100 ราย และส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการคนไทย(SMEs)

โดยทั่วไป ผู้ประกอบการยานยนต์ต่างชาติจะใช้ระบบ (Global Sourcing) หรือการสร้างระบบเครือข่ายการผลิตเฉพาะของตนขึ้นในลักษณะของการสร้างความสัมพันธ์หรือพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเพื่อป้อนให้กับสายการผลิตของตน โดยเฉพาะซึ่งย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศใดมักจะนำเครือข่ายผู้ผลิตชิ้นส่วนของบริษัทตนเองไปลงทุนในประเทศนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเก็บรักษาความลับเกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนที่สำคัญ รวมถึงรักษาความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้ โดยไม่จำเป็นต้องถ่ายทอดวิธีการผลิตนี้ให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศที่เข้าไปลงทุนเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหารการผลิต(สภาอุตสาหกรรมยานยนต์, 2553. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. [Online].Available : <http://www.aic.or.th/blog/default.aspx?id=7&t=1>)

จากข้อมูลดังกล่าวกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทจึงเร่งสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นในด้านต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย, กลยุทธ์ทางการแข่งขัน, โครงสร้างองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ, ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ, คุณภาพและการควบคุม, เทคโนโลยีสารสนเทศ, การตลาด, การวิจัยและพัฒนา, การบริหารการเงินและต้นทุนและการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์มีความซับซ้อนมากขึ้นตามระดับของการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทเพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ให้เป็นที่ไปตามทิศทางของเศรษฐกิจและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

ปัจจุบันกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทประสบกับสถานการณ์แข่งขันที่รุนแรงและยากยิ่งขึ้นในการที่จะเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันด้วยการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆจากผู้ประกอบการยานยนต์โดยเฉพาะการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสามารถแข่งขันในโลกอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืนการยกระดับเทคโนโลยีการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ มีจิตสำนึกในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน แสวงหาภูมิปัญญาและสรรค์สร้างความสามารถที่มี

คุณค่าแก่ให้องค์กร ซึ่งพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขันที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจและสามารถเติบโตต่อไปได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขันกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ บุคคลที่รอบรู้ รูปแบบของความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดเชิงระบบ

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีอายุในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.1. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.2. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.3. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.4. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.5. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

1.4 กรอบแนวความคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่เป็นปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทจากงานวิจัยของ พัชรา บุรีเทศน์ (2549) ซึ่งศึกษาเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3” สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรตามที่เป็นความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทผู้วิจัยได้แนวคิดจากงานวิจัยของ ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548) ซึ่งศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันทั้ง 12 ด้านของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ซึ่งมีตัวแปรดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป ในกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำนวน 4 โรงงาน ประชากรรวม 245 คน ดังนี้ (ฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์, บริษัทไทยซัมมิต, ธันวาคม 2553)

1. บริษัท ไทยซัมมิต โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป 145 คน

2. บริษัท ไทยซัมมิท อาร์แอนดี จำกัด
จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป 57 คน
3. บริษัท ไทยซัมมิท โมลแมนูแฟคเจอร์ จำกัด
จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป 23 คน
4. บริษัท ไทยซัมมิท อินเตอร์เทค จำกัด
จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป 20 คน

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคิด ความหมาย ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดตัวแปรอิสระ(Independent Variable)และตัวแปรตาม(Dependent Variable)ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ตัวแปร ดังนี้

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ คือ

- ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ได้แก่
 - เพศ
 - อายุ
 - ระดับการศึกษาสูงสุด
 - ระดับตำแหน่งงาน
 - อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
 - หน่วยงานต้นสังกัด
- ความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่
 - ด้านบุคลิกที่รอบรู้
 - ด้านรูปแบบของความคิด
 - ด้านวิสัยทัศน์ร่วม
 - ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
 - ด้านการคิดเชิงระบบ

1.5.2.2 ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ซึ่งมีปัจจัย ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน
3. ด้านโครงสร้างองค์กร
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทนและแรงจูงใจ

6. ดานทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. ด้านการตลาด
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา
11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน
12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยการแจกแบบสอบถามเพื่อการรวบรวมข้อมูลซึ่งมีช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนธันวาคม 2553 ถึง มกราคม 2554

1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้
พนักงานระดับบริหาร หมายถึง

1.6.1 ระดับต้น หมายถึง ระดับบังคับบัญชา เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน (Supervisor) และหัวหน้าแผนก (Senior Supervisor) ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาพนักงานปฏิบัติงาน (Operator) ที่มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า ทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามลักษณะตำแหน่ง

1.6.2 ระดับกลาง หมายถึง ระดับจัดการ เป็นพนักงานระดับผู้จัดการส่วน (Section Manager) และผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) ซึ่งมีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานของบริษัท

1.6.3 ระดับสูง หมายถึง ระดับบริหาร เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่า ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบตามสายงาน

1.6.4 ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) เป็นการสร้างความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะให้เกิดขึ้นกับองค์กร กระตุ้นให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้น ซึ่งความสามารถนี้คู่แข่งสามารถแข่งขันได้ถ้ามีโอกาส แต่ถ้าองค์กรสามารถทำให้ความเชี่ยวชาญดังกล่าวเป็นจุดแข็งที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง ก็จะสามารถเข้าถึงได้ยากและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
3. โครงสร้างองค์การ
4. วัฒนธรรมองค์การ
5. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ
6. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
7. คุณภาพและการควบคุม
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
9. การตลาด
10. การวิจัยและพัฒนา
11. การบริหารการเงินและต้นทุน
12. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใดเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและจะต้องทำการพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทำการประเมินเปรียบเทียบทุกด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้นอย่างที่ต้องการและใช้เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior Quality) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Efficiency) นวัตกรรมที่เหนือกว่า (Superior Innovation) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (Superior Customer Responsiveness)

1.6.5 องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังคนเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (Peter M. Senge, 1990)

1.6.5.1 ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง

1.6.5.2 ด้านรูปแบบของความคิด (Mental Models) สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคนและรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจและพฤติกรรมการทำงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล

และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นกงล้อที่ดี สำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผนพนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์มีวิสัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้นพนักงานจะไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

1.6.5.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่การเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

1.6.5.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงานและทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้คือ “ สารสนเทศ” สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่างและจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

1.6.5.5 การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วย วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติกรยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริงและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องแต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมายและวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรคือ การขจัดสิ่งขัดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

1.6.6 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถที่จะมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผลและนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร

พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กรเป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนและลงมือที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจารย์ระบุพื้นที่ทางการตลาดส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคมและพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร ควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต

เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัย ที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ

1.6.7 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน หมายถึง แนวคิด แผนงานหรือการกระทำต่างๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการและทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะและครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.6.8 โครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญ คือ ในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้น ผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.6.9 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อและแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขาและเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

1.6.10 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ สถานที่ทำงาน ภารกิจหรืองานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานและการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

ผลตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และประโยชน์ที่ถูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่ยกย่องหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์การจูงใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรมันจำเป็นต้องศึกษาความต้องการมนุษย์

1.6.11 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

ทักษะทางการบริหาร หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมมององค์กรว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกันเชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใดๆ ย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้น การบริหารที่ดีนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์กรโดยรวม

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human Skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

1.6.12 คุณภาพ และการควบคุม

คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ

การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำการแก้ไข ให้อุบลการปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

1.6.13 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคมและอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผนจัดการและใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล

1.6.14 การตลาด หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้าและบริการเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชนและองค์กรได้รับความพอใจ

1.6.15 การวิจัยและพัฒนา

การวิจัย หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์

การพัฒนา หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า

1.6.16 การบริหารการเงินและต้นทุน หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.6.17 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจนั้นประกอบด้วยปัจจัยต่างๆเป็นจำนวนมากที่แต่ละองค์กรต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและนำมาใช้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อให้สามารถมองแนวคิด ในการกำหนดกรอบการศึกษาค้นคว้าและวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษายปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน
 - 2.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
 - 2.1.2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
 - 2.1.3 โครงสร้างองค์กร
 - 2.1.4 วัฒนธรรมองค์กร
 - 2.1.5 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ
 - 2.1.6 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
 - 2.1.7 คุณภาพและการควบคุม
 - 2.1.8 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
 - 2.1.9 การตลาด
 - 2.1.10 การวิจัยและพัฒนา
 - 2.1.11 การบริหารการเงินและต้นทุน
 - 2.1.12 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 แนวโน้มของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในปัจจุบัน
- 2.4 สถานการณ์เกี่ยวกับยานยนต์ของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน

แนวคิดและคำจำกัดความของความสามารถทางการแข่งขันได้มีผู้นำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงเพียงบางความหมาย ดังนี้

ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลัก หรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้น จะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาดผู้บริหารจึงไม่สามารถ มุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมด แต่จะต้องเน้นเป้าหมายโดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง (Hamel and Prahalad. 2545)

จากการศึกษาของ Hamel & Prahalad (2545) ความสามารถหลักในการแข่งขันไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวของธุรกิจ ซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาวความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภคระหว่างการแข่งขันราคาที่ดีหรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง (John. 2545)

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กลง (Smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (Restructuring), การปรับลดขนาด (Downsizing) การมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม (Better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับรื้อระบบ (Reengineering) การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การเน้นใช้นวัตกรรม (Reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ๆ (Regenerating) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (Different) จากคู่แข่ง (Hamel and Prahalad.2545)

ซึ่งองค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

2.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนด ทิศทางของธุรกิจหรือองค์การ ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ได้อย่างยั่งยืน (ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546)

- วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผลและนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์การ ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์การนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ชนชัย ขมจินดา. 2545)

- พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์การ เป็นการประกาศอย่างกว้างๆถึงจุดมุ่งหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์การทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเองเป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้ผู้บริหารในระดับต่างๆรองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางทางการตลาด สินค้าหรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์การต่อสังคมและพนักงานซึ่งเป็นสิ่งที่ องค์การต้องมุ่งเน้นให้เกิด ความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ชนชัย ขมจินดา. 2545)

- เปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดปัจจัยสำคัญต่างๆการแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546)

- หมายถึง การแปลภารกิจขององค์การให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายของ องค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ชนชัย ขมจินดา. 2545)

- คือ แนวทางกว้างๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์การ (Wheelen and Hunger. 1998)

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร คือการกำหนดแนวทางหลักหรือการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ การใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัด ในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพนวัตกรรมและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ธนชัย วัฒนจินดา. 2545)

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ดี จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Positioning) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้วควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดตัวแบบที่พอดี "เหมาะสม" (A Fit Model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจซึ่งก็คือสามารถสร้างรายได้ และการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (รศ.ดร.เสนาห์ จุ้ยโต. 2545)

- ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเปิดเสรีมากขึ้นทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโต ในขณะที่ที่ก่อนเด็กหรือตลาดมีปริมาณที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดให้ได้ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบให้แก่ตนเองแต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน คือการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เป็นจริงได้ คือ การที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ นำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ (ชุมพร คูร์พิพัฒน์. 2545)

- การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า " องค์กรแห่งแรงขับที่สำคัญ " (Essence – Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงขับที่สำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเทและสามารถประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (ณัฐพงษ์ เกศมาริช. 2546)

2.1.2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

" กลยุทธ์การแข่งขันใดๆ ก็ตามมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า " ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน " มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่งๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่า ที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่การกำหนดราคาการสื่อสาร และการนำเสนอสินค้าหรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า " (ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ. 2544)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันไว้ ดังนี้

Porter (1996) กล่าวว่า " สภาวะทางการตลาดและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการในการมีและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ ความรวดเร็วและมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้ โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงและการปรับรื้อระบบ เครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไร ได้อย่างยั่งยืนและเครื่องมือเหล่านี้จึงกลายเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้นเรื่อยๆ " (ชนชัย ชมจินดา (2545) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้างๆที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

• กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้วก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ชนชัย ชมจินดา. 2545)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้างๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

ให้มากที่สุดและลดความเสียหายเปรียบเทียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (Wheelen and Hunger.1998)

- **ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์**

Neidlinger (2003) กล่าวว่า " ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงานและองค์ความรู้เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าที่ให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ "

- **การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ**

Stalk, George.et.al (1992) กล่าวว่า " การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์การที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จจะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นจะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง"

- **แรงผลักดันการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้**

Porter (1979) กล่าวว่า " มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขันไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้นแต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้นๆ และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่งอำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้ขายและภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือ ผลิตภัณฑ์รากฐานการปฏิบัติด้านการวางแผนซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึงการวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่างๆ แลเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆของกลยุทธ์และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ "

- **เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น**

Miller, Danny.et.al (1999) กล่าวว่า "บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบ โดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงานซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมาให้มันนั้นมีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรรวมในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เหมือนกับผู้ที่มิและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่ "

● **ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์**

Henderson กล่าวว่า " นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจังซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาส และการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหา ยุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆ ส่วนขององค์กร การมีความสามารถทางการแข่งขันส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยวัดการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดความได้เปรียบ และมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง "

2.1.3 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง หมายถึง "กลไกต่างๆที่เอื้อให้เกิดการกำหนดและการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่างๆ กลไกดังกล่าวประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน ระเบียบ วิธีการต่างๆระบบการควบคุม ระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร" (Bourgeois.1999)

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (Integration Mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่างๆ ดังนี้

- Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวร เพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่างๆ (Cross -Functional)
- Integrating Roles โดยแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูงหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ในการประสานงาน
- Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่างๆ ของบุคคลในองค์กรถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน (Hill and Jones. 1998)

ลักษณะองค์การที่มีการบริหารเป็นเลิศ (Insearch of Excellence) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Peter and Waterman เกี่ยวกับ McKinsey 7-S Framework ว่า ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 McKinsey 7-S Framework

Structure	รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยการจำกัด มีขนาดเล็ก
Strategy	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง
Staff	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
Styles	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
Systems	มีระบบ และวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี
Skills	มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้
Share Values	มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นความนิยมด้านคุณภาพ

ที่มา : Peter and Waterman. 2546

● การกระจายอำนาจ และความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organizational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบ องค์การที่ดี ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ และพนักงานในการตัดสินใจ และบริหารทรัพยากรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยรองรับองค์การให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ”

Feldman กล่าวว่า “องค์การที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดีและไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจหรือรัฐบาลใดสิ่งที่จะเห็นชัดเจน คือ สภาพแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต”

Byrnc (1992) กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นานจะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอดและเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดีซึ่งเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน Paradigm for the Postmodern Manager”

● การปรับรื้อระบบปฏิบัติงาน และการปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุคสหวรรษ โดยใช้ 3 แนวทาง คือ (Hill and Jones. 1998)

- การปรับรื้อระบบ (Reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งระบบของกระบวนการดำเนินงานธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการและความรวดเร็ว
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเป็นการปรับลดขนาด (Downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (Delay) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่างประสานงานกันของฝ่ายต่างๆ ในองค์การ
- นวัตกรรม (Innovation) เป็นการที่องค์การเน้นการใช้ทักษะและทรัพยากรต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิดและประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ บริการที่หลากหลาย และคุณภาพ

2.1.4 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์การ และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (Barney. 1986)

ความหมายของคำว่า "วัฒนธรรมองค์การ" มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง อาทิ Musante (2001) กล่าวว่า "วัฒนธรรมองค์การได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆ ว่าเป็น ทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์การต่างๆ ยังไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ องค์การที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์คือ องค์การที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวขององค์การ และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์การว่าจะสำเร็จหรือจะล้มเหลว

อันวัฒนธรรมนั้นความจริง คือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงที่สุด เพราะสามารถทำให้กิจการรักษาไว้ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่งที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับ ผลประกอบการทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม "

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์การคือ "แบบแผนของพฤติกรรม และการปฏิบัติที่สั่งสมกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็งจะสร้างให้องค์การมีมูลค่าสร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์การ และนำมาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย"

• วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Zwell กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

- ความสามารถของผู้นำ
- ความสามารถของพนักงานในองค์การ
- ระดับของความรู้ความสามารถขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์การสนับสนุนให้เกิด

มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับวัฒนธรรมขององค์การให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีฐานะทางการเงินที่คล่องตัวกว่าบริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์การ

Kotter & Heskett (1992) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Corporate Culture and Performance ว่า

- วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
- วัฒนธรรมองค์การจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
- วัฒนธรรมที่มีจุดแข็งด้านการเงินจะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย
- วัฒนธรรมองค์การต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและจัดการได้

Eastman et.al. (2001) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างกันในแต่ละองค์การ โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์การมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ด้อยกว่า ในการมุ่งความเป็นเลิศความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต่ำสุด ของกิจการพบว่า มี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

- สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับตัวบริษัทความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

- คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักและมีการให้ลูกค้า Feedback

- คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของบุคคลจากวัฒนธรรมต่างๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน

ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบและทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลิตภาพและผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น

- **รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน**

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

- วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานให้องค์การอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่างๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

- วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงานในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดผลต่อ องค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิต นำส่วนที่ดีมาใช้และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่พวกเขาได้ทำสำเร็จ

- วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงานเน้นงานที่ทำท่าย และมีแรงจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรมที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

- **บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้านดังต่อไปนี้**

- วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้าโดยเน้นความสามารถในการแข่งขันในเรื่องความเป็นมิตรกับลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้าและการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า

- วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถในการแข่งขันในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ในตลาดเดิม

- วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่ายแต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงที่สุด โดยเน้นการส่งสินค้าและบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า

- วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกันเป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน

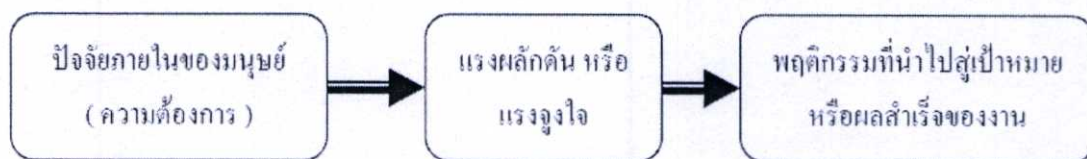
2.1.5 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบ การให้รางวัล ที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้างกระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (Group - Based Bonus) ระบบการแบ่งปันกำไร (Profit Sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (Employee Stock Option Plan) และระบบ

โบนัส ขององค์กร (Organization Bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพและผลิตภาพ (Hill and Jones.1998)

การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
- แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่จะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้นๆ
- พฤติกรรมที่แสดงออกมักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานและองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้



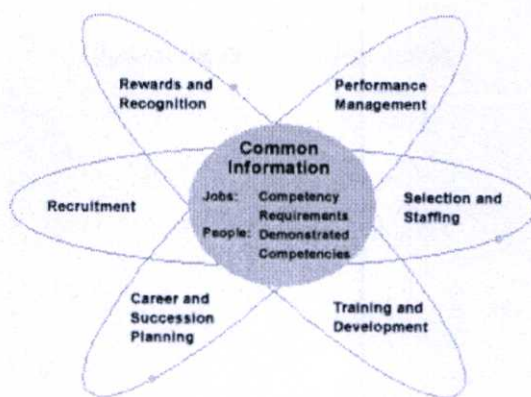
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

ที่มา : วรากร จริยธาราสิทธิ์. 2546

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูงย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ใน

รูปของเงินหรือไม่ใช่เงิน (ราณี อิศิชัยกุล. 2543)

Barker (2003) กล่าวว่า Competency Models ประกอบด้วยการรวมตัวกันของความสามารถในด้านต่างๆ ขององค์กร โดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Models ที่แผนกทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้



ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning

ที่มา : Barker (2003)

Smith (1965) กล่าวว่า “บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้

1. **สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน** Smith เชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลและสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูงๆอาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิต ที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลใดทำงานที่มีความสำคัญเท่าใด ย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมามากเท่าใดย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. **สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน** คือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มีลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานได้แก่ การได้รับ หลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การทุพพลภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. **สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ** เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่างเช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิตอาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วยอาจจะเพิ่ม หรือลดทั้งผลผลิต และขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่ม ความสนใจต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิต และหน่วยด้วย (คำนี้จนแก้ว, 2526)

2.1.6 ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

Bapco กล่าวว่า " ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า "

ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Zwell กล่าวว่า องค์กรประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร คือ

- ความสามารถของผู้นำ
- ความสามารถของพนักงาน
- ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter and Heskett (1992) พบว่า "ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่สำคัญๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับจะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจ ที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ อย่างเห็นได้ชัด "

รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดีจะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้

พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

ลูกค้า : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า Market Share

ผู้ร่วมทุน : ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุนรู้สึกถึงภาพพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

องค์กร : ผู้นำต้องถามตัวเองว่า " อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัย การนำของผู้นำตลอดเวลา

