



แบบจำลองของลักษณะองค์การที่เป็นเลิศที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน
ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย*
Model of Characteristics of Excellence Organization that Influencing the
Performance of Small and Medium Enterprise in
Northern Region of Thailand

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร^{1**} , ชาญชัย บัญชาพัฒนศักดิ์^{2***}
วิไลพร เลหาโกศล³ , อุษณีย์ เสาวกวัชร⁴
Ratthanan Pongwiritthon^{1**} , Chanchai Bunchapattanasakda^{2***}
Wilaiporn Laohakosol³ , Ousanee Sawagvudcharee⁴

^{1,2,3,4}หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร
เลขที่ 99 หมู่ 10 ตำบลบางเตย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี 12160
^{1,2,3,4}Doctor of Business Administration Program in Management,
School of Management, Shinawatra University
99 Moo 10 Bang Toey, Sam Khok District, Pathum Thani 12160

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนาแบบจำลองของลักษณะองค์การที่เป็นเลิศที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย จากประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการธุรกิจในพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทยทั้งหมด 17 จังหวัด ซึ่งคัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) การสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากข้อมูลในการประกอบธุรกิจมีความสำคัญและต้องให้ผู้ประกอบการสนใจ จำนวน 400 ราย ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

* เรียบเรียงจากดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ลักษณะองค์การที่เป็นเลิศที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย”

** ผู้เขียนหลัก
อีเมลล์: dr_tok2029@hotmail.com

*** อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร)

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สถิติพหุตัวแปรโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการพิสูจน์ตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องขององค์ประกอบ ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) วางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร และ 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยผลการวิจัยพบว่า การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้นผ่านและอยู่ในระดับดี (χ^2 -test) ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.014, (χ^2/df) เท่ากับ 1.34, CFI เท่ากับ 0.97, GFI เท่ากับ 0.96, AGFI เท่ากับ 0.98, RMSEA เท่ากับ 0.02, SRMR เท่ากับ 0.01 และ 0.05 นอกจากนี้ผลการวิจัยแสดงว่า ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศนั้นมีความสำคัญต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพราะส่งผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยประกอบด้วย 6 ปัจจัย ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

คำสำคัญ

ลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินงาน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคเหนือ

Abstract

This research aims to develop the model of the characteristics of excellence organization that influencing the performance of Small and Medium Enterprise in Northern Region of Thailand from the sample and population of entrepreneurs in 17 provinces of the Northern Region of Thailand. The samples were selected by the Nonprobability sampling method, and purposive sampling method also was used as the information about business operations are important and required 400 voluntary respondents to complete the questionnaire which was used as the tools for data collection. Data were analyzed with the descriptive statistics and multivariate statistical analysis of Confirmatory Factor Analysis (CFA) to prove and examine the appropriateness and accuracy of the characteristic of high performance organization in 6 aspects which are; 1) Leadership in organizations 2) Strategic planning 3) Customer focus. 4) Evaluation, analysis and knowledge management 5) Workforce focus. 6) Operations Focus. The research results showed that the model testing with the empirical data are passed and at a good level (χ^2 -test), probability (p-value) equals to 1.34, CFI equals to 0.97, GFI equals to 0.96, AGFI equals to 0.98, RMSEA equals to 0.02, SRMR equals to 0.01 and 0.05. Moreover, the result of the research showed that the characteristics of excellence organization are important to Small and Medium Enterprise because these result in the positive effect on the operation of Small and Medium Enterprise which consist of six factors which will lead to the increase amount of excellence organization in the future.