Hill and Jones (1998) ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ

1. การฝึกอบรมพนักงานผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
2. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (Self-Managing Team) ซึ่งมีอำนาจในการคิดและตัดสินใจเอง
3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (Pay for Performance) โดยเน้นความสำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคลและโดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (Job Based)

2.1.7 คุณภาพ และการควบคุม

Anthony ได้ทำการวิจัย และชี้ให้เห็นว่าการควบคุมและการวางแผน โดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสานอยู่ในเรื่องเดียวกันกล่าวคือเป็นเรื่องที่ประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญคือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนาที่จะทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายเพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน

3. การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมไว้หลายแนวทาง โดยจะขอกกล่าวถึงเพียงบางท่าน อาทิ Dauten and Fammill ได้อธิบายว่า การควบคุมอาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ (System) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้นเป็น ไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ ให้อยู่ภายในขอบเขตที่อนุญาตให้ของระบบ

Massie กล่าวถึง การควบคุมว่า เป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงานและชี้แนะวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Hicks กล่าวถึง การควบคุม เป็นการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบดูว่าแนวทางใด หรือวิธีการใดที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จจะถูกกำจัดออกไปหรือปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้นและเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือนและการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้นก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

การควบคุมเป็นทักษะการบริหารงานที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์การควบคุม ประกอบด้วยปัจจัย ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัด เพื่อให้ทราบถึง

ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2535)

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบังการ. 2545)

การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบังการ และ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่า การที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา
2. ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ
3. ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิตหรือการดำเนินงานของธุรกิจเช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้าหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
4. ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป
5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ
6. ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางและมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและธุรกิจ

7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกรู้สึกของสังคมหรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว (Balance Between Short-Range and Long-Range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นองค์การที่เข้มแข็งและมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และจินตนา บุญบงการ. 2545)

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard (Kaplan and David.1996) นี้จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

1. การประเมินผล ด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. การประเมินผล ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. การประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. การประเมินผล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การประเมินผลในแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์การ การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพการบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็ว ตรงเวลาหรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถหรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่างๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

1. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงินดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น
2. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้าดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน คำนีชีวัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4. ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา คำนีชีวัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ BSC นี้จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือ การประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ BSC นี้จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีการพูดถึง Benchmarking ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนการทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการหรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้้องค์กรทราบถึงศักยภาพหรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง ้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่างๆ กับองค์กรชั้นนำอื่นๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับ้องค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับ้องค์กร

ด้านการควบคุมคุณภาพ

ISO 9000 ้องค์การที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (Global Market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ " คุณภาพ " (Quality) ของสินค้าและบริการ และพัฒนาเป็น

องค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้นการให้เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์การกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) ที่เมือง Geneva ประเทศ Switzerland มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่จะได้รับ ISO 9000 จะต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน ISO และจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากผู้ตรวจสอบจากภายนอกอีกด้วย ISO9000 ไม่ได้เน้นแต่เพียงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ แต่เน้นในภาพรวมขององค์กรทั้งระบบ ทั้งด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ กระบวนการและทรัพยากรที่จะมีไว้ใช้ในการบริหาร ด้านคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

การดำเนินการตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุกๆ เดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งองค์กรอาจนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาสู่แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม แต่วิธีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางคือ แนวทางสู่คุณภาพของเดมมิ่ง (Demming's Path to Quality) ซึ่งเสนอหลักการพื้นฐานว่า ปัญหาด้านคุณภาพอาจ มีสาเหตุจากองค์ประกอบของกระบวนการผลิตและปฏิบัติการทั้งจากพนักงานและหรือเครื่องจักร หรือสาเหตุอาจเกิดจากตัวระบบเอง ถ้าปัญหาเกิดจากพนักงานก็ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมใหม่ หรือจัดเปลี่ยนคนแทน ถ้าเกิดจากเครื่องจักรก็ควรมีการปรับแต่งหรือเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ แต่ถ้าปัญหาเกิดจากตัวระบบก็ไม่ควร โยนความผิดพลาดให้พนักงาน เพื่อให้เกิดความเครียดขึ้น แต่ควรทำการวิเคราะห์ และปรับแก้ระบบกันใหม่ ข้อเสนอแนะของเดมมิ่งสามารถสรุปได้เป็น 14 หัวข้อ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ 14 ข้อของเดมมิ่ง (Demming's 14 points to quality)

1. สร้างจุดมุ่งหมายขององค์กรให้มุ่งที่การสร้างนวัตกรรม และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อการศึกษา เพื่อการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์และ เพื่อกระบวนการผลิตใหม่ๆ
2. เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการคุณภาพแนวใหม่เพื่อการปรับปรุงระบบทุกระบบขององค์กร
3. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมกระบวนการผลิต และปฏิบัติการแทนที่การใช้ตัวเลขงบประมาณทางการเงินอย่างเดียว
4. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมการจัดซื้อ โดยยึดหลักการมีผู้ขายน้อยราย

5. ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อค้นหาปัญหา
6. จัดให้มีการฝึกอบรมในงาน (On-the-Job) แบบสมัยใหม่ โดยเน้นการศึกษาเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
7. ปรับปรุงและพัฒนาภาวะ การปกครองบังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีแรงกระตุ้น
8. ขจัดความหวาดกลัวของพนักงาน และจัดให้มีการเรียนรู้
9. ขจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างหน่วยงาน หรือฝ่ายต่างๆ และเน้นที่การทำงานเป็นทีม
10. ขจัดการมุ่งที่เป้าหมายเชิงตัวเลขและคำขวัญต่างๆ แต่หันมาเน้นวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการและค้นหาวิธีการเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น
11. แก้ไข และหรือปรับปรุงวิธีการในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
12. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างขนานใหญ่เพื่อให้เรียนรู้วิธีการเชิงสถิติ
13. จัดฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ๆ แก่พนักงาน
14. สร้างโครงสร้างเพื่อให้การสนับสนุน และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยมองหาวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะนำเพิ่มเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ ในความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิค " Benchmarking " ด้วยในเทคนิค Benchmarking นี้้องค์การจะเปรียบตัวเองในด้านต่างๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมอื่นๆ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการของตนเอง อย่างไรก็ตามหากมีในบางปฏิบัติการซึ่งคนอื่นสามารถทำได้ดีกว่าก็อาจพิจารณาให้คนอื่นทำแทนได้ (Outsourcing) นอกจากนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ยังมีความจำเป็นต้องใช้แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ(QCC) เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานควบคู่ไปด้วย การควบคุมคุณภาพดังกล่าวคือกลุ่มของพนักงานในระดับต่างๆ โดยทั่วไปกลุ่มละประมาณไม่เกิน 10 คน ซึ่งจะประชุมกันเป็นประจำเพื่อถกกัน ในปัญหาการปฏิบัติการต่างๆ และแนวทางที่เห็นร่วมกันว่า ควรดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนิยมใช้กันมากในการจัดการของญี่ปุ่น

การรีปรับระบบ (Reengineering) การปรับปรุงคุณภาพดังกล่าวแล้วตามวิธีเสนอโดยเดมมิ่ง หรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามวิธีของญี่ปุ่น เป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นทีละตอน แต่การรีปรับระบบ ซึ่งนำเสนอโดย Michael Hammer เป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบ

ทั้งระบบในครั้งเดียว แฮมเมอร์ (Hammer) เสนอว่า การจะมีการปรับปรุงที่เห็นผลจะต้องออกมาจากกฎเกณฑ์ และสมมติฐานเก่าๆ ที่ล้าสมัย และทำการคิดใหม่ทั้งระบบและทุกระบวนการ (ชนชัย ชมจินดา. 2545)

2.1.8 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ในปัจจุบันได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรกเพราะมีความเชื่อว่าการมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ในองค์กรจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

Martin (1996) กล่าวว่า " กลยุทธ์ ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็วและดีกว่าคู่แข่ง "

Weill (1998) กล่าวว่า " องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่าจะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่ "

ชุมพร คุรุพิพัฒน์(2544) กล่าวว่า " หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะ ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่กับการเปลี่ยนเทคโนโลยี "

2.1.9 การตลาด

การจัดการด้านการตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการตลาด และกลยุทธ์การตลาด อาทิ

Kotler กล่าวว่า “ การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบันบริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักใน คำกล่าวในอดีตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ดริคเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ ลูกค้า คือ ธุรกิจ ” (Customer is theBusiness) ”

วุฒิชชาติ สุนทรสมัย (2546) กล่าวว่า “ กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการลูกค้า และหน่วยงานอื่นๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการ

ที่แตกต่างและเหนือคู่แข่ง เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึงการตลาด ”

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือการตลาดที่สำคัญ 4 ประการ เรียกว่า 4 P's ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) การจัดจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งประสิทธิภาพการตลาดเกิดจากการวางกลยุทธ์การตลาดด้าน 4 P's ดังกล่าว และต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายแล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C's ประกอบด้วย ความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้า และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้าและวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมี ประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการ แข่งขันต่อไป

นอกจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจุบันผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในเรื่องการสร้างตราสินค้า และการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน โดยจะขอกกล่าวถึงเพียงบางท่าน ดังนี้

ตราสินค้า (Brand) บทความในนิตยสาร MBA ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึงคำพูดของ Stephen King ที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า “ สินค้า หมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัวลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเท่าเทียมได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จ จะคงอยู่อย่างไรก็ตามกาลเวลา ”

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน www.bonnerconsultants.com ว่า การพัฒนาตราหืออย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราหืออย่าง เป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน

การมีตราหือที่แข็งแกร่งควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

- สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราหือเมื่อเวลาผ่านไป
- สร้างความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นได้
- สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจ และความเชี่ยวชาญ
- สร้างให้เกิดความได้เปรียบและมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อและการระลึกถึงตราหือซึ่งเป็นที่ยอมรับ และระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)

การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกันและลูกค้าในตลาดผู้บริโภคด้วยประโยชน์ หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วย ผลจากกิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ถ้ากล่าวข้างต้นซึ่งสอดคล้องกับที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้ในการบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่า สิ่งที่ต้องพิจารณาจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล คือ “เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และพันธมิตรธุรกิจ โดยจะต้องสร้าง รักษาและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา” (दनัย เทียนพุดผ. 2546)

ดังนั้น การตลาดยุคใหม่ ก็คือ การเสนอคุณค่าเพื่อความพอใจของลูกค้า องค์กรต้องเข้าใจว่าลูกค้าประเมินคุณค่าที่ได้รับอย่างไร เพื่อสามารถเสนอคุณค่าโดยผ่านเครื่องมือต่างๆ การประเมินความพอใจเป็นงานการตลาดที่ต้องติดตามหลังจากเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าแล้ว ด้วยวิธีการต่างๆ และท้ายที่สุด คือการสร้างสัมพันธ์ภาพการตลาดกับลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าไว้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ดังนั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี และองค์กรจะประสบความสำเร็จเกิดความสามารถในการแข่งขันได้ จึงต้องมีการสร้างฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กรเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่กำลังเป็นที่นิยมในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน คือ ระบบบริหาร จัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาผสมผสานกับกระบวนการทำงานทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

และช่วยให้องค์กรพัฒนาสินค้า/ บริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น โดยต้อง กระทบควบคู่ไปกับการสร้าง Brand ให้เข้มแข็งตามที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้

2.1.10 การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะ โสภคิ กล่าวไว้ว่า “ ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็นความสามารถ ในการแข่งขันจะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนอง ความต้องการของ ลูกค้าหรือตลาด ในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายาม พัฒนาสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่า ที่มากกว่า คู่แข่งให้ได้ความแตกต่างในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ตัวสินค้า การบริการ คุณภาพและ นวัตกรรมใหม่ๆ นี้จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) คูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับ งานวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรและทำให้พนักงานทุกคน มีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์องค์กรนั้นจะสามารถ สร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพิพัฒน์. 2545)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากร ที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่า เป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้และจับต้อง ไม่ได้ จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท

สมาคมนวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่า เราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้าน นวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็น ผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้คุณเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายัง ได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหานานา โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามา ช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การ รับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้ คุณ เกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-Sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโต ทางด้านการพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต

2.1.11 การบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงิน และต้นทุนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางปฏิบัติในการบริหารการเงิน และต้นทุนที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะขอกกล่าวถึงบางแนวทาง ดังนี้

Vondle (1989) ได้เสนอเครื่องมือในการการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยระบบการจัดการบริการที่เหนือกว่าใน Service Management System (How to create Competitive Advantage through Integrated Work Management, Material Management, Facilities Management and Cost Management) โดยได้ผสมผสานวิธีการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็น Lower Cost Structure ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่ง โดยใช้กระบวนการการบริหารงาน (Work Management) ดังนี้

- Material Management: การจัดการวัตถุดิบ
- Facilities Management: การบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ
- Cost Management : การบริหารต้นทุน

Shank and Govindarajan (1993) นำเสนอใน Strategic Cost Management : The new tool for competitive advantage ว่าการจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์จะเป็นส่วนหนึ่ง ในการพัฒนาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งหากธุรกิจต้องการให้เกิดการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

1. Strategic positioning analysis : การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์
2. Cost drive analysis : การวิเคราะห์ตัวผลักดันต้นทุน

Chowdhury, Ph.D.ได้กล่าวใน Internal Analysis: Resource Strength/ Weakness And Competitive Capabilities ว่าการวิเคราะห์ภายในจะเป็นเครื่องมือบ่งบอกทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย Resource Strengths and Weaknesses

1. Value Chains: ห่วงโซ่คุณค่า
2. Strategic Cost Analysis: กลยุทธ์การวิเคราะห์ต้นทุน

Porter (1979) กล่าวไว้ใน Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors โดยได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับกงล้อกลยุทธ์การแข่งขัน (The Wheel of Competitive Strategy) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย

1. Target Market : ตลาดเป้าหมาย
2. Marketing : การตลาด
3. Sale : การขาย
4. Distribution : ช่องทางการจัดจำหน่าย
5. Manufacturing : การผลิต
6. Labour : แรงงาน
7. Purchasing : การซื้อ
8. Research and Development : การวิจัยและพัฒนา
9. Financial and Control : การควบคุมทางการเงิน
10. Product Line : สายการผลิต

ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายขององค์กรเป็น ศูนย์กลางของกงล้อ (Hub) และก้านของกงล้อ (Spokes) คือ นโยบายปฏิบัติการหลัก ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Porter (1979) ได้นำเสนอแนวคิด “การลดต้นทุน และการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นเราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน (Cost Leadership)

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการของเราให้มีลักษณะไม่เหมือนใคร (Differentiation)

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ชัดเจน (Focus) เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้าและเจาะจงการบริการเพื่อลดจำนวน คู่แข่งขันนั่นเอง

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็นและความจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการ และผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน ก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพการบริการ Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มาอธิบาย

ความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงาน โครงการ และโดยมีการวัดผล

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กร หรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุนซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่าองค์กรหรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต้องต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือการบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Drucker and Brimson แนวคิดหลัก คือ การคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้น โดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้อื่นจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

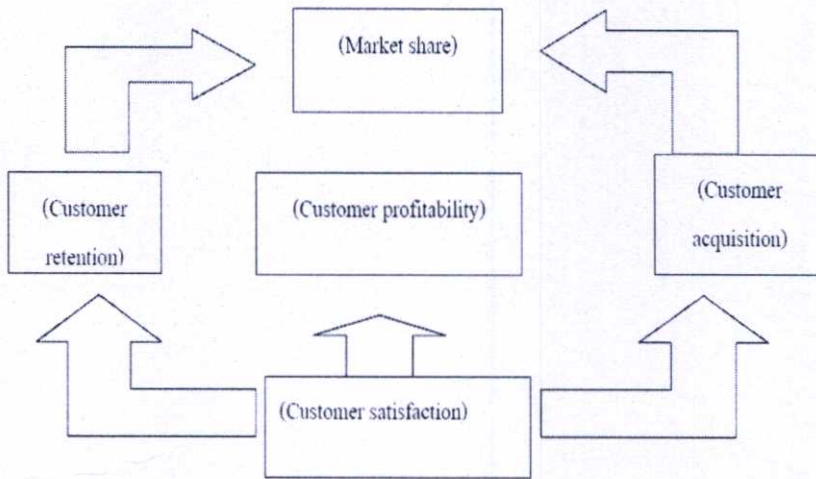
ABCM (Activity Bases Costing Management) จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้น ไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิม นอกจากนี้ ABCM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลารอการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับหรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกันให้มากที่สุดตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือ เครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่างๆ (วรศักดิ์ ทุมมานนท์. 2546)

2.1.12 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้า” ที่ Kaplan and Norton (1996) ใช้ในการตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balanced Scorecard (BSC) Balanced Scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995- 1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรมการวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

1. ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)
2. ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
3. ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
4. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction)
5. การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้



ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

ที่มา : Kaplan and Norton (1996)

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้ให้คำนิยามของ”องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า “เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต”

Bourgeois (1999) ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (Intellectual) และด้านความรู้ (Knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่อง โครงสร้างขององค์การที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ Bourgeois (1999) ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (Intellectual) และด้านความรู้ (Knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่อง โครงสร้างขององค์การที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์การ

ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์การให้เกิดการเรียนรู้ จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ (Bourgeois. 1999) ดังนี้

- การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (Low – level Learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิมๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

- การเรียนรู้ในขั้นสูง (High – level Learning) เป็นการสร้างพัฒนาศักยภาพความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้ (Exploitation of the Known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ (exploration of the New)

Hill and Jones (1998) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (Knowledge – Intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต ความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร ทำไ้ไหร่ และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวคิดผ่านหนังสือชื่อ The Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบของความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคนและรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ใ้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมี

ประสิทธิผล เป็นกบฏที่ตีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทาง เดิบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวิสัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ คือ “สารสนเทศ” สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่างและจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางการใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติที่ยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะทำให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป (ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์. 2548)

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร (กมลรัตน์ วัชรินทร์. 2552. องค์กรแห่งการเรียนรู้.