Keywords

Characteristics of Excellence Organization, Operation Performance, Small and Medium Enterprise, Northern Region

บทนำ

ในปัจจุบันรัฐบาลได้กำหนดให้การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในการพัฒนาประเทศไทยสู่ Thailand 4.0 ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติที่ทุกภาคส่วนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญ เพราะในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศต้องอาศัยความร่วมมือทุกภาคส่วน รวมทั้งต้องสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคและโลกให้มากขึ้น ซึ่งภาคเอกชนหรือธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (อภิยุทธ์ อำนวยกาญจนสิน, 2559) โดยการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันมีความรุนแรง อีกทั้งปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับความท้าทายที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบ พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า การแข่งขันที่ดุเดือดและเข้มข้นของผู้ที่เข้าสู่ระบบธุรกิจเป็นต้น รวมทั้งองค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดย Lawler (2005) กล่าวว่าองค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานให้เน้นหนักใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) คุณภาพของสินค้าและบริการ 2) ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ 3) ความรวดเร็วในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด และ 4) นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ซึ่งการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ความสามารถที่องค์กรต้องส่งมอบสินค้าที่มีคุณค่าและคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ซึ่งองค์กรต้องประยุกต์ใช้การบริหารงานในองค์กรมากขึ้น เพื่อให้องค์กรเข้าถึงลูกค้าและเจ้าของปัจจัยการผลิตได้สะดวกขึ้นและที่สำคัญผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้และนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรที่สามารถแข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Miller (2002) กล่าวว่าไว้ว่ารูปแบบดังกล่าว คือ องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) เมื่อก้าวถึงองค์กรที่เป็นเลิศ คงต้องเริ่มด้วยการทำความเข้าใจหลักการพื้นฐานขององค์กรที่เป็นเลิศก่อน สำหรับคำจำกัดความขององค์กรที่เป็นเลิศ ยังไม่มีข้อตกลงร่วมกัน แต่ความหมายในภาพรวมหมายถึง วิธีการใหม่ๆ (Modern Practice) หลักการทำงานและการจัดการ การออกแบบองค์กรซึ่งองค์กรที่เป็นเลิศนั้น หมายถึง องค์กรที่ออกแบบที่จะดึงเอาศักยภาพในตัวพนักงาน เพื่อสร้างสมรรถนะขององค์กรซึ่งส่งผลให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานสูง

สำหรับประเทศไทยหลังจากที่ประสบกับวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารองค์การให้มีสมรรถนะสูงหรือเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ เพื่อให้องค์กรของตนเองสามารถปรับตัวและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (กอบศักดิ์ ภูตระกูล, 2553) ทั้งนี้ สตรี ปิงสุธิวงศ์ (2552) กล่าวว่า เมื่อก้าวถึงรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะมีต้นกำเนิดมาจากการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) และเกี่ยวข้องกับประเทศมหาอำนาจ 2 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา และ ญี่ปุ่น โดยแบ่งวิวัฒนาการออกเป็น 3 ระยะของระบบบริหารงานคุณภาพ ได้แก่ ระยะที่ 1 ในช่วงปี พ.ศ. 2463 – พ.ศ. 2503 (ค.ศ. 1920 – ค.ศ. 1960) นับตั้งแต่มีแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการต่างๆ ระยะที่ 2 พ.ศ. 2503 – พ.ศ. 2523 (ค.ศ. 1960 – ค.ศ. 1980) ประเทศญี่ปุ่นได้นำความคิดของสหรัฐอเมริกาและได้คิดค้นต่อยอดโดยพัฒนาเครื่องมือต่างๆ ที่ปัจจุบันเป็นที่รู้จักกันทั่วไป ระยะที่ 3 ช่วง พ.ศ. 2523 – พ.ศ. 2538 (ค.ศ. 1980 – ค.ศ. 1995) สหรัฐอเมริกาได้พัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งจากต่างประเทศโดยเฉพาะจากญี่ปุ่น องค์กรธุรกิจ ในสหรัฐอเมริกาเริ่มมุ่งมั่นกับการจัดการคุณภาพ (De Waal, 2007)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555) กล่าวว่า องค์กรที่สมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่วนใหญ่จะเป็นภาคการผลิตและภาคสาธารณสุข โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและธุรกิจพลังงาน แต่ในปัจจุบันทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2556 จะให้ความสำคัญกับการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เป็นที่รู้จัก โดยมุ่งเน้นที่ภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความพร้อม หน่วยงานราชการ ภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยในปี พ.ศ. 2555 เริ่มมีโครงการนำร่องสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ เข้าสู่กระบวนการตรวจประเมิน เพื่อให้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) มากขึ้น ซึ่งจะให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และส่งบุคลากรมาเป็นผู้ตรวจประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของการตรวจประเมินในอนาคตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ นอกจากช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนแล้วยังจะส่งผลถึงขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตด้วย

ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยเป็นแหล่งเศรษฐกิจภูมิภาคจึงเป็นส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ผู้ประกอบการธุรกิจภาคเหนือส่วนใหญ่เป็น SMEs ที่เป็นตัวช่วยขับเคลื่อนกลไกทางเศรษฐกิจ โดยเป็นธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกและธุรกิจบริการตามศักยภาพของพื้นที่ ซึ่งเป็นฐานการผลิตด้านเกษตร และเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่สำคัญ ในหลายจังหวัดทำให้เอื้อต่อธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้อง และจากภูมิศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน มีจุดผ่านแดนที่สำคัญทั้งด้านชายแดนกับประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาและประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเชื่อมโยงอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงด้วย ดังนั้นจึงมีธุรกิจค้าชายแดนอยู่ในพื้นที่จังหวัดที่มีเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน แต่อุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้ประกอบการในเขตภาคเหนือ นั้น คือ



การบริหารจัดการองค์กรของนโยบายผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ ในการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ SMEs สามารถพัฒนาสินค้าได้ตามมาตรฐาน และความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมด้านการตลาด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) ซึ่งจุดแข็งของธุรกิจ SMEs ในภาคเหนือสามารถพัฒนาธุรกิจเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น จากบริบทข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจถึงแบบจำลองของลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยซึ่งยังไม่มีการศึกษาวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ได้นำหลักการพื้นฐานและแนวคิดจากงานวิจัยหลายท่านมาสร้างเป็นกรอบแนวความคิด พร้อมทั้งศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้องค์กรและผู้บริหารทราบ ตระหนัก และให้ความสำคัญ เป็นแนวทางให้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ การบริหารใหม่ เพื่อให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีผลการดำเนินงานที่ดี และเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาแบบจำลองของลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่เป็นเลิศ และหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้นำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและสามารถสรุปตัวแปรได้ที่จะใช้ในศึกษาแบบจำลองของลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ดังนี้

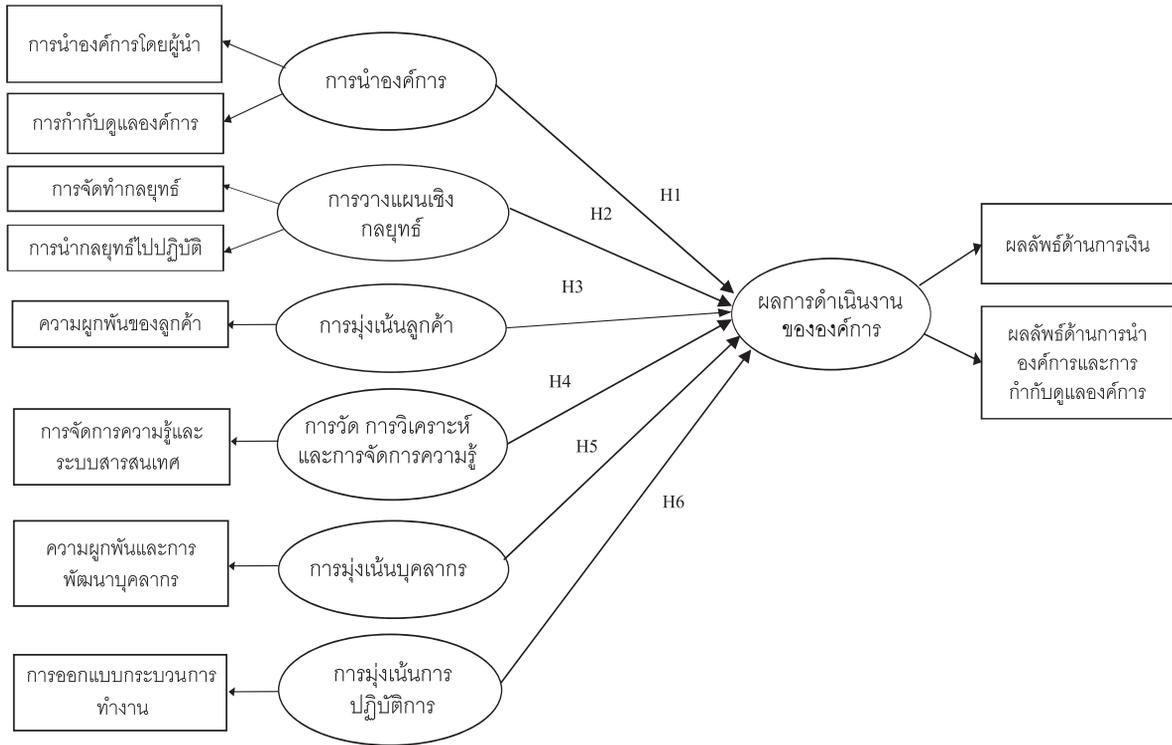
1. **ลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศ** ประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัวแปร ได้แก่ 1.1) การนำองค์กร คือ การกระทำของผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสื่อสารให้คนในองค์กรได้ทั่วทั้งองค์กรรวมทั้งมีระบบการกำกับดูแลองค์กรและวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างรวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (The Berkeley Consulting Group, 1993 ; Linder & Brooks, 2004 ; Jupp & Younger, 2004 ; Lear, 2009 ; Jones, 2004 ; สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555) 1.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความท้าทาย เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งนำวัตถุประสงค์

เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า (The Berkeley Consulting Group, 1993 ; Jupp & Younger, 2004 ; Holbeche, 2005 ; Lawler, 2005 ; Buytendijk, 2006 ; Lear, 2009) 1.3) การมุ่งเน้นลูกค้า คือ วิธีการที่องค์การสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า (Miller, 2002 ; Linder & Brooks, 2004 ; Lawler, 2005 ; Buytendijk, 2006 ; Kennedy, 2010) 1.4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คือ วิธีการที่องค์การใช้ในการวัดวิเคราะห์ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีระบบที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์การ รวมทั้งวิธีการที่องค์การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การและวิธีการที่องค์การดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่ต้องการสำหรับบุคลากรผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้ามีคุณภาพและพร้อมใช้งาน (Miller, 2002 ; Holbeche, 2005 ; Lawler, 2005 ; Buytendijk, 2006 ; Lear, 2009, Jones, 2004; Kennedy, 2010) 1.5) การมุ่งเน้นบุคลากร คือ การให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การ เนื่องจากพนักงานจะเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์การให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ รวมทั้งความสามารถขององค์การในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการในการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์การ (Miller, 2002 ; Jupp & Younger, 2004 ; Holbeche, 2005 ; Lawler, 2005 ; Buytendijk, 2006 ; Lear, 2009 ; Jones, 2004) และ 1.6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ คือ การออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน มีการกำหนดโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วรวมทั้งระบบการทำงานที่ดีคือ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และมีการกระจายอำนาจ โดยมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ทีมงานเพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมงานมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และทีมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน (The Berkeley Consulting Group, 1993 ; Miller, 2002 ; Jupp & Younger, 2004 ; Holbeche, 2005 ; Lawler, 2005 ; Jones, 2004 ; Kennedy, 2010)

2. ผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ 2.1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน คือ ปีล่าสุด ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio) การเติบโตของกำไร (Earnings Growth) และอัตราผลตอบแทนต่อนักลงทุน (ROI) สูงขึ้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) 2.2) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์การ คือ ผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์การ รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงินการปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติ



อย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัยทั้งสิ้น 6 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: การนำองค์การมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 2: การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 3: การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 5: การมุ่งเน้นบุคลากรมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 6: การมุ่งเน้นการปฏิบัติการมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