[Online] . Available : <http://www.lib.ubu.ac.th/qa-km/?p=143>)

1. I'm my position : สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร
2. The enemy is out there : สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าจะตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างไร
3. The Illustration of taking change : ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง
4. A fixation on events : ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป
5. The delusion of learning from experience : ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน
6. The myth of management team : มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป
7. The boiled frog syndrome : ชาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป

ทฤษฎีของ David Garvin จากหนังสือชื่อ Building a Learning Organization การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะสำคัญ 5 ประการคือ

1. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

การพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. 2547. องค์การแห่งการเรียนรู้.[Online]. Available : http://www.natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm)

การพัฒนาองค์การ ไม่อาจเกิดได้ในชั่วข้ามคืน การเปลี่ยนแปลงด้วยความเร่งรีบมักจะนำมาซึ่งปัญหาข้อขัดแย้งและความล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ควรจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. **Unfreeze** คือ ขั้นตอนเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นในขั้นตอนนี้ คือ สร้างกระแสของความต้องการการเปลี่ยนแปลง ระดมความคิดว่าต้องการความเปลี่ยนแปลงอย่างไร องค์การต้องการอะไร โดยอาจจะใช้การทำ FSC (Future Search Conference) ในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงว่าผู้ใดที่มีอำนาจที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

2. **Change** คือ ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรนั้นเราควรจะศึกษาถึงองค์การของเราให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงเพื่อที่จะได้แก้ปัญหาได้ถูกจุดซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

3. **Refreeze** เมื่อองค์การของเราเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีแล้วก็ควรที่จะหยุดภาวะการเปลี่ยนแปลง แล้วกลับเข้าสู่ภาวะงานตามปกติ ถ้าองค์การของเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคงไม่เป็นผลดีต่องานของเราเป็นแน่ เช่นเดียวกับการย้ายบ้านถ้าเราย้ายบ้านบ่อย ๆ เราคงไม่มีเวลาจัดบ้านให้สวยงามน่าอยู่เพราะว่าเมื่อจัดบ้านเสร็จก็ต้องย้ายบ้านอีกแล้ว

2.3 แนวโน้มของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในปัจจุบัน

ปริมาณการผลิตรถยนต์ของประเทศไทยในช่วงครึ่งปีแรก 2553 (ม.ค.-มิ.ย.) มีจำนวน 769,082 คัน เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงครึ่งปีแรก 2552 เพิ่มขึ้นร้อยละ 97.66 โดยมีการผลิตรถยนต์นั่งรถยนต์ปีกอัทพ์ 1 คัน และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์อื่นๆ เพิ่มขึ้นร้อยละ 99.00, 97.81 และ 65.93 ตามลำดับ ซึ่งจากปริมาณการผลิตโดยรวม เป็นการผลิตเพื่อการส่งออก 424,820 คัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 55.24 การปรับตัวเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมรถยนต์ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากฐานที่ค่อนข้างต่ำในครึ่งปีแรก 2552

ตารางที่ 2.2 การผลิตยานยนต์ในประเทศ

หน่วย : คัน

ประเภทยานยนต์	2551	2552	2552 ม.ค.-มิ.ย.	2553 ม.ค.-มิ.ย.	% เปลี่ยน แปลง
รถยนต์	1,394,029	999,378	389,085	769,082	97.66
รถยนต์นั่ง	401,474	313,442	123,058	244,881	99.00
รถยนต์ปิกอัพ 1 ตัน ¹	974,775	670,734	259,635	513,595	97.81
รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ อื่นๆ	17,780	15,202	6,392	10,606	65.93

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม รวบรวมจากกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2553)

หมายเหตุ : ¹ เป็นปริมาณการผลิตรวมรถยนต์ปิกอัพ 1 ตัน, Double cap และ PPV

อุตสาหกรรมรถยนต์ครึ่งปีแรกปี 2553 ขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา สาเหตุสำคัญเนื่องจากภาพรวมเศรษฐกิจของโลกและของประเทศที่ปรับตัวดีขึ้น สำหรับตลาดภายในประเทศได้รับผลดีจากการที่มีผู้ประกอบการมีการแนะนำรถยนต์รุ่นใหม่เข้าสู่ตลาดรวมทั้งรถยนต์ประหยัดพลังงานมาตรฐานสากล ในส่วนของตลาดส่งออกผู้ประกอบการมีการปรับแผนการผลิตเพื่อรองรับตลาดส่งออกที่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ดี การปรับตัวเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมรถยนต์ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากฐานที่ค่อนข้างต่ำในครึ่งปีแรก 2552 สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์ในไตรมาสสามปี 2553 คาดว่า ขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา เนื่องจากผู้บริโภคเริ่มมีความเชื่อมั่นในเศรษฐกิจ ของประเทศ และเศรษฐกิจโลก สำหรับตลาดในประเทศได้รับผลดีจากการแนะนำรถยนต์เข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการตั้งแต่ต้นปี 2553 ซึ่งบางรุ่นยังคงมียอดขายส่งมอบ ประกอบกับราคาสินค้าเกษตรที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ในขณะที่ตลาดส่งออกคาดว่าจะได้รับผลดีจากการยกเว้นอากร หรือปรับลดอากรเหลือร้อยละ 0 ภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน จากข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้ประกอบการ คาดว่าจะมีการผลิตรถยนต์ในไตรมาสที่สาม ปี 2553 ประมาณ 414,000 คัน โดยเป็นการผลิตเพื่อการจำหน่ายในประเทศประมาณร้อยละ 42 และผลิตเพื่อการส่งออกประมาณร้อยละ 58 สำหรับแนวโน้มอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย มีสัญญาณที่ดี โดยช่วงครึ่งปีแรก 2553 มีผู้ประกอบการรถยนต์ประกาศขยายการลงทุนในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้แก่

1) บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ประกาศลงทุนมูลค่ากว่า 15,000 ล้านบาท เพื่อสานต่อสามโครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการพัฒนารถปิกอัพใหม่ โครงการผลิตรถ

เอนกประสงค์รุ่นใหม่ (Pickup Passenger Vehicle – PPV) และโครงการก่อสร้างโรงงานผลิตเครื่องยนต์ดีเซล ซึ่งโรงงานนี้จะเริ่มดำเนินการผลิตได้ตั้งแต่กลางปี 2554 เป็นต้นไป ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีกำลังการผลิต 106,000 เครื่องต่อปี เครื่องยนต์ดีเซลที่ประกอบจากโรงงานใหม่นี้จะใช้กับรถปิกอัพใหม่และรถเอนกประสงค์ (PPV) เพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกในตลาดโลก และ

2) บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ ประกาศลงทุนมูลค่า 450 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (15,000 ล้านบาท) เพื่อสร้างโรงงานผลิตรถยนต์นั่งส่วนบุคคลแห่งใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่มีความยืดหยุ่นสูง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในจังหวัดระยอง โดยมีกำลังการผลิตเบื้องต้นอยู่ที่ 150,000 คันต่อปี โรงงานแห่งใหม่จะเริ่มผลิตรถฟอร์ด โฟกัส โมเดลใหม่ ในปี พ.ศ.2555 เพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกไปยังตลาดอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (กระทรวงอุตสาหกรรม, สิงหาคม 2553)

รัฐบาลไทยมีนโยบายสนับสนุนภาษีสำหรับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์พลังงานขนาดเล็ก จึงส่งผลดีต่อการลงทุนของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่างชาติ โดยเฉพาะญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาซึ่งใช้ไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศและการส่งออก คาดการณ์ว่าในปี 2553 การผลิตรถยนต์ในประเทศไทยจะเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ 60 เนื่องจากการขยายตัวฐานการผลิตของ NISSAN, FORD และ TOYOTA เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการลงทุนของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่างชาติและการขยายฐานการผลิตดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยหลังจากต้องประสบกับภาวะซบเซาจากสถานการณ์ทางการเมือง โดยคาดว่าจะทำให้ GDP ของประเทศขยายตัวถึงร้อยละ 6 ในปี 2553

แนวโน้มการดำเนินการของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในไทย

- FORD ได้ลดกำลังการผลิตในสหรัฐฯถึงร้อยละ 47 เพื่อลงทุนสร้างโรงงานผลิตรถรุ่น Focus ด้วยมูลค่า 450 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯในประเทศไทย โดยคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2555

- NISSAN วางแผนจะผลิตรถยนต์ที่ประเทศไทยทั้งสิ้น 200,000 คัน โดยจะเป็นรถยนต์รุ่น March 90,000 คัน เพื่อส่งออกสู่กลุ่มประเทศอาเซียน จีน ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย ทั้งนี้ด้วยประโยชน์จากมาตรการสนับสนุนการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย ส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันด้านการส่งออกเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการผลิตรถยนต์รุ่นเล็กและประหยัดพลังงาน

- TOYOTA ได้ย้ายฐานการผลิตจากญี่ปุ่นมายังประเทศไทย โดยเฉพาะรุ่น VIGO และรุ่น FORTUNER โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำตลาดในต่างประเทศ เช่น ออสเตรเลียและกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง เป็นต้น

- MITSUBISHI วางแผนสร้างโรงงานใหม่มูลค่า 15 พันล้านบาทที่จังหวัดชลบุรีเพื่อใช้เป็นฐานการผลิตรถยนต์รุ่นเล็ก โดยประมาณการผลิตอยู่ที่ 200,000 คันต่อปี

● GENERAL MOTOR วางแผนใช้ไทยเป็นแหล่งผลิตรถบรรทุกขนาดกลางเพื่อส่งออก ไปยุโรปและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้บางส่วน โดยตั้งเป้าหมายอย่างน้อย 100,000 คันในปีแรก(สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. “Car Makers rev up Thai production”. [Online]. Available : <http://www.fti.or.th/2008/thai/ftigovernmentdetail.aspx?id=585>)

2.4 สถานการณ์เกี่ยวกับยานยนต์ของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต เป็นผู้นำด้านการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ ในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ อุตสาหกรรมประกอบรถจักรยานยนต์ เครื่องจักรกลทางการเกษตร และ เครื่องใช้ไฟฟ้า ด้วยความมุ่งมั่นของ คณะผู้บริหาร ทำให้กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากจุดเริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ.2520 จนถึงปัจจุบัน มีบริษัทในเครือ 36 บริษัท ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนประกอบประเภทต่างๆ ได้แก่ ชิ้นส่วนการขึ้นรูป , ชิ้นส่วนการประกอบ, ชิ้นส่วนพลาสติกประเภทฉีดและเป่า, อลูมิเนียมฉีด, สายไฟรถยนต์, แชนซี, แม่พิมพ์โลหะและพลาสติก, อุปกรณ์จับประกอบชิ้นงาน, รวมถึงเครื่องจักรในงาน สายการผลิตขั้นพื้นฐาน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตมีฐานการผลิตอยู่ที่ สมุทรปราการ , แหลมฉบัง, ระยอง, อุบลราชธานี, นครนายก, ปราจีนบุรี, ประเทศมาเลเซียและอินเดีย ปัจจุบันกลุ่มบริษัทฯ มีผลประกอบการของกลุ่มมากกว่า 20,000 ล้านบาทต่อปี

สินค้าของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต เป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ด้วยความร่วมมือของนักธุรกิจต่างชาติ ทำให้กลุ่มบริษัทฯ พัฒนาทั้งทางด้านการผลิตและด้านคุณภาพ รวมถึงการผลิตชิ้นส่วนโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมแล้ว กลุ่มบริษัทยังขยายการลงทุนในธุรกิจประเภทต่างๆ อาทิเช่น ธุรกิจโรงแรม , สนามกอล์ฟและสปอร์ตคลับ

กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตมีการปรับแผนการดำเนินงานธุรกิจระยะที่ 2 ระหว่าง พ.ศ.2550-2554 จากเดิมที่ตั้งเป้ารายได้ถึง 50,000 ล้านบาท ภายในปี 2554 โดยปรับลดเป้ารายได้ลง 20 เปอร์เซ็นต์ ส่วนแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ตลาดหดตัวในอนาคตนั้น บริษัทเตรียมแผน 3 M เพื่อใช้ในการปฏิบัติ คือ

1. Man Power หรือการลดกำลังคน
2. Machine หรือการลดเครื่องจักร และจัดสรรการทำงานล่วงเวลา หรือ OT
3. Money การลดต้นทุนในการผลิต และการลงทุนต่างๆ ด้วยการกลับมา ทบทวนแผนการลงทุนใหม่ทั้งหมดอีกครั้ง

กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตมีแผนการก่อสร้างโรงงานแชสซีที่นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด ซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องมูลค่า 2, 500 ล้านบาท รวมถึงแผนการขยายงานในส่วนของการขึ้นรูป

ระบบไฮเทคและเทคโนโลยี เพื่อจัดตั้งเป็นโรงงานแห่งใหม่โดยโรงงานแห่งนี้จะเปิดดำเนินงานให้บริการชุมชนในส่วนอะไหล่รถยนต์ ในเดือนสิงหาคม 2553

ช่วงไตรมาสแรกที่ผ่านมามีกำลังการผลิตขยับขึ้นมาที่ 70-80 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากได้รับอานิสงส์จากที่ค่ายมาสด้าและฟอร์ด มีรถรุ่นใหม่ออกสู่ตลาด ขณะที่รถประหยัดพลังงานหรือรถอีโคคาร์จากค่ายนิสสันเริ่มผลิตได้เช่นเดียวกัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทผลิตชิ้นส่วนเหล็กป้อนให้รถ Eco-car ของค่ายนิสสันด้วยส่วนหนึ่ง บริษัทมีการลงทุนในโครงการหลักมาตลอดไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพ การผลิตด้วยการจัดซื้อเครื่องจักร การร่วมทุนกับนักลงทุนชาวญี่ปุ่น ในส่วนการร่วมทุน 50/50 เพื่อก่อสร้างโรงงานผลิตตัวถังรถยนต์ให้กับ เมอร์เซเดส-เบนซ์ มูลค่า 400 ล้านบาท ซึ่งแล้วเสร็จเดินไลน์ผลิตและเริ่มรับรู้รายได้ในช่วงไตรมาส 3 ของปี 2552 ที่ผ่านมา รวมถึงการเดินหน้าหาลูกค้าใหม่ๆ เพื่อลงทุนเพิ่มเติมโดยเฉพาะการเจรจากับค่ายมิตซูบิชิ

(หนังสือพิมพ์ไคนามิกอินดัสตรี. 2553. ไทยซัมมิทฯขยายปีกลลงทุน. [Online].

Available : <http://www.theccn-news.com/Dynamic/00231page/00231MarketThaisubmit.htm>)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นฤมิตร สันติวิษยะ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจผลิตเหล็ก กรณีศึกษา บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็ก กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 47 คน ในบริษัทสหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ได้แก่ ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 ผลการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทสหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากความคิดเห็นในปัจจุบันของผู้บริหารทุกระดับต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้ง 12 ปัจจัย ในภาพรวมพบว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามระดับชั้นของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง มีความเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงที่มีความเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังในอนาคตของผู้บริหารทุกระดับต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พบว่า ผู้บริหารทุกระดับมีความคาดหวังในการนำปัจจัยทั้ง 13 ด้าน ไปใช้ในอนาคตระดับมากที่สุด

โดยผู้บริหารระดับต้นและระดับสูงแตกต่างจากผู้บริหารระดับกลางที่มีความคิดเห็นเพียงในระดับมากเท่านั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในปัจจุบันปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับ 1 และปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ากลับเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ในทั้ง 2 ปัจจัย

ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทั้ง 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตรฐานค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ได้แก่ ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งมี 2 ตอน คือ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลชุดนี้จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า และข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท โดยผลที่ได้จากแบบสอบถามได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการจำแนกข้อมูลพื้นฐานของพนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. จากการข้อมูลระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในภาพรวม อยู่ในระดับที่มีความสามารถในการแข่งขันมาก ในปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 12 ด้าน

2. จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.27

ภาณุวัฒน์ ถวิลการ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสับปะรดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจแปรรูปสับปะรดส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ของผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกัน เช่น วิศวกร พนักงิและเป้าหมาย กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ คุณภาพการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาด การวิจัยและพัฒนา การบริหารการเงินและต้นทุน การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้พัฒนา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสับปะรดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารมีความเห็นว่าธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก โดยที่ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างกับผู้บริหารระดับสูง

2. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารด้านตำแหน่งงานของผู้บริหาร ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแปรรูปสับปะรดกระป๋องส่งออกในภาพรวมในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยผู้บริหารทุกระดับ มีระดับความคิดเห็นว่าธุรกิจแปรรูปสับปะรดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก โดยที่ผู้บริหารระดับสูงมีระดับความคิดเห็นว่าธุรกิจแปรรูปสับปะรดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น

กิตติพงษ์ อนันต์ศฤงฆาร (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาพดำเนินงาน ปัญหาและความต้องการการช่วยเหลือของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์พลาสติกของไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และความต้องการการช่วยเหลือของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์พลาสติกของไทย ทางด้านบุคลากร ด้านการบริหารและการจัดการด้านการเงิน ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ และด้านวัตถุดิบ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมแม่พิมพ์พลาสติกที่ขึ้นทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 308 ราย ถึงเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2549 โดยกำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 171 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งทางไปรษณีย์ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ANOVA วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe และการ วิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ ระหว่าง 30 ปี ถึง 40 ปี ตำแหน่งเป็นผู้จัดการ

ขนาดของสถานประกอบการเป็นสถานประกอบการขนาดเล็ก เจ้าของเป็น คนไทย เปิดดำเนินกิจการมาต่ำกว่า 10 ปี มีตลาดหลักของกิจการเป็นตลาดในประเทศ มีกำลังการผลิตไม่เกิน 100 ชุดต่อปี จำนวนเครื่องจักรเฉลี่ยเป็นดังนี้ เครื่องกลึง 2 เครื่อง เครื่องกัด 3 เครื่อง เครื่องเจาะ 2 เครื่อง เครื่องเจียรไน 2 เครื่อง เครื่องสปาร์คอีโรชั่น 3 เครื่อง และเครื่องไวด์คัท 2 เครื่อง ความสามารถในการผลิตแม่พิมพ์ได้ใหญ่ที่สุดไม่เกิน 1,200 มิลลิเมตร ระดับความละเอียดในการผลิตแม่พิมพ์ได้ถึง 0.01 มิลลิเมตร นิยมใช้โปรแกรม AutoCAD ช่วยในการออกแบบแม่พิมพ์มากที่สุด ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับปัญหาการดำเนินงานของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ พลาสติกของไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ พบว่า โดยภาพรวมมีปัญหาไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีปัญหาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ การสรรหามูลค่ากร ราคาของซอฟต์แวร์ที่ใช้ช่วยการผลิต การหาแหล่งวัตถุดิบประเภทโลหะที่ไม่ใช่เหล็กที่ต้องการใช้ และปริมาณของโลหะที่ไม่ใช่เหล็กที่ใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านการสรรหามูลค่ากร พบว่า ไม่มีคู่ใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านราคาของซอฟต์แวร์ที่ใช้ช่วยการผลิต พบว่ามีความแตกต่างกันจำนวน 1 คู่ เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านการหาแหล่งวัตถุดิบ ประเภทโลหะที่ไม่ใช่เหล็กที่ต้องการใช้ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านปริมาณของโลหะที่ไม่ใช่เหล็ก ที่ใช้ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่

อมรรภรณ์ พวงทอง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยแบ่งเป็น 13 ด้าน ได้แก่ วัสดุภัณฑ์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทนแรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ คุณภาพและการควบคุม เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การตลาด การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารการเงินและต้นทุน การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด โดยสุ่ม

ตัวอย่างอย่างง่ายจากพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 348 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ One-way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาในภาพรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่งงานของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งทำการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ซึ่งผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้การวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทจาก 4 โรงงาน มีจำนวนพนักงานระดับบริหารรวม 245 คน ดังนี้ (ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, บริษัทไทยซัมมิท, ธันวาคม 2553)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายจากประชากร คำนวณหาขนาดตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548, หน้า 49)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (3.1)$$

เมื่อ n คือ ขนาดตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด = 245 คน

e คือ ขนาดของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ กำหนดให้มีค่าเท่ากับ .05

ดังนั้น ขนาดตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณคือ 152 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ซึ่งจะมีลักษณะคำถามของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของคำถามปลายปิด (Close Ended Question) ที่กำหนดคำตอบไว้ให้ผู้ตอบเลือกตอบ และคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ที่ให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ดังนี้

3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันและหน่วยงานต้นสังกัด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 15 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert's scale จำนวน 5 ค่า ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำนวน 52 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert's scale จำนวน 5 ค่า ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยมาก ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อให้พนักงานระดับบริหารแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 2 ข้อ

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล เพื่อกำหนดนิยามเป็นขอบเขตเนื้อหาและเป็นโครงสร้างของเครื่องมือ

3.3.3 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยพัฒนาจากแนวคิดของ พัชรา บุรีเทศน์ (2549) ซึ่งศึกษาเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3” เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของ นฤมิตร ศันติวิษยะ (2546) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กกรรมศึกษา บริษัทสหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)” เพื่อศึกษาถึงความสามารถในการแข่งขันทั้ง 12 ด้านของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิตมาใช้เป็นแนวทางสร้างแบบสอบถามในงานวิจัยครั้งนี้

3.3.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบและแนะนำเพื่อการแก้ไข และปรับปรุงแบบสอบถามและแบบทดสอบให้มีความเหมาะสม

3.3.5 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้รับการแก้ไขแล้ว ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเหมาะสมโดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน แสดงรายชื่อดังตารางที่ 3.1 เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. ผศ.ไพฑูรย์ พิมพ์ดี	อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. คุณเสถียร พงศ์เจตน์พงศ์	ผู้อำนวยการ ฝ่ายการตลาดพัฒนาธุรกิจ	บริษัทไทยซัมมิต โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด
3. คุณละเอียด จิตต์จนะ	ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	บริษัทไทยซัมมิต โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด
4. คุณวิเชียร เต็มสังข์	ผู้จัดการส่วน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	บริษัท ไทยซัมมิต อาร์แอนดี จำกัด บริษัท ไทยซัมมิต อินเตอร์เทค จำกัด บริษัท ไทยซัมมิต โมลเมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
5. คุณกิจจา แจ่มอุติรัตน์	ผู้จัดการส่วน ฝ่ายการตลาดพัฒนาธุรกิจ	บริษัทไทยซัมมิต โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

3.3.6 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงแก้ไขความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและภาษาที่ใช้เสร็จแล้ว ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งเพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามพนักงานระดับบริหารระดับกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำนวน 152 คน จากประชากรทั้งหมด 245 คน สำหรับขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นการแจกแบบสอบถาม มีดังนี้

3.4.1 ขอนหนังสือจากหน่วยงานบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึง ผู้จัดการฝ่ายบุคคลกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูลและส่งไปรษณีย์ไปยังสถานประกอบการดังกล่าว

3.4.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว จัดส่งให้แก่พนักงานระดับบริหารในกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่ายจำนวน 152 ชุด โดยผู้วิจัยเป็นผู้แจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3.4.3 หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 152 ชุด ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อความถูกต้อง

3.4.4 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ แล้วนำมาตรวจทานให้คะแนนและนำผลคะแนนมาทำการประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ข้อมูลจะถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยมีวิธีการ ดังนี้

3.5.1 ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

3.5.2 นำข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ที่รวบรวมจากแบบสอบถามมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันและหน่วยงานต้นสังกัด มาทำการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลโดยนำข้อมูลมาหาค่าร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่

3.5.3 นำข้อมูลความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมจากแบบสอบถามมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยแยกตาม ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบ มาทำการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้โดยนำข้อมูลมาหาค่าร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่

3.5.4 นำแบบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรฐานวัดตามแบบของ Likert Scale ทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งเป็นข้อความเชิงบวกและมีข้อความเชิงลบจำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 3 ของด้านการเรียนรู้เป็นทีมและข้อ 3 ของด้านการคิดเชิงระบบ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

ระดับ	คะแนนข้อความเชิงบวก (Positive)	คะแนนข้อความเชิงลบ (Negative)
เห็นด้วยมากที่สุด	5	1
เห็นด้วยมาก	4	2
เห็นด้วยปานกลาง	3	3
ไม่เห็นด้วยมาก	2	4
ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	1	5

การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ แบ่งระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1.00 – 1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	เห็นด้วยน้อย
2.61 – 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
3.41 – 4.20	เห็นด้วยมาก
4.21 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด

3.5.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรฐานวัดตามแบบของ Likert Scale ทั้งหมด 5 ระดับซึ่งเป็นข้อความเชิงบวก มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ	คะแนนข้อความเชิงบวก (Positive)
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
ไม่เห็นด้วยมาก	2
ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	1

ทั้งนี้สามารถแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 การแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1.00 – 1.49	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	เห็นด้วยน้อย
2.50 – 3.49	เห็นด้วยปานกลาง
3.50 – 4.49	เห็นด้วยมาก
4.50 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด

การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1 หมายถึง พนักงานระดับบริหารแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1 หมายถึง พนักงานระดับบริหารแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันมาก

3.5.3 ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยทำการเปรียบเทียบระดับคะแนนความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ทั้ง 12 ด้าน จำแนกตามปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งงาน อายุในตำแหน่งงานปัจจุบัน หน่วยงานต้นสังกัดและความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ

3.5.4 นำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนาในส่วนของข้อมูลปลายเปิด (Open ended) ซึ่งเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ

3.6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการทำงานทั้งหมด

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนที่คำนวณ} \times 100}{\text{จำนวนทั้งหมด}} \quad (3.2)$$

3.6.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2544)

$$\bar{x} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.3)$$

เมื่อ \bar{x} หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
 n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง
 $\sum X$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

3.6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนในแต่ละข้อซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2544)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}} \quad (3.4)$$

เมื่อ $S.D.$ หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
 x หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.6.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics)

เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันและหน่วยงานต้นสังกัด มีผลต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทโดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.6.2.1 การทดสอบ t-test ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Samples) คือ เพศ ระดับการศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด (ทัศนา อุดมพันธ์, 2546) โดยมีสมมติฐานทางสถิติ คือ

$$\text{สมมติฐาน } H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_i \neq \mu_j$$

เมื่อ μ_1 คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

μ_2 คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

ใช้สูตร t-test

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}$$

(3.5)

เมื่อ X หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง

S หมายถึง ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นดังต่อไปนี้

1. กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องเป็นอิสระจากกันและได้มาจากการสุ่ม
2. กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องได้มาจากประชากรที่มีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ
3. กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องได้จากประชากรแต่ละกลุ่มที่มีความแปรปรวนไม่เท่ากัน
4. ค่า $df = n_1 + n_2 - 2$

เปรียบเทียบค่า t ที่คำนวณได้กับค่า t ที่ได้จากการเปิดตารางค่าวิกฤตของการแจกแจงแบบ t ชนิด two-tail test เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ จะปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับ H_1 นั่นคือ มีค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่มแตกต่างกัน แสดงว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษาและขนาดของกิจการมีผลต่อตัวแปรตามคือ ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทและแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3.6.2.2 การวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA (Analysis of variance) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน คือ อายุ ตำแหน่งงานและอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันกับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต และวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้สูตร One-way ANOVA

ขั้นตอนการวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA มีดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ
2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบ โดยวิธี One-way ANOVA คือ

H_0 : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร k กลุ่มไม่แตกต่าง

H_1 : ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกัน
หรือ

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

$H_1: \mu_i \neq \mu_j$, เมื่อ $i \neq j$

; $i, j = 1, 2, \dots, k$

3. สถิติที่ใช้ทดสอบ (บุญชม ศรีสะอาด, 2535: 116)

$$F = \frac{MS_B}{MS_W} \quad (3.6)$$

ตารางที่ 3.4 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One – way ANOVA

Source of Variation	Degree of freedom	Sum Square	Mean Square	F
Between Group	$k-1$	$SS_b = \sum_{j=1}^k \frac{T_j^2}{n_j} - \frac{T^2}{n}$	$MS_b = \frac{SS_B}{k-1}$	$F = \frac{MS_B}{MS_W}$
Within Group	$n-k$	$SS_w = SS_T - SS_b$	$MS_w = \frac{SS_W}{n-k}$	
Total	$n-1$	$SS_T = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} \chi_{ij}^2 - \frac{T^2}{n}$		

เมื่อ k	คือ จำนวนกลุ่ม	n	คือ ขนาดตัวอย่างทั้งหมด
n_j	คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่าง j	T_j	คือ ผลรวมของคะแนนทุกตัวในกลุ่มตัวอย่าง j
T	คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด	χ_{ij}	คือ คะแนนแต่ละตัว

4. การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $= \alpha$

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (k - 1), (n - k)$ หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p - value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p - value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ ยอมรับว่าค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (k - 1), (n - k)$ หรือถ้ามีค่า p - value มากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 นั่นคือ ยอมรับว่า ค่าเฉลี่ยของประชากร k กลุ่มไม่แตกต่างกัน

3.6.2.3 การวิเคราะห์ Least Significant Difference (LSD) ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่กรณีที่ใช้ F -test ในการวิเคราะห์ One-Way ANOVA มีนัยสำคัญ โดยมีขั้นตอนการคำนวณ ดังนี้

1. กำหนดระดับนัยสำคัญ α
2. คำนวณค่า LSD จากสูตร

$$LSD = t_{\frac{\alpha}{2}, n-k} \sqrt{MS_w \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)} \quad (3.7)$$

เมื่อ $t_{\frac{\alpha}{2}, n-k}$ คือ ค่าที่ได้จากตาราง t ที่ $df = n - k$ ที่ $\alpha / 2$

n_i คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ i

n_j คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ j

3. คำนวณหาค่า $|\bar{\chi}_i - \bar{\chi}_j|$ เมื่อ $i \neq j; i, j = 1, 2, \dots, k$

เมื่อ $\bar{\chi}_i$ คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ i

$\bar{\chi}_j$ คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ j

4. การตัดสินใจ

ถ้าค่า $|\bar{X}_i - \bar{X}_j|$ ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า LSD หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value หากค่า p-value มีค่าน้อยกว่า α หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า $|\bar{X}_i - \bar{X}_j|$ ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า LSD หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value หากค่า p-value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญหรือไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 3.5 แสดงสมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1. พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	
สมมติฐานย่อยที่ 1.1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานย่อยที่ 1.2 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานย่อยที่ 1.3 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานย่อยที่ 1.4 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานย่อยที่ 1.5 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	One-way ANOVA

ตารางที่ 3.5(ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานย่อยที่ 1.6 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานที่ 2 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	
สมมติฐานย่อยที่ 2.1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานย่อยที่ 2.2 พนักงานระดับผู้บริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานย่อยที่ 2.3 พนักงานระดับผู้บริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานย่อยที่ 2.4 พนักงานระดับผู้บริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานย่อยที่ 2.5 พนักงานระดับผู้บริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน	One-way ANOVA

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการที่ได้จัดส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำนวน 152 คน (จากการคำนวณโดยใช้หลักเกณฑ์ของ Yamane) ซึ่งได้รับความร่วมมือตอบกลับมาเป็นจำนวน 152 ราย คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ของกลุ่มตัวอย่าง จึงใช้ข้อมูลจำนวนนี้ในการวิจัย ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะแบ่งออกเป็น 6 ตอนดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท

4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันและหน่วยงานต้นสังกัด

4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ

4.6 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถามปลายเปิดเป็นความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ .95

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับบริหารกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีวิเคราะห์โดยการหาค่าอัตราร้อยละ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับบริหาร

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	136	89.47
หญิง	16	10.53
รวม	152	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	10	6.58
30 – 40 ปี	82	53.95
มากกว่า 40 – 50 ปี	33	21.71
มากกว่า 50 ปี	27	17.76
รวม	152	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	101	66.45
สูงกว่าปริญญาตรี	51	33.55
รวม	152	100.00
ระดับตำแหน่งงาน		
ผู้บริหารระดับต้น	71	46.71
ผู้บริหารระดับกลาง	57	37.50
ผู้บริหารระดับสูง	24	15.79
รวม	152	100.00
อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน		
น้อยกว่า 5 ปี	32	21.05
5 – 8 ปี	25	16.45
มากกว่า 8 ปี	95	62.50
รวม	152	100.00
หน่วยงานต้นสังกัด		
ส่วนสำนักงาน	113	74.34
ส่วนโรงงาน	39	25.66
รวม	152	100.00

จากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับบริหารในตารางที่ 4.1 พบว่า

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 89.47 ส่วนเพศหญิง มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อายุอยู่ในช่วงมากกว่า 30 – 40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 53.95 รองลงมา มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 40-50 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 21.71 ส่วนที่เหลืออยู่ในช่วงอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 17.76

ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 66.45 รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 33.55

ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นผู้บริหาร ระดับต้นมากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 46.71 รองลงมาผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79

อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 8 ปี มากที่สุดจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 66.45 รองลงมา มากกว่า 5-8 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 17.76 และพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 3 – 5 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16

หน่วยงานต้นสังกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นส่วนสำนักงานมากที่สุดจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 74.34 รองลงมาคือส่วนโรงงาน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 25.66

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีวิเคราะห์โดยการหาแสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ลำดับที่และระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านเป็นรายชื่อ

ความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ด้านบุคคลที่รอบรู้				
1. ท่านคิดว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะกลายเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร	4.10	0.653	มาก	4
2. ท่านคิดว่า ท่านแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมของทางบริษัทอยู่เสมอ	3.53	0.680	มาก	13
3. ท่านคิดว่า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	4.11	0.939	มาก	3

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ด้านรูปแบบของความคิด (Mental Models)				
1. ท่านคิดว่า ท่านยอมรับฟังข้อติชมจากผู้อื่นแล้วนำมาปรับปรุงตนเอง	3.95	0.800	มาก	9
2. ท่านคิดว่า ท่านยอมรับและชื่นชมผู้อื่นอยู่เสมอ	4.07	0.706	มาก	5
3. ท่านคิดว่า ท่านยึดมั่นในหลักการและแนวความคิดของท่าน	3.61	0.681	มาก	12
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)				
1. ท่านคิดว่า ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับบริษัท	4.23	0.625	มากที่สุด	1
2. ท่านคิดว่า ท่านไม่ชื่นชอบวัฒนธรรมบริษัท	3.38	0.821	ปานกลาง	15
3. ท่านคิดว่า ท่านเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของบริษัท	3.84	0.865	มาก	10
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)				
1. ท่านคิดว่า บริษัทมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสมแล้ว	3.41	0.865	มาก	14
2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Rotate) ในทุกๆ 4 ปี	4.14	0.784	มาก	2
3. ท่านคิดว่า ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและแสดงความคิดเห็นในงานต่างๆ	4.04	0.992	มาก	8
ด้านการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)				
1. ท่านคิดว่า ท่านรู้ดีว่า จะต้องปฏิบัติงานอะไรอย่างไรบ้าง	4.06	0.616	มาก	6
2. ท่านคิดว่า ท่านรับรู้ถึงหน้าที่ในตำแหน่งงานของท่าน	4.05	0.682	มาก	7
3. ท่านคิดว่า บางครั้งท่านไม่ทราบว่า ควรปฏิบัติอย่างไรเมื่อเกิดปัญหา	3.77	0.872	มาก	11
ค่าเฉลี่ยรวม	3.88	0.274	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานระดับบริหารมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมคือ 3.88 และพนักงานระดับบริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.274 โดยระดับความคิดเห็นสามารถเรียงลำดับมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานระดับบริหารคิดว่า มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับบริษัท พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.23 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.625

ลำดับที่ 2 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทของควรมีระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Rotate) ในทุกๆ 4 ปี พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.14 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.784

ลำดับที่ 3 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.11 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.939

ลำดับที่ 4 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะกลายเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.10 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.653

ลำดับที่ 5 พนักงานระดับบริหารคิดว่า ยอมรับและชื่นชมผู้อื่น อยู่เสมอ พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.07 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.706

ลำดับที่ 6 พนักงานระดับบริหารคิดว่า จะต้องปฏิบัติงานอะไร อย่างไรบ้าง พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.06 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.616

ลำดับที่ 7 พนักงานระดับบริหารคิดว่า รับรู้ถึงหน้าที่ในตำแหน่งงานของตน พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.05 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.682

ลำดับที่ 8 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและแสดงความคิดเห็นในงานต่างๆ พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.04 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ใน

ระดับเห็นด้วยมาก และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.992

ลำดับที่ 9 พนักงานระดับบริหารคิดว่า ยอมรับฟังข้อติชมจากผู้อื่นแล้วนำมาปรับปรุงตนเอง พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.95 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.800

ลำดับที่ 10 พนักงานระดับบริหารคิดว่า เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของบริษัท พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.84 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.865

ลำดับที่ 11 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บางครั้งไม่ทราบว่า ควรปฏิบัติอย่างไรเมื่อเกิดปัญหา พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.77 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.872

ลำดับที่ 12 พนักงานระดับบริหารคิดว่า ยึดมั่นในหลักการและแนวความคิดของตน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.61 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.681

ลำดับที่ 13 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า ควรแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมของทางบริษัทอยู่เสมอ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.53 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.680

ลำดับที่ 14 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสมแล้ว พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.41 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.865

ลำดับที่ 15 พนักงานระดับบริหารคิดว่า ไม่ชื่นชอบวัฒนธรรมบริษัท พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.38 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.821

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของพนักงานระดับบริหาร

ความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน	ร้อยละ
ด้านบุคคลที่รอบรู้		
เห็นด้วยมากที่สุด	47	30.92
เห็นด้วยมาก	91	59.87
เห็นด้วยปานกลาง	14	9.21
รวม	152	100.00
ด้านรูปแบบของความคิด		
เห็นด้วยมากที่สุด	35	23.03
เห็นด้วยมาก	110	72.37
เห็นด้วยปานกลาง	7	4.61
รวม	152	100.00
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม		
เห็นด้วยมากที่สุด	33	21.71
เห็นด้วยมาก	110	72.37
เห็นด้วยปานกลาง	9	5.92
รวม	152	100.00
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม		
เห็นด้วยมากที่สุด	47	30.92
เห็นด้วยมาก	90	59.21
เห็นด้วยปานกลาง	15	9.87
รวม	152	100.00
ด้านการคิดเชิงระบบ		
เห็นด้วยมากที่สุด	54	35.53
เห็นด้วยมาก	89	58.55
เห็นด้วยปานกลาง	9	5.92
รวม	152	100.00

หมายเหตุ : ไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยมากและไม่เห็นด้วยมากที่สุด

จากระดับความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับบริหารในตารางที่ 4.3 พบว่า

ด้านบุคคลที่รอบรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 59.87 รองลงมา คือ ระดับเห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 30.92 และสุดท้ายระดับเห็นด้วยปานกลาง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 9.21

ด้านรูปแบบของความคิด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 72.37 รองลงมา คือ ระดับเห็นด้วยมากที่สุด

จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 23.03 และสุดท้ายระดับเห็นด้วยปานกลาง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.61

ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 72.37 รองลงมาคือ ระดับเห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 21.71 และสุดท้ายระดับเห็นด้วยปานกลาง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.92

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 59.21 รองลงมา คือ ระดับเห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 30.92 และสุดท้ายระดับเห็นด้วยปานกลาง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.87

ด้านการคิดเชิงระบบ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 58.55 รองลงมาคือ ระดับเห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 35.53 และสุดท้ายระดับเห็นด้วยปานกลาง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.92

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยใช้วิธีวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตของ แต่ละด้านเป็นรายชื่อ

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย				
1. ท่านเห็นด้วยว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ นโยบายและกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	4.08	0.308	มาก	28

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย (ต่อ)				
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.91	0.612	มาก	37
3. ท่านเห็นด้วยว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์/พันธกิจ / เป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	4.04	0.722	มาก	32
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน				
1.ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	4.48	0.501	มาก	6
2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.63	0.668	มาก	48
3. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	3.71	0.715	มาก	47
4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.77	0.660	มาก	44
ด้านโครงสร้างองค์กร				
1. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	3.60	0.919	มาก	50
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	4.25	0.434	มาก	15
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างให้มีขนาดเล็กลง	3.62	0.955	มาก	49
4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจผู้ปฏิบัติงาน	4.16	0.580	มาก	19
5. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ (Flat Organization)	4.15	0.697	มาก	20

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ด้านวัฒนธรรมองค์กร				
1. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย เช่น มีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	4.36	0.482	มาก	10
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture)	4.47	0.500	มาก	7
3. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น	4.46	0.619	มาก	8
4. ท่านเห็นด้วยว่า วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมเป็นการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรสามารถตลาดใหม่และลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิมได้	4.28	0.613	มาก	12
ด้านบรรยากาศในการทำงาน/ผลตอบแทน /แรงจูงใจ				
1. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่าย	4.26	0.583	มาก	14
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.63	0.483	มากที่สุด	2
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน (Career path)	4.71	0.571	มากที่สุด	1
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ				
1. ท่านเห็นด้วยว่าบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	4.07	0.738	มาก	29
2. ท่านคิดว่า การจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (Cross Functional Team) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายจะช่วยให้อำนาจบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น	4.01	0.758	มาก	34

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ(ต่อ)				
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ (Self-managing Team)	4.03	0.477	มาก	33
ด้านคุณภาพและการควบคุม				
1. ท่านคิดว่า สินค้าบริการที่เป็นผลผลิตของหน่วยงานของท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดทั่วไป	3.85	0.704	มาก	39
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.76	0.934	มาก	45
3. ท่านเห็นด้วยว่า การนำเครื่องมือในการจัดการด้านคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการด้านคุณภาพโดยองค์รวม (TQM), ISO, QCC มาใช้จะช่วยให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น	3.93	0.811	มาก	36
4. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน	4.13	0.655	มาก	23
5. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญและแนะนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาใช้ในการประเมินผล	3.80	0.693	มาก	41
6. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือสถิติ	3.48	0.718	ปานกลาง	51
7. ท่านเห็นด้วยว่าบริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน	4.22	0.663	มาก	17
8. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	4.11	0.712	มาก	25
9. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	4.14	0.737	มาก	21
10. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	3.81	0.920	มาก	40

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)				
1. ท่านเห็นด้วยว่า การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ	4.10	0.625	มาก	26
2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	3.99	0.973	มาก	35
3. ท่านคิดว่า ระบบเทคโนโลยี (IT) ของบริษัทท่านควรสามารถส่งผ่านและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา	4.06	0.882	มาก	30
4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงาน	4.05	0.944	มาก	31
ด้านการตลาด				
1. ท่านคิดว่า การสร้างภาพลักษณ์องค์กร/ภาพลักษณ์แห่งตรา (Corporate/Brand Image) มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ	4.27	0.848	มาก	13
2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	3.79	0.721	มาก	42
3. ท่านคิดว่า บริษัทควรสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้อย่างสะดวก	3.88	0.656	มาก	38
4. ท่านคิดว่า การกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้าและสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ	4.24	0.434	มาก	16
5. ท่านคิดว่า การจัดการด้านตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร	4.21	0.582	มาก	18

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ด้านการวิจัยและพัฒนา				
1. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาดจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ	4.44	0.648	มาก	9
2. ท่านคิดว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆ จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางนวัตกรรม	4.34	0.631	มาก	11
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรพัฒนาผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการลูกค้า	4.59	0.491	มากที่สุด	3
ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน				
1. ท่านคิดว่า อัตราการเจริญเติบโตของรายได้สามารถเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้	4.09	0.788	มาก	27
2. ท่านเห็นด้วยว่า ธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง จะมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.609	มาก	24
3. ท่านคิดว่า การเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4.57	0.496	มากที่สุด	4
4. ท่านคิดว่า การลดต้นทุนและการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ	4.13	0.728	มาก	22
5. ท่านเห็นด้วยว่า การใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้	3.78	0.567	มาก	43
ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า				
1. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	4.49	0.501	มาก	5

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า(ต่อ)				
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์	3.47	1.217	ปานกลาง	52
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์	3.73	1.078	มาก	46
ค่าเฉลี่ยรวม	4.09	0.316	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานระดับบริหารมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมคือ 4.02 และพนักงานระดับบริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.317 โดยระดับความคิดเห็นสามารถเรียงลำดับมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น เท่ากับ 4.71 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.571

ลำดับที่ 2 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.63 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.483

ลำดับที่ 3 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรพัฒนาผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการลูกค้า พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.59 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.491

ลำดับที่ 4 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดด้านต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.57 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.496