วิธีการวิจัย

รูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ได้แก่ ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารจัดการธุรกิจ ระดับหัวหน้างานจนถึงระดับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยทั่วไป โดยแยกเป็นประเด็น ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2559 ทั้งหมด 17 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ แพร่ น่าน พะเยา ลำปาง แม่ฮ่องสอน ลำพูน ตาก กำแพงเพชร สุโขทัย อุตรดิตถ์ นครสวรรค์ อุทัยธานี พิษณุโลก เพชรบูรณ์ พิจิตร จำนวนทั้งหมด 3,283 ราย จากโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาผลิตภาพการผลิต (Productivity Improvement Loan) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.) ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 20 ตัวอย่างต่อตัวแปรในการวิจัยหนึ่งตัวแปร (สุวิมล ติรภานันท์, 2555) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลอง จำนวน 10 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีไม่น้อยกว่า $20 \times 10 = 200$ ราย ผู้วิจัยกำหนดให้มีผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 400 ราย เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งทำการคัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) การสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากข้อมูลในการประกอบธุรกิจมีความสำคัญและต้องให้ผู้ประกอบการสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ประเมินสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยทั่วไปขององค์การเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานที่แท้จริงเกี่ยวกับองค์การ ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ และส่วนที่ 4 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นมาตรวัด 5 ระดับ คือ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงมากที่สุด ระดับคะแนน 5 จนถึงสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด ระดับคะแนน 1 สำหรับประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินใช้มาตรวัดได้แก่ ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 แสดงว่าสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงมากที่สุด/เพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย จนถึง ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 แสดงว่า สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด/ลดลงมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์จากผู้เชี่ยวชาญ และทำการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง ($n = 30$) และตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีค่าเท่ากับ 0.86 โดยมีค่ามากกว่า 0.50 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อทุกข้อคำถาม (Corrected Item-Total Correlation) มีค่ามากกว่า 0.30



4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์สถิติพหุตัวแปรโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการพิสูจน์ตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องขององค์ประกอบของลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศในแต่ละด้าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีที่ใช้ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ CFI (Comparative Fit Index) GFI (Goodness of Fit Index) AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) และ SRMR (Standard Root Mean Square Residual)

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ดำรงการฝ่าย จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 51.80 เพศชาย จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 มีอายุมากกว่า 25-35 ปี จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 57.80 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่างมากกว่า 5 – 10 ปี จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50

การประเมินสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยทั่วไปของธุรกิจเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศพบว่า 1) การนำองค์การ ส่วนใหญ่ธุรกิจมีการพัฒนาระบบการกำกับดูแลองค์การให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.250, S.D.= 0.811) 2) วางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.307, S.D.= 0.706) 3) การมุ่งเน้นลูกค้า ส่วนใหญ่มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งลูกค้าเก่า-ใหม่ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.282, S.D.= 0.709) 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ธุรกิจมีการจัดการความรู้โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้บุคลากร สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.287, S.D.= 0.721) 5) การมุ่งเน้นบุคลากรมีการนำศักยภาพพนักงานมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.185, S.D.= 0.772) และ 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ มีการมอบอำนาจตัดสินใจให้กับทีมงาน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.127, S.D.= 0.850) และ 7) ผลการดำเนินขององค์การ ส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น จรรยาบรรณทางธุรกิจ และอัตรา การขยายตัวปีล่าสุดของความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio) ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.305, S.D.= 0.743)

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง โดยสถิติการวิเคราะห์และพัฒนาแบบจำลอง (โมเดล) สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling : SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Onyx จาก University of Virginia & Max Planck Institute for Human Development เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทดสอบดัชนีความกลมกลืนโดยได้ผลจากการตรวจสอบ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

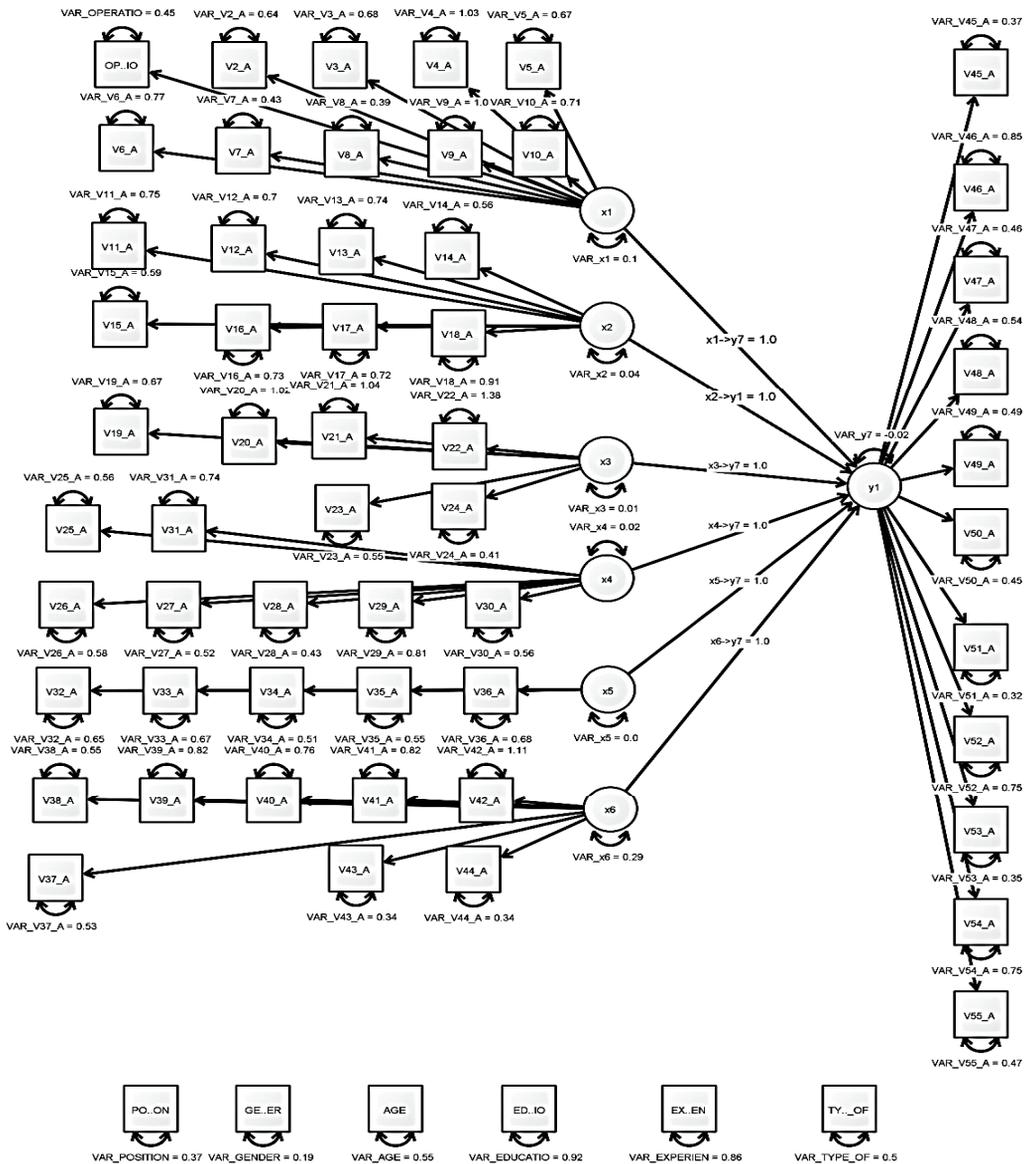
การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ทดสอบดัชนีความกลมกลืน

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์*		ผลจากการตรวจสอบ	
(χ^2 -test)	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > 0.05$)		นัยสำคัญ ($p = 0.014$)	
(χ^2/df)	< 2.00 2.00 – 5.00	สอดคล้องกลมกลืนดี สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	1.34	สอดคล้องกลมกลืนดี
CFI (Comparative Fit Index)	≥ 0.95 0.90 – 0.95	สอดคล้องกลมกลืนดี สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	0.97	สอดคล้องกลมกลืนดี
GFI (Goodness of Fit Index)	≥ 0.95 0.90 – 0.95	สอดคล้องกลมกลืนดี สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	0.96	สอดคล้องกลมกลืนดี
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	≥ 0.95 0.90 – 0.95	สอดคล้องกลมกลืนดี สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	0.98	สอดคล้องกลมกลืนดี
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	< 0.05 0.05 – 0.08 0.08 – 0.10 > 0.10	สอดคล้องกลมกลืนดี สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ สอดคล้องกลมกลืนไม่ค่อยดี สอดคล้องกลมกลืนไม่ดี	0.02	สอดคล้องกลมกลืนดี
SRMR (Standard Root Mean Square Residual)	< 0.05 < 0.08	ผ่าน ผ่าน	0.01 0.05	ผ่าน ผ่าน

* เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของ Diamantopoulos & Siguaw (2000)

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลจากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้นผ่านและอยู่ในระดับดีสำหรับดัชนีทุกตัวแล้ว ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์แบบจำลองของลักษณะองค์การที่เป็นเลิศที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย จะเห็นได้ว่าทุกปัจจัยมีอิทธิพลต่อองค์การที่เป็นเลิศ ได้แก่ 1) การนำองค์การส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงาน

ขององค์กร 2) วางแผนเชิงกลยุทธ์ส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3) การมุ่งเน้นลูกค้าส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 5) การมุ่งเน้นบุคลากรส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: ผลการวิเคราะห์แบบจำลองของลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

หมายเหตุ การนำองค์กร (X1) วางแผนเชิงกลยุทธ์ (X2) การมุ่งเน้นลูกค้า (X3) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (X4) การมุ่งเน้นบุคลากร (X5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (X6) ผลการดำเนินงานขององค์กร (Y1)

การทดสอบสมมติฐานอิทธิพลของลักษณะองค์การที่เป็นเลิศที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยสามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: การนำองค์การ (X1 Covariance = 0.1) ส่งผลบวก (Impact = 1+) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Y1 Covariance = -0.02)

สมมติฐานข้อที่ 2: วางแผนเชิงกลยุทธ์ (X2 Covariance = 0.04) ส่งผลบวก (Impact = 1+) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Y1 Covariance = -0.02)

สมมติฐานข้อที่ 3: การมุ่งเน้นลูกค้า (X3 Covariance = 0.01) ส่งผลบวก (Impact = 1+) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Y1 Covariance = -0.02)

สมมติฐานข้อที่ 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (X4 Covariance = 0.02) ส่งผลบวก (Impact = 1+) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Y1 Covariance = -0.02)

สมมติฐานข้อที่ 5: การมุ่งเน้นบุคลากร (X5 Covariance = 0.0) ส่งผลบวก (Impact = 1+) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Y1 Covariance = -0.02)

สมมติฐานข้อที่ 6: การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (X5 Covariance = 0.29) ส่งผลบวก (Impact = 1+) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Y1 Covariance = -0.02)

อภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลายเป็นองค์การที่เป็นเลิศจากผลการวิเคราะห์แบบจำลองของลักษณะองค์การที่เป็นเลิศที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ขออภิปรายผลโดยแยกแต่ละประเด็น ดังนี้

1. **การนำองค์การ** คือ การกระทำของผู้นำระดับสูงขององค์การได้ชี้แนะและทำให้องค์การมีความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสื่อสารให้คนในองค์การได้ทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งมีระบบการกำกับดูแลองค์การ และวิธีการที่องค์การใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างรวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal & Sultan, (2012) ; Akdemir & Erdem & Polat (2010) ; Khan (2010) ; De Waal & Frijins (2009) และ De Waal (2007) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การต้องมีการนำองค์การของผู้บริหารที่ดี โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสื่อสารให้คนในองค์การได้ทั่วทั้งองค์การ

2. **วางแผนเชิงกลยุทธ์** โดยองค์การมีการกำหนดกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) ความท้าทาย เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด



ของ Holbeche (2005) ; Lawler (2005) ; Buytendijk (2006) และ Lear (2009) ที่กล่าวว่า องค์การมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) ขององค์การ มีความท้าทาย สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการ ของลูกค้าเพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