ลำดับที่ 5 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น

เท่ากับ 4.49 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.501

ลำดับที่ 6 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.48 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.501

ลำดับที่ 7 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.47 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.500

ลำดับที่ 8 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.46 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.619

ลำดับที่ 9 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า การให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาดจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.44 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.648

ลำดับที่ 10 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรควรมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย เช่น มีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.36 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.482

ลำดับที่ 11 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆ จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางนวัตกรรม พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.34 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.631

ลำดับที่ 12 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมเป็นการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรสามารถหาตลาดใหม่และลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิมได้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความ

คิดเห็นเท่ากับ 4.28 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.613

ลำดับที่ 13 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การสร้างภาพลักษณ์องค์กร/ภาพลักษณ์แห่งตรา (Corporate/Brand Image) มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.27 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.848

ลำดับที่ 14 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่าย พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.26 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.583

ลำดับที่ 15 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.25 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.434

ลำดับที่ 16 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้าและสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.24 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.434

ลำดับที่ 17 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.22 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.663

ลำดับที่ 18 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การจัดการด้านตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.21 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.582

ลำดับที่ 19 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจผู้ปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.16 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.580

ลำดับที่ 20 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ (Flat Organization) พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.15 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.697

ลำดับที่ 21 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรรีความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินการสร้างความคุ้มค่าให้ลูกค้า พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.14 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.737

ลำดับที่ 22 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การลดต้นทุนและการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.13 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.728

ลำดับที่ 23 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรรีความสำคัญการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่ง พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.13 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.655

ลำดับที่ 24 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า ธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง จะมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.12 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.609

ลำดับที่ 25 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรรีความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างความคุ้มค่าให้ลูกค้า พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.11 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.712

ลำดับที่ 26 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.10 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.625

ลำดับที่ 27 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า อัตราการเจริญเติบโตของรายได้สามารถเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.09

ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.788

ลำดับที่ 28 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ นโยบายและกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.08 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.308

ลำดับที่ 29 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.07 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.738

ลำดับที่ 30 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า ระบบเทคโนโลยี (IT) ของบริษัทควรสามารถส่งผ่านและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.06 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.882

ลำดับที่ 31 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.05 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.944

ลำดับที่ 32 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.04 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.722

ลำดับที่ 33 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ (Self-managing Team) พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.03 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.477

ลำดับที่ 34 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า การจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (Cross Functional Team) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.01 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.758

ลำดับที่ 35 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.99 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.973

ลำดับที่ 36 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การนำเครื่องมือในการจัดการด้านคุณภาพ อาทิ เช่น การจัดการด้านคุณภาพโดยองค์รวม (TQM), ISO, QCC มาใช้จะช่วยให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.93 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.811

ลำดับที่ 37 พนักงานระดับบริหารคิดว่า สินค้า/บริการที่เป็นผลผลิตของหน่วยงานของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดทั่วไป พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.91 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.612

ลำดับที่ 38 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้อย่างสะดวก พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.88 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.656

ลำดับที่ 39 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.85 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.704

ลำดับที่ 40 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.81 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.920

ลำดับที่ 41 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรให้ความสำคัญและแนะนำเทคนิค การประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาใช้ในการประเมินผล พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.80 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.693

ลำดับที่ 42 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทตั้งราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.79 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ใน

ระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.721

ลำดับที่ 43 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า การใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.78 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.567

ลำดับที่ 44 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรให้พนักงานระดับบริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.77 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.660

ลำดับที่ 45 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.76 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.934

ลำดับที่ 46 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า บริษัทควรเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.73 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.078

ลำดับที่ 47 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.71 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.715

ลำดับที่ 48 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า บริษัทมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.63 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.668

ลำดับที่ 49 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทควรควรมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างให้มีขนาดเล็กลง พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.62 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.955

ลำดับที่ 50 พนักงานระดับบริหารคิดว่า บริษัทควรมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.60 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.919

ลำดับที่ 51 พนักงานระดับบริหารเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือสถิติ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.48 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.718

ลำดับที่ 52 พนักงานระดับบริหารเชื่อว่า บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.47 ซึ่งถือว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางและมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.217

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ในภาพรวมและรายด้าน

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	4.02	0.309	มาก	8
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.90	0.498	มาก	11 ^a
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.95	0.469	มาก	9
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.40	0.416	มาก	3
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ	4.54	0.330	มากที่สุด	1
6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	4.06	0.547	มาก	7
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.93	0.452	มาก	10
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	4.07	0.785	มาก	6
9. ด้านการตลาด	4.09	0.457	มาก	5
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.46	0.510	มาก	2
11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	4.16	0.484	มาก	4
12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.90	0.717	มาก	11 ^a
ในภาพรวม	4.09	0.316	มาก	

หมายเหตุ : ^a หมายถึงมีลำดับที่ซ้ำกัน

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในภาพรวม พบว่า พนักงานระดับบริหารที่ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนรวมเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.09 และแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.316 และให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทั้ง 12 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านบรรยากาศการทำงาน /ผลตอบแทน /แรงจูงใจ พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.54 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.330

ลำดับที่ 2 ด้านการวิจัยและพัฒนา พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.46 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.510

ลำดับที่ 3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.40 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.416

ลำดับที่ 4 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.16 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.484

ลำดับที่ 5 ด้านการตลาด พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.09 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.457

ลำดับที่ 6 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.07 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.785

ลำดับที่ 7 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.06 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.547

ลำดับที่ 8 ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.02 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.309

ลำดับที่ 9 โครงสร้างองค์กร พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.95 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.469

ลำดับที่ 10 ด้านคุณภาพและการควบคุม พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.93 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.452

ลำดับที่ 11 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.90 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.498 และ 0.717 ตามลำดับ

4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันและหน่วยงานต้นสังกัด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม (Independent t-test)

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ในการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามเพศ โดยวิธี t-test

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	เพศ		
	ชาย n = 136 \bar{x}	หญิง n = 16 \bar{x}	p-value
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	4.03	3.88	0.051
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.88	4.11	0.079

ตารางที่ 4.6(ต่อ)

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	เพศ		
	ชาย n = 136 \bar{x}	หญิง n = 16 \bar{x}	p-value
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.94	4.01	0.560
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.39	4.48	0.287
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	4.55	4.44	0.213
6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	4.08	3.90	0.202
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.91	4.03	0.253
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	4.04	4.39	0.028*
9. ด้านการตลาด	4.12	3.81	0.119
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.50	4.13	0.042*
11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	4.18	3.95	0.710
12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.88	4.06	0.344
ในภาพรวม	4.09	4.08	0.921

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในภาพรวมระหว่างเพศที่ต่างกัน ได้แก่ เพศชายและเพศหญิง พบว่าค่า p-value เท่ากับ 0.921 แสดงว่าพนักงานระดับบริหารที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 10 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย, ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ, ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ, ด้านคุณภาพและการควบคุม, ด้านการตลาด, ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงาน

ระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขันที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)และด้านการวิจัยและพัฒนา

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 พนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัท ไทยซัมมิท จำแนกตามอายุ โดยวิธี One-Way ANOVA

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	อายุ				p-value
	>30 ปี n=10 \bar{x}	30-40 ปี n=82 \bar{x}	>40-50 ปี n=33 \bar{x}	>50 ปี n=27 \bar{x}	
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	3.86	4.11	3.93	3.88	0.001**
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.75	4.03	3.78	3.70	0.004**
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.92	3.95	4.02	3.85	0.569
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.60	4.32	4.40	4.52	0.064
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	4.56	4.46	4.57	4.67	0.026*
6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.96	4.10	3.84	4.22	0.041*
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.82	4.03	3.87	3.92	0.006**
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	4.70	3.98	4.04	4.14	0.051
9. ด้านการตลาด	3.70	4.13	4.07	4.07	0.039*
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.06	4.58	4.27	4.46	0.001**
11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	4.04	4.15	4.08	4.29	0.315
12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า	3.90	4.00	3.71	3.81	0.237
ในภาพรวม	4.03	4.12	4.03	4.05	0.389

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.7 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในภาพรวม โดยจำแนกตามอายุของพนักงานระดับบริหาร ได้แก่ ต่ำกว่า 30 ปี ตั้งแต่ 30-40 ปี มากกว่า 40-50 ปี และมากกว่า 50 ปี พบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 แสดงว่าพนักงานระดับบริหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี, ตั้งแต่ 30-40 ปี, มากกว่า 40-50 ปี และมากกว่า 50 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี, ตั้งแต่ 30-40 ปี, มากกว่า 40-50 ปี และมากกว่า 50 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย, ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านคุณภาพและการควบคุมและด้านการวิจัยและพัฒนา และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ตั้งแต่ 30-40 ปี มากกว่า 40-50 ปี และมากกว่า 50 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 3 ด้าน คือ ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำและด้านการตลาด

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในแต่ละกลุ่มอายุ โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แสดงไว้ในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	อายุ (ปี)	\bar{x}	กลุ่ม ที่	p-value			
				กลุ่มที่			
				1	2	3	4
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	ต่ำกว่า 30 ปี	3.86	1	-	0.015*	0.495	0.839
	ตั้งแต่ 30-40 ปี	4.11	2	-	-	0.006**	0.001**
	มากกว่า 40-50 ปี	3.93	3	-	-	-	0.510
	มากกว่า 50 ปี	3.88	4	-	-	-	-
2. ด้านกลยุทธ์ ทางการแข่งขัน	ต่ำกว่า 30 ปี	3.75	1	-	0.77	0.861	0.795
	ตั้งแต่ 30-40 ปี	4.03	2	-	-	0.011**	0.002*
	มากกว่า 40-50 ปี	3.78	3	-	-	-	0.540
	มากกว่า 50 ปี	3.70	4	-	-	-	-
5. ด้านบรรยากาศ การทำงาน/ ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ	ต่ำกว่า 30 ปี	4.56	1	-	0.361	0.938	0.350
	ตั้งแต่ 30-40 ปี	4.46	2	-	-	0.107	0.004**
	มากกว่า 40-50 ปี	4.57	3	-	-	-	0.221
	มากกว่า 50 ปี	4.67	4	-	-	-	-
6. ด้านทักษะ ทางการบริหารและ ภาวะผู้นำ	ต่ำกว่า 30 ปี	3.96	1	-	0.441	0.543	0.201
	ตั้งแต่ 30-40 ปี	4.10	2	-	-	0.022*	0.330
	มากกว่า 40-50 ปี	3.84	3	-	-	-	0.008**
	มากกว่า 50 ปี	4.22	4	-	-	-	-
7. ด้านคุณภาพและ การควบคุม	ต่ำกว่า 30 ปี	3.82	1	-	0.151	0.710	0.460
	ตั้งแต่ 30-40 ปี	4.03	2	-	-	0.092	0.001**
	มากกว่า 40-50 ปี	3.87	3	-	-	-	0.118
	มากกว่า 50 ปี	3.92	4	-	-	-	-
9. ด้านการตลาด	ต่ำกว่า 30 ปี	3.70	1	-	0.004**	0.021*	0.026*
	ตั้งแต่ 30-40 ปี	4.13	2	-	-	0.516	0.515
	มากกว่า 40-50 ปี	4.07	3	-	-	-	0.968
	มากกว่า 50 ปี	4.07	4	-	-	-	-

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	อายุ (ปี)	\bar{x}	กลุ่ม ที่	p-value			
				กลุ่มที่			
				1	2	3	4
10. ด้านการวิจัย และพัฒนา	ต่ำกว่า 30 ปี	4.06	1	-	0.002**	0.245	0.028*
	ตั้งแต่ 30-40 ปี	4.58	2	-		0.002**	0.286
	มากกว่า 40-50 ปี	4.27	3				0.124
	มากกว่า 50 ปี	4.46	4	-			

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตในด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย รายคู่ระหว่างอายุที่แตกต่างกัน พบว่าพนักงานระดับบริหารที่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย แตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุมากกว่า 40-50 ปีและมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.006 และ 0.001 ตามลำดับ และพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย แตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.015 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรายคู่ระหว่างอายุที่แตกต่างกัน พบว่าพนักงานระดับบริหารที่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุมากกว่า 40-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.011 และพบว่าพนักงานระดับบริหารที่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.002 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจรายคู่

แตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุ 30-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.002 และพนักงานระดับบริหารที่มีอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนาแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุมากกว่า 40-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.002 และยังพบว่าพนักงานระดับบริหารที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนาแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.028 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการตลาดไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงานระดับบริหาร โดยวิธี t-test

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับการศึกษาสูงสุด ของพนักงานระดับบริหาร		
	ปริญญาตรี n = 101 \bar{x}	สูงกว่า ปริญญาตรี n = 51 \bar{x}	p-value
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	4.02	4.00	0.620
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.83	4.04	0.016*
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.90	4.04	0.074
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.43	4.33	0.123
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	4.55	4.49	0.311
6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	4.13	3.93	0.067
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.85	4.06	0.003**
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	4.09	4.04	0.740
9. ด้านการตลาด	4.12	4.01	0.182

ตารางที่ 4.9(ต่อ)

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับการศึกษาสูงสุด ของพนักงานระดับบริหาร		
	ปริญญาตรี n = 101 \bar{x}	สูงกว่า ปริญญาตรี n = 51 \bar{x}	p-value
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.50	4.37	0.122
11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	4.21	4.03	0.016*
12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.77	4.14	0.003**
ในภาพรวม	4.07	4.10	0.610

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.9 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ได้แก่ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.610 แสดงว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีระดับการศึกษาสูงสุด ได้แก่ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 8 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ด้านการตลาดและด้านการวิจัยและพัฒนา และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับการศึกษาสูงสุด ได้แก่ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันและด้านการบริหาร

การเงินและต้นทุนและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 2 ด้าน คือ ด้านคุณภาพและการควบคุมและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

สมมุติฐานย่อยที่ 1.4 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามระดับตำแหน่งงานของพนักงานระดับบริหาร โดยวิธี One-Way ANOVA

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับตำแหน่งงาน ของพนักงานระดับบริหาร			
	ระดับ ต้น n=71 \bar{x}	ระดับ กลาง n=57 \bar{x}	ระดับ สูง n=24 \bar{x}	p-value
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	4.03	4.07	3.81	0.002**
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.98	3.92	3.59	0.003**
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	4.10	3.83	3.74	0.000**
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.41	4.36	4.40	0.790
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ	4.46	4.57	4.63	0.051
6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	4.08	4.01	4.08	0.748
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	4.02	3.95	3.56	0.000**
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	4.20	3.84	4.23	0.020*
9. ด้านการตลาด	4.23	4.01	3.80	0.000**
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.51	4.53	4.13	0.003**
11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	4.32	3.96	4.11	0.000**

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงานของพนักงานระดับบริหาร ได้แก่ ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.001 แสดงว่าพนักงานระดับบริหารที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ว่า พนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับตำแหน่งงานสูงสุดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีระดับตำแหน่งงาน ได้แก่ ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 4 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับตำแหน่งงาน ได้แก่ ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 1 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 7 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ในแต่ละกลุ่มอายุ โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แสดงไว้ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับ ตำแหน่งงาน	\bar{x}	กลุ่ม ที่	p-value		
				กลุ่มที่		
				1	2	3
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	ระดับต้น	4.03	1	-	0.469	0.002**
	ระดับกลาง	4.07	2	-	-	0.001**
	ระดับสูง	3.81	3	-	-	-
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	ระดับต้น	3.98	1	-	0.514	0.001**
	ระดับกลาง	3.92	2	-	-	0.005**
	ระดับสูง	3.59	3	-	-	-
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	ระดับต้น	4.10	1	-	0.001**	0.001**
	ระดับกลาง	3.83	2	-	-	0.392
	ระดับสูง	3.74	3	-	-	-
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	ระดับต้น	4.02	1	-	0.394	0.000**
	ระดับกลาง	3.95	2	-	-	0.000**
	ระดับสูง	3.56	3	-	-	-
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับต้น	4.20	1	-	0.011*	0.831
	ระดับกลาง	3.84	2	-	-	0.037*
	ระดับสูง	4.23	3	-	-	-
9. ด้านการตลาด	ระดับต้น	4.23	1	-	0.003**	0.000**
	ระดับกลาง	4.01	2	-	-	0.056
	ระดับสูง	3.80	3	-	-	-
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา	ระดับต้น	4.51	1	-	0.765	0.002**
	ระดับกลาง	4.53	2	-	-	0.001**
	ระดับสูง	4.13	3	-	-	-
11. ด้านการบริหารการเงินและ ต้นทุน	ระดับต้น	4.32	1	-	0.000**	0.057
	ระดับกลาง	3.96	2	-	-	0.175
	ระดับสูง	4.11	3	-	-	-
ในภาพรวม	ระดับต้น	3.92	1	-	0.011*	0.001**
	ระดับกลาง	4.04	2	-	-	0.123
	ระดับสูง	4.18	3	-	-	-

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในภาพรวม พบว่า พนักงานระดับบริหารที่อยู่ในระดับต้น มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มี

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า พนักงานระดับบริหารที่อยู่ในระดับกลาง มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอยู่ในระดับต้นและระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.011 และ 0.037 ตามลำดับ ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างระดับตำแหน่งงานของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในการตลาด พบว่า พนักงานระดับบริหารที่อยู่ในระดับต้น มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอยู่ในระดับกลางและระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.003 และ 0.000 ตามลำดับ ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างระดับตำแหน่งงานของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในการวิจัยและพัฒนา พบว่า พนักงานระดับบริหารที่อยู่ในระดับสูง มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอยู่ในระดับต้นและระดับกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.002 และ 0.001 ตามลำดับ ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างระดับตำแหน่งงานของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการวิจัยและพัฒนาไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในการบริหารการเงินและต้นทุน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่อยู่ในระดับต้น มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอยู่ในระดับกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.011 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างระดับตำแหน่งงานของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารการเงินและต้นทุนไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีอายุในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน
ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท โดยจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานระดับบริหาร โดยวิธี One-Way ANOVA

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	อายุงาน			p-value
	น้อยกว่า 5 ปี n=32 \bar{x}	5-8 ปี n=25 \bar{x}	มากกว่า 8 ปี n=95 \bar{x}	
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	3.80	4.00	4.09	0.000**
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.81	3.61	4.01	0.001**
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.77	3.87	4.02	0.022*
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.46	4.29	4.40	0.297
5. ด้านบรรยากาศการทำงานผลตอบแทน / แรงจูงใจ	4.47	4.65	4.52	0.119
6. ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	3.89	3.84	4.17	0.003**
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.72	3.88	4.00	0.008**
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.00	3.90	4.14	0.340
9. ด้านการตลาด	4.20	4.06	4.05	0.281
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.56	4.36	4.45	0.327
11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	4.20	4.20	4.13	0.695
12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.36	3.86	4.09	0.000**
ในภาพรวม	3.99	4.01	4.14	0.030*

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ได้แก่ น้อยกว่า 5 ปี มากกว่า 5-8 ปี มากกว่า 8 ปี โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.030 แสดงว่าพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ได้แก่ น้อยกว่า 5 ปี มากกว่า 5-8 ปี มากกว่า 8 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 6 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านบรรยากาศการ/ทำงานผลตอบแทน /แรงจูงใจ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนและพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ได้แก่ น้อยกว่า 5 ปี มากกว่า 5-8 ปี มากกว่า 8 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 1 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กร และยังพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ได้แก่ น้อยกว่า 5 ปี มากกว่า 5-8 ปี มากกว่า 8 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 5 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ในแต่ละกลุ่มอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แสดงไว้ในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	อายุงาน	\bar{x}	กลุ่ม ที่	p-value		
				กลุ่มที่		
				1	2	3
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	น้อยกว่า 5 ปี	3.80	1	-	0.011*	0.000**
	5-8 ปี	4.00	2	-	-	0.145
	มากกว่า 8 ปี	4.09	3	-	-	-
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	น้อยกว่า 5 ปี	3.81	1	-	0.114	0.044*
	5-8 ปี	3.61	2	-	-	0.000**
	มากกว่า 8 ปี	4.01	3	-	-	-
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	น้อยกว่า 5 ปี	3.77	1	-	0.432	0.009**
	5-8 ปี	3.87	2	-	-	0.141
	มากกว่า 8 ปี	4.02	3	-	-	-
6. ด้านทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ	น้อยกว่า 5 ปี	3.89	1	-	0.694	0.011*
	5-8 ปี	3.84	2	-	-	0.006**
	มากกว่า 8 ปี	4.17	3	-	-	-
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	น้อยกว่า 5 ปี	3.72	1	-	0.160	0.002**
	5-8 ปี	3.88	2	-	-	0.242
	มากกว่า 8 ปี	4.00	3	-	-	-
12. ด้านการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า	น้อยกว่า 5 ปี	3.36	1	-	0.005**	0.000**
	5-8 ปี	3.86	2	-	-	0.133
	มากกว่า 8 ปี	4.09	3	-	-	-
ในภาพรวม	น้อยกว่า 5 ปี	3.99	1	-	0.748	0.019*
	5-8 ปี	4.01	2	-	-	0.079
	มากกว่า 8 ปี	4.14	3	-	-	-

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตในภาพรวม พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 8 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.019 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานระดับบริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.011 และยังพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 5-8 ปี มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 8 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.006 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 8 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.002 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพและการควบคุมไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 5-8 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.011 และยังพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.005 และ 0.000 ตามลำดับ ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานย่อยที่ 1.6 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด โดยวิธี t-test

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	หน่วยงานต้นสังกัด ของพนักงานระดับบริหาร		
	ส่วน สำนักงาน n = 102 \bar{x}	ส่วน โรงงาน n = 50 \bar{x}	p-value
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	3.97	4.11	0.026*
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.93	3.83	0.215
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.88	4.07	0.022*
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.33	4.53	0.006**
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ	4.52	4.56	0.517
6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	4.09	3.99	0.226
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.93	3.91	0.766
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.02	4.17	0.293
9. ด้านการตลาด	4.08	4.09	0.903
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.45	4.47	0.871
11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	4.16	4.13	0.687
12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.83	4.02	0.132
ในภาพรวม	4.07	4.11	0.408

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท โดยจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดได้แก่ ส่วนสำนักงานและส่วนโรงงาน โดยพิจารณาในภาพรวม

ทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.408 แสดงว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีหน่วยงานต้นสังกัดได้แก่ ส่วนสำนักงานและส่วนโรงงาน มีระดับระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 9 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีหน่วยงานต้นสังกัดได้แก่ ส่วนสำนักงานและส่วนโรงงาน มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ /พันธกิจ /เป้าหมายและด้านโครงสร้างองค์กร และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 1 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร

4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้, ด้านรูปแบบของความคิด, ด้านวิสัยทัศน์ร่วม, ด้านการเรียนรู้เป็นทีม, ด้านการคิดเชิงระบบ

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกเป็นรายด้านซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำนวน 152 คน จากประชากรทั้งสิ้น 425 คน (ทั้งหมด 4 โรงงาน) โดยวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเป็นรายข้อ รายองค์ประกอบของแต่ละด้าน ได้ผลการศึกษามีดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ โดยวิธี One – Way ANOVA

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ด้านบุคคลที่รอบรู้			p-value
	เห็นด้วย ปานกลาง n=14 \bar{x}	เห็นด้วย มาก n=91 \bar{x}	เห็นด้วย มากที่สุด n=47 \bar{x}	
1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	4.02	3.98	4.07	0.337
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.75	3.81	4.12	0.001**
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.68	3.95	4.00	0.075
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.17	4.30	4.64	0.000**
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ	4.45	4.49	4.64	0.020*
6. ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	4.16	3.84	4.45	0.000**
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.72	3.87	4.09	0.005**
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.75	3.82	4.64	0.000**
9. ด้านการตลาด	3.90	3.97	4.35	0.000**
10. ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.33	4.32	4.77	0.000**
11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	3.90	4.01	4.49	0.000**
12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.47	3.90	4.02	0.040*
ในภาพรวม	3.89	3.99	4.32	0.000**

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยจำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน พบว่าค่า p-value เท่ากับ 0.000 แสดงว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายและด้าน โครงสร้างองค์กร และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และยังพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 8 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนาและด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ในแต่ละกลุ่มความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แสดงไว้ในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ด้านบุคคลที่รอบรู้	\bar{x}	กลุ่ม ที่	p-value		
				กลุ่มที่		
				1	2	3
2.ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	เห็นด้วยปานกลาง	3.75	1	-	0.660	0.010**
	เห็นด้วยมาก	3.81	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.12	3	-	-	-
4.ด้านวัฒนธรรมองค์กร	เห็นด้วยปานกลาง	4.17	1	-	0.261	0.000**
	เห็นด้วยมาก	4.30	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.64	3	-	-	-
5.ด้านบรรยากาศการทำงาน/ ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ	เห็นด้วยปานกลาง	4.45	1	-	0.680	0.052
	เห็นด้วยมาก	4.49	2	-	-	0.009**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.64	3	-	-	-
6.ด้านทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ	เห็นด้วยปานกลาง	4.16	1	-	0.018	0.048*
	เห็นด้วยมาก	3.84	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.45	3	-	-	-
7.ด้านคุณภาพและการควบคุม	เห็นด้วยปานกลาง	3.72	1	-	0.262	0.007**
	เห็นด้วยมาก	3.87	2	-	-	0.006**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.09	3	-	-	-
8.ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เห็นด้วยปานกลาง	3.75	1	-	0.688	0.000**
	เห็นด้วยมาก	3.82	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.64	3	-	-	-
9.ด้านการตลาด	เห็นด้วยปานกลาง	3.90	1	-	0.544	0.000**
	เห็นด้วยมาก	3.97	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.35	3	-	-	-
10.ด้านการวิจัยและพัฒนา	เห็นด้วยปานกลาง	4.33	1	-	0.935	0.002**
	เห็นด้วยมาก	4.32	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.77	3	-	-	-
11.ด้านการบริหารการเงิน และต้นทุน	เห็นด้วยปานกลาง	3.90	1	-	0.331	0.000**
	เห็นด้วยมาก	4.01	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.49	3	-	-	-
12.ด้านการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า	เห็นด้วยปานกลาง	3.47	1	-	0.038*	0.011*
	เห็นด้วยมาก	3.90	2	-	-	0.318
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.02	3	-	-	-
ในภาพรวม	เห็นด้วยปานกลาง	3.89	1	-	0.217	0.000**
	เห็นด้วยมาก	3.99	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.32	3	-	-	-

พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ในระดับเห็นด้วยปานกลางมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.038 และยังพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ในระดับเห็นด้วยปานกลางมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.011 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิด โดยวิธี One – Way ANOVA

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	ด้านรูปแบบของความคิด			p-value
	เห็นด้วยปานกลาง n=7 \bar{x}	เห็นด้วยมาก n=110 \bar{x}	เห็นด้วยมากที่สุด n=35 \bar{x}	
1.ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	3.80	3.99	4.13	0.012*
2.ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.78	3.73	4.45	0.000**
3.ด้านโครงสร้างองค์กร	3.71	3.85	4.28	0.000**
4.ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.28	4.36	4.52	0.120

ตารางที่ 4.17(ต่อ)

ความคิดเห็นความสามารถในการแข่งขัน	ด้านรูปแบบของความคิด			
	เห็นด้วยปานกลาง n=7 \bar{x}	เห็นด้วยมาก n=110 \bar{x}	เห็นด้วยมากที่สุด n=35 \bar{x}	p-value
5.ด้านบรรยากาศการทำงาน /ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	4.23	4.58	4.43	0.003**
6.ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	3.33	4.00	4.37	0.000**
7.ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.80	3.82	4.27	0.000**
8.ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.35	3.98	4.50	0.000**
9.ด้านการตลาด	3.97	3.97	4.45	0.000**
10.ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.47	4.36	4.77	0.000**
11.ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	3.85	4.08	4.44	0.000**
12.ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.42	3.83	4.19	0.008**
ในภาพรวม	3.82	4.01	4.38	0.000**

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท โดยจำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.000 แสดงว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.05 ใน 1 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 1 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย และยังพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 10 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ในแต่ละกลุ่มความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิด โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แสดงไว้ในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ที่แตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ด้านรูปแบบ ของความคิด	\bar{x}	กลุ่ม ที่	p-value		
				กลุ่มที่		
				1	2	3
1.ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	เห็นด้วยปานกลาง	3.80	1	-	0.119	0.010**
	เห็นด้วยมาก	3.99	2	-	-	0.019*
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.13	3	-	-	-
2.ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	เห็นด้วยปานกลาง	3.78	1	-	0.752	0.000**
	เห็นด้วยมาก	3.73	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.45	3	-	-	-
3.ด้าน โครงสร้างองค์กร	เห็นด้วยปานกลาง	3.71	1	-	0.408	0.002**
	เห็นด้วยมาก	3.85	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.28	3	-	-	-

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ด้านรูปแบบ ของความคิด	\bar{x}	กลุ่ม ที่	p-value		
				กลุ่มที่		
				1	2	3
5.ด้านบรรยากาศการทำงาน/ ผลตอบแทน /แรงจูงใจ	เห็นด้วยปานกลาง	4.23	1	-	0.006**	0.133
	เห็นด้วยมาก	4.58	2	-	-	0.019*
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.43	3	-	-	-
6.ด้านทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ	เห็นด้วยปานกลาง	3.33	1	-	0.001**	0.000**
	เห็นด้วยมาก	4.00	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.37	3	-	-	-
7.ด้านคุณภาพและการควบคุม	เห็นด้วยปานกลาง	3.80	1	-	0.892	0.006**
	เห็นด้วยมาก	3.82	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.27	3	-	-	-
8.ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เห็นด้วยปานกลาง	3.35	1	-	0.032*	0.000**
	เห็นด้วยมาก	3.98	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.50	3	-	-	-
9.ด้านการตลาด	เห็นด้วยปานกลาง	3.97	1	-	0.976	0.006**
	เห็นด้วยมาก	3.97	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.45	3	-	-	-
10.ด้านการวิจัยและพัฒนา	เห็นด้วยปานกลาง	4.47	1	-	0.552	0.143
	เห็นด้วยมาก	4.36	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.77	3	-	-	-
11.ด้านการบริหารการเงินและ ต้นทุน	เห็นด้วยปานกลาง	3.85	1	-	0.204	0.003**
	เห็นด้วยมาก	4.08	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.44	3	-	-	-
12.ด้านการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า	เห็นด้วยปานกลาง	3.42	1	-	0.134	0.009**
	เห็นด้วยมาก	3.83	2	-	-	0.011*
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.19	3	-	-	-
ในภาพรวม	เห็นด้วยปานกลาง	3.83	1	-	0.092	0.000**
	เห็นด้วยมาก	4.01	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.38	3	-	-	-

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหาร ต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัท ไทยซัมมิท ในภาพรวม พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดในระดับเห็นด้วยปานกลาง มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดในระดับเห็นด้วยมากและระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ด้านรูปแบบของความคิดของพนักงานระดับบริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารการเงินและต้นทุนไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของ พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดในระดับเห็นด้วยปานกลาง มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดในระดับเห็นด้วยมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.009 และยังพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบของความคิดในระดับเห็นด้วยมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.011 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบของความคิดของพนักงานระดับบริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้านี้ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยวิธี One – Way ANOVA

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม			p-value
	เห็นด้วยปานกลาง n=9 \bar{X}	เห็นด้วยมาก n=110 \bar{X}	เห็นด้วยมากที่สุด n=33 \bar{X}	
1.ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	3.74	3.95	4.29	0.000**
2.ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	4.08	3.81	4.13	0.003**

ตารางที่ 4.19(ต่อ)

ความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม			p-value
	เห็นด้วยปานกลาง n=9 \bar{x}	เห็นด้วยมาก n=110 \bar{x}	เห็นด้วยมากที่สุด n=33 \bar{x}	
3.ด้านโครงสร้างองค์กร	3.71	3.89	4.18	0.002**
4.ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.61	4.37	4.41	0.253
5.ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน /แรงจูงใจ	4.25	4.55	4.54	0.034*
6.ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	3.48	4.04	4.27	0.000**
7.ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.90	3.85	4.16	0.002**
8.ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.05	4.04	4.18	0.674
9.ด้านการตลาด	4.13	4.05	4.16	0.438
10.ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.55	4.38	4.68	0.010**
11.ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	3.91	4.16	4.19	0.281
12.ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.03	3.85	4.28	0.000**
ในภาพรวม	3.96	4.04	4.26	0.001**

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท โดยจำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน พบว่าค่า p-value เท่ากับ 0.001 แสดงว่า พนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ว่า พนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 4 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด และด้านการบริหารการเงินและต้นทุน และยังพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 1 ด้าน คือ ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน /แรงจูงใจ และยังพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 7 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านการวิจัยและพัฒนาและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในแต่ละกลุ่มความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แสดงไว้ในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{x}	กลุ่ม ที่	p-value		
				กลุ่มที่		
				1	2	3
1.ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	เห็นด้วยปานกลาง	3.74	1	-	0.022*	0.000**
	เห็นด้วยมาก	3.95	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.29	3	-	-	-
2.ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	เห็นด้วยปานกลาง	4.08	1	-	0.114	0.770
	เห็นด้วยมาก	3.81	2	-	-	0.001**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.13	3	-	-	-
3.ด้าน โครงสร้างองค์กร	เห็นด้วยปานกลาง	3.71	1	-	0.241	0.007**
	เห็นด้วยมาก	3.89	2	-	-	0.002**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.18	3	-	-	-
5.ด้านบรรยากาศการทำงาน/ ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ	เห็นด้วยปานกลาง	4.25	1	-	0.010**	0.021*
	เห็นด้วยมาก	4.55	2	-	-	0.888
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.54	3	-	-	-
6.ด้านทักษะทางการบริหารและ ภาวะผู้นำ	เห็นด้วยปานกลาง	3.48	1	-	0.002**	0.000**
	เห็นด้วยมาก	4.04	2	-	-	0.030*
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.27	3	-	-	-
7.ด้านคุณภาพและการควบคุม	เห็นด้วยปานกลาง	3.90	1	-	0.769	0.106
	เห็นด้วยมาก	3.85	2	-	-	0.000**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.16	3	-	-	-
10.ด้านการวิจัยและพัฒนา	เห็นด้วยปานกลาง	4.55	1	-	0.333	0.485
	เห็นด้วยมาก	4.38	2	-	-	0.003**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.68	3	-	-	-
12.ด้านการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า	เห็นด้วยปานกลาง	3.03	1	-	0.001**	0.000**
	เห็นด้วยมาก	3.85	2	-	-	0.002**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.28	3	-	-	-
ในภาพรวม	เห็นด้วยปานกลาง	3.96	1	-	0.413	0.010**
	เห็นด้วยมาก	4.04	2	-	-	0.001**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.26	3	-	-	-

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในภาพรวม พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มี

เรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมของพนักงานระดับบริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพและการควบคุมไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมากที่สุดมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.003 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมของพนักงานระดับบริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการวิจัยและพัฒนาไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของ พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยปานกลาง มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.001 และ 0.000 และยังพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.002 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมของพนักงานระดับบริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการตอบสนองความพึงพอใจของ ถูกค่าไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยวิธี One – Way ANOVA

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม			p-value
	เห็นด้วย ปานกลาง n=15 \bar{x}	เห็นด้วย มาก n=90 \bar{x}	เห็นด้วย มากที่สุด n=47 \bar{x}	
1.ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	3.86	3.98	4.12	0.005**
2.ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.71	3.80	4.14	0.000**
3.ด้านโครงสร้างองค์กร	3.66	3.88	4.16	0.000**
4.ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.33	4.41	4.38	0.774
5.ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	4.42	4.57	4.49	0.162
6.ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	3.62	4.02	4.26	0.000**
7.ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.75	3.86	4.10	0.003**
8.ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.65	4.09	4.17	0.073
9.ด้านการตลาด	3.90	4.04	4.21	0.037*
10.ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.26	4.43	4.57	0.095
11.ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	3.86	4.16	4.22	0.038*
12.ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.55	3.80	4.19	0.001**
ในภาพรวม	3.86	4.05	4.22	0.000**

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทใน โดยจำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน พบว่าค่า p-value เท่ากับ 0.000 แสดงว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 4 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน /แรงจูงใจ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการวิจัยและพัฒนา และยังพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนและยังพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 7 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท ในแต่ละกลุ่มความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แสดงไว้ในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.

ความสามารถในการแข่งขัน	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	\bar{x}	กลุ่มที่	p-value		
				กลุ่มที่		
				1	2	3
1.ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	เห็นด้วยปานกลาง	3.74	1	-	0.158	0.004**
	เห็นด้วยมาก	3.95	2	-	-	0.125
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.29	3	-	-	-
2.ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	เห็นด้วยปานกลาง	4.08	1	-	0.500	0.002**
	เห็นด้วยมาก	3.81	2	-	-	0.259
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.13	3	-	-	-
3.ด้านโครงสร้างองค์กร	เห็นด้วยปานกลาง	3.71	1	-	0.085	0.000**
	เห็นด้วยมาก	3.89	2	-	-	0.090
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.18	3	-	-	-
6.ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	เห็นด้วยปานกลาง	4.25	1	-	0.253	0.000**
	เห็นด้วยมาก	4.55	2	-	-	0.030*
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.54	3	-	-	-
7.ด้านคุณภาพและการควบคุม	เห็นด้วยปานกลาง	3.48	1	-	0.378	0.008**
	เห็นด้วยมาก	4.04	2	-	-	0.050
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.27	3	-	-	-
9.ด้านการตลาด	เห็นด้วยปานกลาง	3.90	1	-	0.259	0.353
	เห็นด้วยมาก	3.85	2	-	-	0.045*
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.16	3	-	-	-
11.ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	เห็นด้วยปานกลาง	4.55	1	-	0.348	0.011*
	เห็นด้วยมาก	4.38	2	-	-	0.463
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.68	3	-	-	-
12.ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	เห็นด้วยปานกลาง	3.74	1	-	0.199	0.002**
	เห็นด้วยมาก	3.95	2	-	-	0.153
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.29	3	-	-	-
ในภาพรวม	เห็นด้วยปานกลาง	3.74	1	-	0.060	0.000**
	เห็นด้วยมาก	3.95	2	-	-	0.085*
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.29	3	-	-	-

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.011 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมของพนักงานระดับบริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารการเงินและต้นทุนไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า พบว่าพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยปานกลางมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.002 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมของพนักงานระดับบริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารการเงินและต้นทุนไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ โดยวิธี One – Way ANOVA

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ด้านการคิดเชิงระบบ			p-value
	เห็นด้วย ปานกลาง n=9 \bar{x}	เห็นด้วย มาก n=89 \bar{x}	เห็นด้วย มากที่สุด n=54 \bar{x}	
1.ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	3.96	3.96	4.11	0.020*
2.ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	4.08	3.80	4.03	0.016*
3.ด้านโครงสร้างองค์กร	4.06	3.96	3.89	0.477
4.ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.86	4.32	4.43	0.001**

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ด้านการคิดเชิงระบบ			
	เห็นด้วย ปานกลาง n=9 \bar{x}	เห็นด้วย มาก n=89 \bar{x}	เห็นด้วย มากที่สุด n=54 \bar{x}	p-value
5.ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	4.59	4.52	4.54	0.764
5.ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	4.59	4.52	4.54	0.764
6.ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	4.07	4.00	4.14	0.331
7.ด้านคุณภาพและการควบคุม	4.34	3.82	4.01	0.001**
8.ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.91	4.03	3.99	0.003**
9.ด้านการตลาด	4.44	3.99	4.17	0.003**
10.ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.77	4.31	4.64	0.000**
11.ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	4.62	4.12	4.12	0.011*
12.ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า	4.11	3.95	3.78	0.268
ในภาพรวม	4.40	4.03	4.12	0.001**

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.23 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยจำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.001 แสดงว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน /แรงจูงใจ ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และยังพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ ได้แก่ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 3 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน และยังพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้าน การคิดเชิงระบบมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 5 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด และด้านการวิจัยและพัฒนา

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตในแต่ละกลุ่มความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 แสดงไว้ในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ด้านการคิด เชิงระบบ	\bar{x}	กลุ่ม ที่	p-value		
				กลุ่มที่		
				1	2	3
1.ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ / เป้าหมาย	เห็นด้วยปานกลาง	3.96	1	-	0.975	0.176
	เห็นด้วยมาก	3.96	2	-	-	0.006**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.11	3	-	-	-
2.ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	เห็นด้วยปานกลาง	4.08	1	-	0.106	0.772
	เห็นด้วยมาก	3.80	2	-	-	0.008**
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.03	3	-	-	-
4.ด้านวัฒนธรรมองค์กร	เห็นด้วยปานกลาง	4.86	1	-	0.753	0.004**
	เห็นด้วยมาก	4.32	2	-	-	0.124
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.43	3	-	-	-
7.ด้านคุณภาพ และการควบคุม	เห็นด้วยปานกลาง	4.34	1	-	0.50	0.036*
	เห็นด้วยมาก	3.82	2	-	-	0.014*
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.01	3	-	-	-
8.ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เห็นด้วยปานกลาง	4.91	1	-	0.065	0.001**
	เห็นด้วยมาก	4.03	2	-	-	0.712
	เห็นด้วยมากที่สุด	3.99	3	-	-	-
9.ด้านการตลาด	เห็นด้วยปานกลาง	4.44	1	-	0.004**	0.096
	เห็นด้วยมาก	3.99	2	-	-	0.753
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.17	3	-	-	-
10.ด้านการวิจัยและพัฒนา	เห็นด้วยปานกลาง	4.77	1	-	0.007**	0.457
	เห็นด้วยมาก	4.31	2	-	-	0.206
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.64	3	-	-	-
11.ด้านการบริหารการเงิน และต้นทุน	เห็นด้วยปานกลาง	4.62	1	-	0.553	0.004**
	เห็นด้วยมาก	4.12	2	-	-	0.979
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.12	3	-	-	-
ในภาพรวม	เห็นด้วยปานกลาง	4.40	1	-	0.254	0.012*
	เห็นด้วยมาก	4.03	2	-	-	0.071
	เห็นด้วยมากที่สุด	4.12	3	-	-	-

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในภาพรวม พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มี

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทในด้านการบริหารการเงินและต้นทุน พบว่าพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยปานกลางมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.004 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบของพนักงานระดับบริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารการเงินและต้นทุนไม่แตกต่างกัน

4.6 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานระดับบริหารเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท

จากแบบสอบถามตอนที่ 4 ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานระดับบริหารเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด

1.1 ด้านบรรยากาศการทำงาน/ ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจและกระตุ้นกำลังใจในการทำงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจที่สร้างสรรค์งานที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง ปัจจุบันสิ่งจูงใจเหล่านี้อยู่ในระดับที่พนักงานเห็นว่า ยังไม่เป็นธรรมทำให้พนักงานไม่ทุ่มเทในงานของตนก่อให้เกิดเป็นข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน

1.2 ด้านการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากหากมีการกำหนดสิ่งเหล่านี้ดีก็จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการลงทุนเพื่อพัฒนาหรือการให้ความสำคัญในปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนาข้ถึงถือว่า เป็นสิ่งสำคัญและเป็นข้อได้เปรียบมากสำหรับตลาดธุรกิจยานยนต์ในปัจจุบัน เนื่องจากถือเป็นหัวใจหลักในการสร้างความได้เปรียบและแสดงถึงศักยภาพของบริษัท

2. ปัจจัยอื่นนอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 12 ที่เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท

2.1 ความเข้าใจในลูกค้า ซึ่งเหนือกว่าการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ เป็นสิ่งที่จะทำให้บริษัทสามารถได้เปรียบและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพราะหากเรารับรู้ เข้าใจและเข้าถึงความต้องการของลูกค้ามากกว่าเพียงแต่ทำให้พึงพอใจจะเป็นจุดที่ทำให้เหนือกว่าคู่แข่ง

2.2 ปัจจัยด้านการจัดซื้อ จัดจ้างผู้ผลิตจากภายนอก หากมีขั้นตอนที่ชัดเจน โปร่งใส ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านผู้นำต้นทุน

2.3 บุคลากรยังขาดความชำนาญในการทำงาน ไม่รู้และไม่เข้าใจในงานของตนทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้าและส่งผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในการสั่งซื้อ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยประกอบด้วยข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป และข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานระดับบริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ 3 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขันกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขันกลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบ

เครื่องมือที่ใช้วิจัยในครั้งนี้คือแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันและหน่วยงานต้นสังกัด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 15 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert's scale จำนวน 5 ค่า ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำนวน 52 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบ

มาตราส่วนประมาณค่าของ Likert's scale จำนวน 5 ค่า ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยมาก ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อให้พนักงานระดับบริหารแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 2 ข้อ

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำนวน 152 คน สามารถเก็บข้อมูลและนำมาใช้ในการวิจัยได้ 152 ราย คิดเป็น 100 %

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็น 4 ตอนดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ร้อยละ 89.47 ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 30 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.95 จบการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 66.45 มีตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นผู้บริหารระดับต้น ร้อยละ 46.71 ส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 8 ปี ร้อยละ 66.45 และสังกัดส่วนสำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 74.34

5.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านของพนักงานระดับบริหาร ใช้วิธีวิเคราะห์โดยการหาค่าอัตราร้อยละซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

1. ด้านบุคคลที่รอบรู้ พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ในระดับเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 59.87 และทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยข้อที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรก และข้อที่เกี่ยวกับการแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมของทางบริษัทเป็นลำดับสุดท้าย

2. ด้านรูปแบบของความคิด พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดในระดับเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 72.37 และทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยข้อที่เกี่ยวกับการยอมรับและชื่นชมผู้อื่นอยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการยึดมั่นในหลักการและแนวความคิดเป็นลำดับสุดท้าย

3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 72.37 โดยข้อที่เกี่ยวกับความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับบริษัทมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ส่วนข้อที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของบริษัทมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับที่สองซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และข้อที่เกี่ยวกับการไม่ขึ้นชอภกับวัฒนธรรมบริษัทมีความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้ายซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 59.21 และทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยข้อที่เกี่ยวกับการมีระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Rotate) ในทุกๆ 4 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจในการบริหารงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสมแล้วเป็นลำดับสุดท้าย

5. ด้านการคิดเชิงระบบ พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ ในระดับเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 58.55 และทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยข้อที่เกี่ยวกับการรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไร อย่างไรบ้าง มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการที่บางครั้งไม่ทราบว่า ควรปฏิบัติอย่างไรเมื่อเกิดปัญหาแล้วเป็นลำดับสุดท้าย

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตในภาพรวมพบว่าพนักงานระดับบริหารที่ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนรวมเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.09 และแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิตไม่แตกต่างกันมาก เมื่อพิจารณาระดับของความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตเรียงตามค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

เห็นด้วยระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจโดยข้อที่เกี่ยวกับการวางแผนและกำหนด โอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ส่วนข้อที่เกี่ยวกับการปรับปรุงรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับที่สองซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

และข้อที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่ายเป็นลำดับสุดท้าย

และเห็นด้วยระดับมาก ได้แก่

- ด้านการวิจัยและพัฒนา โดยข้อที่เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆให้ตรงกับความต้องการลูกค้า มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ส่วนข้อที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาดจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับที่สองซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และข้อที่เกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางนวัตกรรมเป็นลำดับสุดท้าย
- ด้านวัฒนธรรมองค์กร ทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากโดยข้อที่เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย เช่น มีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานเป็นลำดับสุดท้าย
- ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน โดยข้อที่เกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและข้อที่เกี่ยวกับการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้ายซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
- ด้านการตลาด ทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากโดยข้อที่เกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กร/ภาพลักษณ์แห่งตรา (Corporate/Brand Image) มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการตั้งราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากโดยข้อที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย

- ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยข้อที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (Cross Functional Team) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายจะช่วยให้อำนาจบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย

- ด้านวิสัยทัศน์ /พันธกิจ /เป้าหมาย ทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยข้อที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/นโยบายและกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย

- ด้านโครงสร้างองค์กร ทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยข้อที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย

- ด้านคุณภาพและการควบคุม โดยข้อที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือสถิติ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้ายซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

- ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ทุกข้อคำถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากโดยข้อที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย

- ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยข้อที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกและข้อที่เกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้ายซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยได้ผลดังต่อไปนี้

สมมุติฐานที่ 1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมุติฐานย่อยที่ 1.1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และผลการทดสอบสมมุติฐานของแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถในด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และด้านการวิจัยและพัฒนา แต่อย่างไรก็ตามเพศชายและเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

สมมุติฐานย่อยที่ 1.2 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมุติฐานของแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย, ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านคุณภาพและการควบคุม, ด้านการวิจัยและพัฒนา, ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ, ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำและด้านการตลาด

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุแตกต่างกันให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มดังนี้

- ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่าพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุตั้งแต่ 30-40 ปี และกลุ่มอายุตั้งแต่ 30-40 ปีให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุมากกว่า 40-50 ปีและกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี, ตั้งแต่ 30-40 ปี,มากกว่า 40-50 ปีและกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในระดับมาก

- ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่าพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุตั้งแต่ 30-40 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุมากกว่า 40-50 ปีและกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ตั้งแต่ 30-40 ปี มากกว่า 40-50 ปีและกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในระดับมาก

- ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ พบว่าพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุตั้งแต่ 30-40 ปีให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงาน

ระดับบริหารในกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ตั้งแต่ 30-40 ปี มากกว่า 40-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในระดับมาก

- ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ พบว่าพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุตั้งแต่ 30-40 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุมากกว่า 40-50 ปี และยังพบว่ากลุ่มอายุมากกว่า 40-50 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ตั้งแต่ 30-40 ปี มากกว่า 40-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในระดับมาก

- ด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่าพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุตั้งแต่ 30-40 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ตั้งแต่ 30-40 ปี มากกว่า 40-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในระดับมาก

- ด้านการตลาด พบว่าพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุตั้งแต่ 30-40 ปี กลุ่มอายุมากกว่า 40-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ตั้งแต่ 30-40 ปี มากกว่า 40-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในระดับมาก

- ด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่าพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุตั้งแต่ 30-40 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 40-50 ปี และยังพบว่า กลุ่มอายุตั้งแต่ 30-40 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารในกลุ่มอายุมากกว่า 40-50 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ตั้งแต่ 30-40 ปี มากกว่า 40-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในระดับมาก

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ด้านคุณภาพและการควบคุมและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านคุณภาพ และการควบคุม ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนาและด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มดังนี้

- ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่า พนักงานบริหารระดับสูงให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานบริหารระดับต้นและพนักงานบริหารระดับกลางโดยพนักงานบริหารระดับต้น พนักงานบริหารระดับกลาง พนักงานบริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่า พนักงานบริหารระดับสูงให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานบริหารระดับต้นและพนักงานบริหารระดับกลางโดยพนักงานบริหารระดับต้น พนักงานบริหารระดับกลาง พนักงานบริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า พนักงานบริหารระดับต้นให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานบริหารระดับกลางและพนักงานบริหารระดับสูงโดยพนักงานบริหารระดับต้น พนักงานบริหารระดับกลาง พนักงานบริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่า พนักงานบริหารระดับสูงให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานบริหารระดับต้นและพนักงานบริหารระดับกลางโดยพนักงานบริหารระดับต้น พนักงานบริหารระดับกลาง พนักงานบริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า พนักงานบริหารระดับสูงให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานบริหารระดับต้นและพนักงานบริหารระดับกลางโดยพนักงานบริหารระดับต้น พนักงานบริหารระดับกลาง พนักงานบริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านการตลาด พบว่า พนักงานบริหารระดับต้นให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานบริหารระดับกลางและพนักงานบริหารระดับสูง โดยพนักงานบริหารระดับต้น พนักงานบริหารระดับกลาง พนักงานบริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่า พนักงานบริหารระดับสูงให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานบริหารระดับต้นและพนักงานบริหารระดับกลาง โดยพนักงานบริหารระดับต้น พนักงานบริหารระดับกลาง พนักงานบริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน พบว่า พนักงานบริหารระดับต้นให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานบริหารระดับกลาง โดยพนักงานบริหารระดับต้น พนักงานบริหารระดับกลาง พนักงานบริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

สมมุติฐานย่อยที่ 1.5 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมุติฐานของแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานแตกต่างกันให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มดังนี้

- ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปีให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงาน 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานมากกว่า 8 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี และ 5-8 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานมากกว่า 8 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานมากกว่า 8 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี และ 5-8 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานมากกว่า 8 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงาน 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี โดยพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานน้อยกว่า 5 ปี 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

สมมุติฐานย่อยที่ 1.6 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมุติฐานของแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ เป้าหมาย ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านวัฒนธรรมองค์กร

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยได้ตั้งไว้ ได้ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2 พนักงานระดับบริหารกลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ, ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนาและด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกันให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในกลุ่มต่างๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยมาก โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อ

องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยปานกลาง, เห็นด้วยมาก, เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยมาก ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยปานกลาง, เห็นด้วยมาก, เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยมากที่สุด โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ในระดับเห็นด้วยปานกลาง, เห็นด้วยมาก, เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน /แรงจูงใจ ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิดแตกต่างกันให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในกลุ่มต่างๆ ดังนี้

- ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ /เป้าหมาย, ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านการตลาด ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนและ

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน ในภาพรวมแตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ, ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านการวิจัยและพัฒนาและด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในกลุ่มต่างๆ ดังนี้

- ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยปานกลางให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมาก และยังพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมาก มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพและการควบคุมและด้านการวิจัยและพัฒนา พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมาก มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยปานกลาง, เห็นด้วยมาก, เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน แตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยมาก โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความ คิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยปานกลาง มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็น ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยมากที่สุด โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมในระดับ เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับความคิดเห็น ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการ แข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันใน ภาพรวมแตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละด้าน พบว่า พนักงานระดับ บริหารที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมต่างกัน มีความ คิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ แตกต่างกันดังนี้ ด้านการตลาด ด้านการบริหาร การเงินและต้นทุน ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้าง องค์กร ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพและการควบคุมและ ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันแตกต่าง กันในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านการบริหารการเงินและต้นทุนและด้านการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยปานกลางให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถใน การแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยมากที่สุดให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยมาก โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านการตลาด พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยมาก ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับเห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละด้าน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านคุณภาพและการควบคุม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาดและด้านการวิจัยและพัฒนา

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในกลุ่มต่างๆ ดังนี้

- ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายและด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยมาก ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีความ

คิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการบริหารการเงินและต้นทุน พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยปานกลางให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านคุณภาพและการควบคุม พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ให้ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยมาก โดยพนักงานระดับบริหารที่มีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบในระดับเห็นด้วยปานกลางเห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

5.1.5 สรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน

จากการศึกษาความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน สรุปได้ดังนี้ คือ

5.1.5.1 ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทมากที่สุด

- ด้านบรรยากาศการทำงาน/ ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจและกระตุ้นกำลังใจในการทำงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจที่สร้างสรรค์งานที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง ปัจจุบันสิ่งจูงใจเหล่านี้อยู่ในระดับที่พนักงานเห็นว่า ยังไม่เป็นธรรมทำให้พนักงานไม่ทุ่มเทในงานของตนก่อให้เกิดเป็นข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน

- ด้านการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากหากมีการกำหนดสิ่งเหล่านี้ดีก็จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการลงทุนเพื่อพัฒนาหรือการให้ความสำคัญในปัจจุบันด้านการวิจัยและพัฒนาถือว่า เป็นสิ่งสำคัญและเป็นข้อได้เปรียบมากสำหรับตลาดธุรกิจยานยนต์ในปัจจุบัน เนื่องจากถือเป็นหัวใจหลักในการสร้างความได้เปรียบและแสดงถึงศักยภาพของบริษัท

5.1.5.2 ปัจจัยอื่นนอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 12 ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท

- ความเข้าใจในลูกค้า ซึ่งเหนือกว่าการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ เป็นสิ่งที่จะทำให้บริษัทสามารถได้เปรียบและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพราะหากเรารับรู้ เข้าใจและเข้าถึงความต้องการของลูกค้ามากกว่าเพียงแค่ทำให้พึงพอใจจะเป็นจุดที่ทำให้เหนือกว่าคู่แข่ง
- ปัจจัยด้านการจัดซื้อ จัดจ้างผู้ผลิตจากภายนอก หากมีขั้นตอนที่ชัดเจน โปร่งใส ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านผู้นำต้นทุน
- บุคลากรยังขาดความชำนาญในการทำงาน ไม่รู้และไม่เข้าใจในงานของตนทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้าและส่งผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในการสั่งซื้อ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 อภิปรายผลสรุปการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

- จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับบริหารที่ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยในด้านวิสัยทัศน์ร่วมโดยข้อที่เกี่ยวกับความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับบริษัทมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นลำดับแรกซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ส่วนข้อที่เกี่ยวกับการไม่ขึ้นชอกับวัฒนธรรมบริษัทมีความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้ายซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ผู้วิจัยมีความคิดเห็นเห็นว่า พนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท มีความภาคภูมิใจกับการที่ได้ทำงานกับกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทอาจเพราะเป็นกลุ่มบริษัทที่มีชื่อเสียงและเป็นผู้นำทางด้านการผลิตชิ้นส่วนแต่ในขณะเดียวกันการขึ้นชอวัฒนธรรมของบริษัทอยู่ในระดับที่ไม่มากนัก เนื่องจากกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทเป็นองค์กรใหญ่ซึ่งมีพนักงานจำนวนมาก ทำให้เกิดวัฒนธรรมของบริษัทที่อาจเป็นที่ไม่ยอมรับในกลุ่มบุคคลบางส่วน เช่น วัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้อให้แก่บุคคลบางกลุ่ม การให้ผลตอบแทนที่ไม่เท่าเทียม แรงจูงใจในการทำงานที่ไม่ทั่วถึง เป็นต้น

5.2.2 อภิปรายผลสรุปการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

- จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับบริหารที่ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากโดยมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยข้อที่เกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน (Career path) และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงเป็นสองลำดับแรกซึ่งระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith อ้างในคำนิ้ง นกแก้ว 2526 : 81-83 ที่กล่าวว่า สิ่งจูงใจที่เป็นผลผลิตหรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน เงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากนี้เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลและสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูงๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วยและเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอมรรกรณ์ พวงทอง (2551 : 148) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันได้แก่ หน่วยงานเพื่อการวางแผนโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถโดยการสร้างบรรยากาศ/สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน, สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างแผนก, สร้างความชัดเจนในการวางแผนและกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน (Career Path) ให้มีความแน่นอนและชัดเจนถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้พนักงาน เกิดแรงจูงใจและแรงผลักดันในการทำงานให้บรรลุไปตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งมีส่วนช่วยให้กระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น”

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตเป็นบริษัทที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ บุคลากรในองค์กรย่อมมีความคาดหวังในผลตอบแทนซึ่งเป็นแรงจูงใจและแรงผลักดันในการทำงานค่อนข้างมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผลตอบแทนเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อการดำเนินชีวิตและเป็นสิ่งหนึ่งที่ชี้วัดความสามารถของบุคคลนั้น ผลตอบแทนมาก หมายถึง ความสามารถหรือความสำคัญต่อองค์กรของบุคคลนั้นมากเช่นกัน จึงเป็นเหตุให้บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรให้ความสำคัญ ทั้งนี้รวมถึงบรรยากาศในการทำงาน เมื่อ “คน” ส่วนใหญ่มารวมกันย่อมมีความหลากหลายทางความคิด องค์กรขนาดใหญ่จึงมีบรรยากาศในการทำงานที่ตึงเครียดและแข่งขันสูง ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร เมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กรจะทำให้เขาไม่สามารถสรรค์สร้างงานที่ดีและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ทั้งนี้หากสามารถสร้างให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม บุคลากรทุกท่านในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร กระตือรือร้นในการทำงาน จะทำให้บุคลากรทั้งหลายขององค์กรนั้น เกิดความทุ่มเท

สนุกสนานกับการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่สิ่งที่ยิ่งใหญ่คือการคาดหวังและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้มากยิ่งขึ้น

5.2.3 อภิปรายผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

- ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานระดับบริหารที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษายปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นๆ มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมของพนักงานระดับบริหารที่มีตำแหน่งงานแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD. พบว่า ระดับต้นให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากระดับกลางและระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยระดับสูงมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สาเหตุที่ระดับสูงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมากกว่าระดับบริหารอื่นๆเพราะระดับสูง มีประสบการณ์ที่มากกว่ามีมุมมองกลยุทธ์ทางการแข่งขันและวิสัยทัศน์ตลอดจนปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันที่ไกลกว่า ดังนั้นระดับสูงจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากในด้านการเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงานตลอดจนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่คาดไว้

ในขณะที่เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน ในภาพรวมที่มีอายุงานแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD. พบว่า อายุงานมากกว่า 8 ปีให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากอายุงานน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุงานของพนักงานระดับบริหาร คู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นเพราะได้รับการฝึกอบรมซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำงานไม่เท่ากัน รวมทั้งประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่เท่ากัน จึงอาจทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันเมื่ออายุงานสูงขึ้น

5.2.4 อภิปรายผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต โดยจำแนกตามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

- สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต จำแนกตามระดับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยด้านความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบของความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเนื่องมาจากการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน โดยเน้นที่การพัฒนาจากตัวบุคลากร ไปสู่องค์การอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับบทความของจิมเฮลล์ ตรีเมธสุนทร และณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2552 : วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งแสดงไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่ซึ่งบุคคลในองค์การได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การอย่างต่อเนื่อง ความรู้ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ได้รับการสั่งสมเพียงอย่างเดียวแต่สามารถสร้างขึ้นใหม่ได้จากความคิด ประสบการณ์และการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ บุคลากรแต่ละคนจะเป็นทรัพยากรความรู้แก่บุคคลอื่น ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการบริหารและจัดการที่นำเอาความรู้ความสามารถ สถิติปัญญาของบุคลากรมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ โดยอยู่บนพื้นฐานของการบริหารงานภายใต้ องค์ความรู้ (Knowledge Management) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อมรรภรณ์ พวงทอง (2551 : 152) ที่กล่าวไว้ว่า หน่วยงานเพื่อการวางแผน โครงสร้างองค์การและหน่วยงานจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์การ ควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถโดยการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่างๆกับผู้ที่เป็นเลิศ ให้มีความสำคัญกับองค์การแห่งการเรียนรู้และจัดการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากร ในองค์การมีความรู้ ความชำนาญ และพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ

ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตเป็นบริษัทที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีบุคลากรในองค์กรที่หลากหลาย พื้นฐานความคิดเห็นขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรหนึ่ง

ក្នុងករណីនេះ គ្រប់គ្រងសេចក្តីស្តាប់សំឡេង និង ឱ្យមានសេចក្តី
ស្របគ្នា ក្នុងការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធស្រាវជ្រាវ ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា ។

២២

ចំពោះការងារស្រាវជ្រាវ ក្នុងការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធស្រាវជ្រាវ ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា ។

ក្នុងករណីនេះ គ្រប់គ្រងសេចក្តីស្តាប់សំឡេង និង ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា
ក្នុងការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធស្រាវជ្រាវ ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា ។

ក្នុងករណីនេះ គ្រប់គ្រងសេចក្តីស្តាប់សំឡេង និង ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា
ក្នុងការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធស្រាវជ្រាវ ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា ។

៣៣

ក្នុងករណីនេះ គ្រប់គ្រងសេចក្តីស្តាប់សំឡេង និង ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា
ក្នុងការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធស្រាវជ្រាវ ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា ។

ក្នុងករណីនេះ គ្រប់គ្រងសេចក្តីស្តាប់សំឡេង និង ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា ។

៣.៣.១ ការងារស្រាវជ្រាវ

៣.៣ ការងារស្រាវជ្រាវ

ក្នុងករណីនេះ គ្រប់គ្រងសេចក្តីស្តាប់សំឡេង និង ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា
ក្នុងការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធស្រាវជ្រាវ ឱ្យមានសេចក្តីស្របគ្នា ។

2. ควรเพิ่มความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน เพื่อลดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า และเพิ่มความเชื่อมั่นในการสั่งซื้อ

3. ควรมีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในบริษัท เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรากฐานทางความคิดของบุคลากร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต ในปีวิจัย 12 ด้านโดยใช้ปัจจัยส่วนบุคคลและองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรต้น ซึ่งยังมีปัจจัยด้านอื่นๆอีกที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน เช่น ศึกษาปัจจัยด้านการผลิต และปัจจัยด้านการจัดซื้อ ดังนั้นหากมีผู้สนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าต่อสามารถนำผลการศึกษาไปปรับใช้และศึกษาในด้านที่สนใจหรือพัฒนาปรับปรุงต่ออันจะเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ผลงานศึกษาให้เพิ่มสูงขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิตได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

3. ควรทำการพิจารณากลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมอื่นเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจอื่นๆ

บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ วัชรินทร์. 2552. องค์การแห่งการเรียนรู้. [Online].
Available:<http://www.lib.ubu.ac.th/qa-km/?p=143>
- โกศล ดิษฐ์ธรรม. 2546. **Industrial Management Techniques for Executive**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด
ยูเคชั่น
- โกศล ดิษฐ์ธรรม. 2546. การสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เอกซ์เปอร์
เน็ต.
- โกศล ดิษฐ์ธรรม. 2547. **Management Tools for Executive**. กรุงเทพฯ : อินเทอร์เน็ตมีเดียอินเตอร์
เนชั่นแนล.
- คำนึ่ง นกแก้ว. 2526. “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร, ณัฐวุฒิ โรจน์นริศตติกุล. 2552. “การศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาองค์
ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและเอกชน.” วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม ปี 8 ฉบับที่ 2
หน้า 53-67 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ชลเทพ ตั้งเขาทอง. 2545. “ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท
สหวิริยาอินดัสตรี จำกัด (มหาชน).” เพชรบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย หน้า 5 - 119 มหาวิทยาลัย
นานาชาติซิลเลอร์ – แสตมฟอร์ด.
- ชินจิต แจ่งเจนกิจ. 2544. การตลาดในศตวรรษที่ 21. แปลและเรียบเรียงจาก **FT Mastering
Marketing Frist Edition in Association with INSEAD ji Kellogg Graduate School of
Management London Business School Wharton School of the University of
Pennsylvania**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์. 2548. “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจ
ผลิตเหล็กและเหล็กกล้า.” กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย หน้า 4 – 89 สถาบันเทคโนโลยีพระจอม
เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ชนชัย ยมจินดา. 2544. “หน่วยที่ 2 การวางแผน และหน่วยที่ 7 การควบคุมในองค์กร.” ใน เอกสาร
การสอนชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาการจัดการนันทบุรี :
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนชัย ยมจินดา. 2545. “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม
หน่วยที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท และหน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ.” ใน

ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ชนชัย ยมจินดา. 2545. “แนวคิดทางการจัดการ.” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา องค์การและการจัดการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**

ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : วี.อินเตอร์ พรินท์.

นฤมิตร ศันตวิษยะ. 2547. “การศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ กรณีสถิตยภัณฑ์ สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน).” เพชรบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย หน้า 5 - 11 มหาวิทยาลัยนานาชาติซิลเลอร์ – แสตมฟอร์ด.

บุญมี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. **Benchmarking** ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อิน โนกราฟฟิกส์.

เบิ่ง คาร์ลอฟ. 2544. คู่มือวิธีเทียบเคียง แข่งดี. แปลจาก **Benchmarking Workbook**. โดย ฉัฐพงษ์ เกศมาริช พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : Be Bright Book.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2535. **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : เนติกุล การพิมพ์.

เปี่ยมพงษ์ น้อยบ้านด่าน. 2547. **องค์การแห่งการเรียนรู้**. [Online]. Available: http://www.natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm

แผนแม่บทพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์. 2550-2554. **สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม**. [Online]. Available : http://www.oic.go.th/policy7_th.asp

พัชรา บุรีเทศน์. 2549. “องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.” ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย หน้า 5 - 11 มหาวิทยาลัยบูรพา.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

มัลลิกา บุญนาค. 2542. **สถิติเพื่อการตัดสินใจ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

ราณี อิศัยกุล. 2544. “หน่วยที่5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร.” หน้า 239 – 240. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์** พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วรัศคี ทุมมานนท์. 2546. **Activity Base Costing Management – ABCMW** Copyright 1999 – 2000 chayaboon brother group [Online]. Available : <http://www.chaiyaboon.com/seminar2003/details.html>.

วุฒิชชาติ สุนทรสมัย. 2546. “หน่วยที่ 13 การจัดการตลาด.” หน้า 13 – 15. ใน เอกสารการสอนชุด
 วิชา สัมมนา การจัดการทั่วไป สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2553. แนวโน้มอุตสาหกรรมยานยนต์ปี 2553. [Online]. Available :

<http://www.kasikornresearch.com/TH/Pages/Default.aspx>

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และอุดม สวานายน. 2545. ยุทธวิธีการแข่งขัน. กรุงเทพฯ
 : ซีเอ็ดเคชั่น.

สภาอุตสาหกรรมยานยนต์. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. [Online]. Available :

<http://www.aic.or.th/blog/default.aspx?id=7&t=1>

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 2553. รายงานภาวะอุตสาหกรรมรายไตรมาส. [Online].

Available : http://www.oic.go.th/newsinformation_th.asp

อมรรกรณ์ พวงทอง. 2551. “ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม
 อิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” กรุงเทพฯ : บัณฑิต
 วิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

Barker, A. 2003. “Competency Mode. Identify Human Critical Success Factors in Organization.”
Competency Implementation Guide. Corporate Human Resource Development Strategy
 (April 2003).

Barney, J.B. 1986. “Can it be a source of sustained competitive advantage academy
 of management review.” **Organization Culture.** 11 : 656 – 665.

Charles W.L. Hill and Gareth R.J. 1998. **Strategy Management : An Integrated Approach.**
 4th ed. New York : Houghton Mifflin.

Wheelen, T.L. and Hanger, D.J. 1998. **Strategic Management and Business Policy :**
The United State of America Addison. Wesley : Longman.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เลขที่แบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน
ของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต

ผู้วิจัย นางสาวพนิดา จามร โชติ
หลักสูตร วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบให้เกิดความสามารถในการแข่งขันนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงอยู่เป็นจำนวนมาก จึงเป็นเหตุให้จำนวนข้อของแบบสอบถามมีจำนวนมากตามไปด้วย ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวล้วนแต่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งสิ้น จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดสละเวลาอันมีค่าของท่านตอบแบบสอบถามชุดนี้และขอขอบพระคุณต่อท่านเป็นอย่างสูงที่เห็นความสำคัญของการศึกษาและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

คำชี้แจง : แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน รวม 75 ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ
- ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 15 ข้อ
- ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิตบริษัท จำนวน 52 ข้อ
- ส่วนที่ 4 : แบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 2 ข้อ

หมายเหตุ : นิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

- **ระดับต้น** หมายถึง ระดับบังคับบัญชา เป็นระดับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาพนักงานปฏิบัติงานที่มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า ทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามลักษณะตำแหน่ง
- **ระดับกลาง** หมายถึง ระดับจัดการ เป็นพนักงานระดับผู้จัดการส่วนและผู้จัดการฝ่ายมีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานของบริษัท
- **ระดับสูง** หมายถึง ระดับบริหาร เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่า ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป มีหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบตามสายงาน

ตอนที่ 1 : ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จุดมุ่งหมาย : เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของพนักงานระดับบริหารในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงข้อเดียว

สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

2. อายุ

() 1. ต่ำกว่า 30 ปี

() 2. 30-40 ปี

() 3. มากกว่า 40-50 ปี

() 4. มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

() 1. ปริญญาตรี

() 2. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

() 1. หัวหน้างาน, หัวหน้าแผนก

() 2. ผู้จัดการส่วน, ผู้จัดการฝ่าย

() 3. สูงกว่าผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป

5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

() 1. น้อยกว่า 5 ปี

() 2. 5-8 ปี

() 3. มากกว่า 8 ปี

6. หน่วยงานต้นสังกัด

() 1. ส่วนสำนักงาน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายบัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ, ฝ่ายเทคโนโลยี, สารสนเทศ, ฝ่ายการตลาด/การขาย)

() 2. ส่วนโรงงาน (ฝ่ายผลิต/ปฏิบัติการ, ฝ่ายควบคุมคุณภาพ,

ฝ่ายควบคุมการผลิต, ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ, ฝ่ายวิศวกรรม/ซ่อมบำรุง)

ตอนที่ 2 : การสำรวจระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

จุดมุ่งหมาย : เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่า มีความคิดเห็นด้วยมากหรือน้อยเพียงใด
ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง : ให้พิจารณาข้อความที่สอบถามแต่ละข้อแล้วประเมินความคิดเห็น โดยเขียนเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว
โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วยมาก

คะแนน 1 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

องค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท (Learning Organization : LO)	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)						
1. ท่านคิดว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะกลายเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่า ท่านแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมของทางบริษัทอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ						<input type="checkbox"/>

<p style="text-align: center;">องค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท (Learning Organization : LO)</p>	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านรูปแบบของความคิด (Mental Models)						
1. ท่านคิดว่า ท่านยอมรับฟังข้อติชมจากผู้อื่น แล้วนำมาปรับปรุงตนเอง						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่า ท่านยอมรับและชื่นชมผู้อื่นอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่า ท่านยึดมั่นในหลักการและ แนวความคิดของท่าน						<input type="checkbox"/>
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)						
1. ท่านคิดว่า ท่านมีความภาคภูมิใจ ที่ได้ร่วมงานกับบริษัท						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่า ท่านไม่ชื่นชอบวัฒนธรรมบริษัท						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่า ท่านเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของบริษัท						<input type="checkbox"/>
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)						
1. ท่านคิดว่า บริษัทมีการกระจายอำนาจในการ บริหารงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสมแล้ว						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีระบบการหมุนเวียน ตำแหน่งงาน (Rotate) ในทุกๆ 4 ปี						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่า ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและ แสดงความคิดเห็นในงานต่างๆ						<input type="checkbox"/>

<p style="text-align: center;">องค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท (Learning Organization : LO)</p>	ระดับความคิดเห็น					<p style="text-align: center;">สำหรับผู้วิจัย</p>
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)						
1. ท่านคิดว่า ท่านรู้ดีว่า จะต้องปฏิบัติงานอะไร อย่างไรบ้าง						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่า ท่านรับรู้ถึงหน้าที่ในตำแหน่งงาน ของท่าน						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่า บางครั้งท่านไม่ทราบว่า ควรปฏิบัติอย่างไรเมื่อเกิดปัญหา						<input type="checkbox"/>

**ตอนที่ 3 : การสำรวจระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน
กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต**

จุดมุ่งหมาย : เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่า มีความคิดเห็นด้วยมากหรือน้อยเพียงใด
ต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย						
1. ท่านเห็นด้วยว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ นโยบายและกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร						<input type="checkbox"/>
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย						<input type="checkbox"/>
3. ท่านเห็นด้วยว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์/พันธกิจ /เป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ						<input type="checkbox"/>
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน						
1.ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/>

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					ถ้ารับผู้วิจัย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (ต่อ)						
3. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา						<input type="checkbox"/>
4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน						<input type="checkbox"/>
ด้านโครงสร้างองค์กร						
1. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย						<input type="checkbox"/>
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/>
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างให้มีขนาดเล็กลง						<input type="checkbox"/>
4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจผู้ปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>
5. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ (Flat Organization)						<input type="checkbox"/>

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร						
1. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีวัฒนธรรม (แบบแผน ความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและ เข้าใจของทุกฝ่าย เช่น มีวัฒนธรรมของการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมงาน						<input type="checkbox"/>
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรเน้นการสร้างวัฒนธรรม องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture)						<input type="checkbox"/>
3. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่ เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า จะช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น						<input type="checkbox"/>
4. ท่านเห็นด้วยว่า วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมเป็นการ สร้างอนาคตให้แก่องค์กรสามารถตลาดใหม่และ ลูกค้านกลุ่มใหม่ในตลาดเดิมได้						<input type="checkbox"/>
ด้านบรรยากาศในการทำงาน /ผลตอบแทน /แรงจูงใจ						
1. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่าง ฝ่ายต่างๆ						<input type="checkbox"/>
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการปรับปรุง เปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้มีสอดคล้อง กับสภาวะการณ์ปัจจุบัน						<input type="checkbox"/>
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการวางแผนและ กำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน อย่างชัดเจน (Career path)						<input type="checkbox"/>

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ						
1. ท่านเห็นด้วยว่าบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่า การจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (Cross Functional Team) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย จะช่วยให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น						<input type="checkbox"/>
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ (Self-managing Team)						<input type="checkbox"/>
ด้านคุณภาพและการควบคุม						
1. ท่านคิดว่า สินค้าบริการที่เป็นผลผลิตของหน่วยงานของท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดทั่วไป						<input type="checkbox"/>
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/>
3. ท่านเห็นด้วยว่า การนำเครื่องมือในการจัดการด้านคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการด้านคุณภาพโดยองค์รวม (TQM), ISO, QCC มาใช้จะช่วยให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น						<input type="checkbox"/>
4. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน						<input type="checkbox"/>

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านคุณภาพและการควบคุม (ต่อ)						
5. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญและแนะนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาใช้ในการประเมินผล						<input type="checkbox"/>
6. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือสถิติ						<input type="checkbox"/>
7. ท่านเห็นด้วยว่าบริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน						<input type="checkbox"/>
8. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า						<input type="checkbox"/>
9. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า						<input type="checkbox"/>
10. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น						<input type="checkbox"/>

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)						
1. ท่านเห็นด้วยว่า การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่า ระบบเทคโนโลยี (IT) ของบริษัทท่านควรสามารถส่งผ่านและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา						<input type="checkbox"/>
4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงาน						<input type="checkbox"/>
ด้านการตลาด						
1. ท่านคิดว่า การสร้างภาพลักษณ์องค์กร/ภาพลักษณ์แห่งตรา (Corporate/Brand Image) มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่า บริษัทควรสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้อย่างสะดวก						<input type="checkbox"/>
4. ท่านคิดว่า การกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ						<input type="checkbox"/>

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านการตลาด (ต่อ)						
5. ท่านคิดว่า การจัดการด้านตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร						<input type="checkbox"/>
ด้านการวิจัยและพัฒนา						
1. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาดจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆ จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางนวัตกรรม						<input type="checkbox"/>
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรพัฒนาผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการลูกค้า						<input type="checkbox"/>
ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน						
1. ท่านคิดว่า อัตราการเจริญเติบโตของรายได้สามารถเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้						<input type="checkbox"/>
2. ท่านเห็นด้วยว่า ธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง จะมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่า การเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดด้านต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน						<input type="checkbox"/>
4. ท่านคิดว่า การลดต้นทุนและการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ						<input type="checkbox"/>

ความคิดเห็นต่อ ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน (ต่อ)						
5. ท่านเห็นด้วยว่า การใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้						<input type="checkbox"/>
ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า						
1. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน						<input type="checkbox"/>
2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์						<input type="checkbox"/>
3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center)						<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 4 : สอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 2 ข้อ

จุดมุ่งหมาย : เพื่อทราบความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยอื่น

1. จากปัจจัยทั้งหมด ท่านคิดว่า ปัจจัยใดที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด
เพราะเหตุใด

2. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นนอกเหนือจากปัจจัยทั้งหมดอีกหรือไม่ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยนั้นคืออะไร เพราะอะไร

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ



ที่ ศธ 0524.25/ 0๙๙

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

7 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผศ.ไพฑูรย์ พิมดี อาจารย์ประจำ สาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวพนิดา จามรโชติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการ
แข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท” โดยมี ผศ. ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ. ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจ
แบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะ
ช่วยให้งานวิจัยของนางสาวพนิดา จามรโชติ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร 0 2329 8521-2



ที่ ศธ 0524.25(1) / ๒๑๖

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

19 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณเสถียร พงศ์เจตน์พงศ์ ผู้อำนวยการ ฝ่ายการตลาดพัฒนาธุรกิจ
บริษัทไทยซัมมิท โอโตพาร์ทอินดัสตรี จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวพนิดา จามรโชติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท” โดยมี ผศ.ดร. มนัสไพฑูรย์เจริญลาภ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร. จิระเสกข์ ตริเมชสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยในงานวิจัยของ นางสาวพนิดา จามรโชติ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตริเมชสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร 0 2329 8521-2



ที่ ศธ 0524.25(1) / ๒๙๙

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

19 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณละอียด จิตต์จนะ ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
บริษัทไทยซัมมิท โอโตพาร์ทอินดัสตรี จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวพนิดา จามรโชติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท” โดยมี ผศ.ดร. มนัสไพฑูรย์เจริญลาภ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร. จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นางสาวพนิดา จามรโชติ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร 0 2329 8521-2



ที่ ศธ 0524.25(1) / ๒๑๘

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

19 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณวิเชียร เต็มสังข์ ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ไทยซัมมิท อาร์แอนดี จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวพนิดา จามรโชติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท” โดยมี ผศ.ดร. มนัสไพศุภุรย์เจริญลาภ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร. จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยในงานวิจัยของ นางสาวพนิดา จามรโชติ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร 0 2329 8521-2



ที่ ศบ 0524.25(1) / ๒๓๐

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

19 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณกิจจา แจ่มอุลิตรัตน์ ผู้จัดการส่วน ฝ่ายการตลาดพัฒนาธุรกิจ
บริษัทไทยซัมมิต โอโตพาร์ทอินดัสตรี จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวพนิดา จามรโชติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานระดับบริหาร กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต” โดยมี ผศ.ดร. มนัสไพฑูรย์เจริญลาภ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร. จิระเสกข์ ตรีเมฆสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นางสาวพนิดา จามรโชติ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตรีเมฆสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร 0 2329 8521-2



บันทึกข้อความ

หน่วยงาน...ส่วนบริหารงานทั่วไป คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โทร.3720

ที่ ศธ ..0524.04 (1.9)/..031๕.....วันที่..19.พฤษภาคม..2554.....

เรื่อง รับรองผลการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม สจล.

เรียน นางสาวพนิดา จามรโชติ

ตามที่ท่านได้ส่งบทความ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสามารถในการแข่งขัน
กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท” เพื่อตีพิมพ์ลงในวารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรมนั้น ทางกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิได้
พิจารณาแล้วว่าบทความของท่านสามารถตีพิมพ์ ในวารสารดังกล่าวได้ ในปีที่ 11 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2554 - มกราคม 2555

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ เคนพันค้อ)

บรรณาธิการ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวพนิดา จามรโชติ
วัน/เดือน/ปีเกิด	วันที่ 6 กันยายน 2525
ที่อยู่	เขต 1 085/69 ต.นครนายก อ.เมือง จ.นครนายก 26000
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2547 สำเร็จการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม ภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ประวัติการทำงาน	ปี พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด ตำแหน่ง Engineer ฝ่าย Business Development