3. การมุ่งเน้นลูกค้า องค์การต้องมีวิธีการที่องค์การสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2002) ; Linder & Brooks (2004) ; Lawler (2005) ; Buytendijk (2006) และ Kennedy (2010) ที่กล่าวไว้ว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า รับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์การต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีระบบที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2002) ; Linder & Brooks (2004) ; Lawler (2005) ; Buytendijk (2006) และ Kennedy (2010) ที่กล่าวไว้ว่า วิธีการที่องค์การใช้ในการวัดวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินงาน มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีระบบที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การ รวมทั้งวิธีการที่องค์การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การและวิธีการที่องค์การดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่ต้องการสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้ามีคุณภาพและพร้อมใช้งาน

5. การมุ่งเน้นบุคลากร องค์การต้องให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การ เนื่องจากพนักงานจะเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์การให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ ดังนั้นองค์การต้องส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ เพื่อจะช่วยเหลือเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2002) ; Jupp & Younger (2004), Holbeche (2005) ; Lawler (2005) ; Buytendijk (2006) ; Lear (2009) และ Jones (2004) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การ เนื่องจากพนักงานจะเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์การให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ รวมทั้งความสามารถขององค์การในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี รวมทั้งวิธีการในการสร้างความผูกพันจัดการและพัฒนาบุคลากรส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์การ

6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยองค์การจะได้แบบจำลองของลักษณะองค์การที่เป็นเลิศที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยปัจจัยเหล่านี้

มีผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางด้านผลลัพธ์ด้านการเงิน และด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2002) ; Jupp & Younger (2004) ; Holbeche (2005) ; Lawler (2005) ; Jones (2004) และ Kennedy (2010) ที่กล่าวไว้ว่า การออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบการทำงานที่ดี คือ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และมีการกระจายอำนาจโดยมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ทีมงาน เพื่อให้ช่วยให้สมาชิกในทีมงานมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และทีมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน

7. ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน คือ ปีล่าสุด ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio) การเติบโตของกำไร (Earnings Growth) และอัตราผลตอบแทนต่อนักลงทุน (ROI) สูงขึ้น และ 2) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์กร คือ ผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2556) ที่กล่าวไว้ว่า หลักเกณฑ์รางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม และหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวพิจารณาใน 2 เรื่องทั้งในเกณฑ์เชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพประกอบด้วยอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio) การเติบโตของกำไร (Earnings Growth) อัตราผลตอบแทนต่อนักลงทุน (ROI) และผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรื่องการเปิดเผยข้อมูลและคุณภาพของงบการเงินที่สามารถวัดได้และเชื่อถือได้ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สรุป

ลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศกล่าวได้ว่า มีความสำคัญต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพราะส่งผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยประกอบด้วย 6 ปัจจัยได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะสร้างความรู้และความเข้าใจต่อปัจจัยเหล่านี้ อย่างถ่องแท้ให้เกิดขึ้นกับกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ซึ่งจะทำให้เกิดธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นเลิศของไทยจำนวนมากขึ้นโดยจะส่งผลให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในอนาคต

ความรู้ในเชิงวิชาการที่เกิดขึ้นใหม่ในงานวิจัยนี้ คือ สามารถพัฒนาแบบจำลองของลักษณะองค์กร



ที่เป็นเลิศที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย จนสำเร็จ และในเชิงการบริหารธุรกิจนั้นก็เกิดความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอื่นๆ ทั่วโลก ที่มีบริบทใกล้เคียงกับในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งลักษณะองค์การที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืนหรือองค์การที่เป็นเลิศด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การจัดการความรู้ในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในยุคประเทศไทย 4.0 ตามแผนยุทธศาสตร์ของประเทศที่จะเกิดขึ้นจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต้องร่วมกันสนับสนุนเพื่อความยั่งยืนของประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- กอบศักดิ์ ภูตระกูล. (2553). **ระบบการเงิน และอนาคตของเศรษฐกิจไทย**. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2559, จาก <http://bit.ly/bJ9gxx>.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2555). **การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธี ปิงสุธิวงศ์. (2552). TQM กับ TQA หรือจะต่างกันเพียงชื่อ. **โปรดักทิวิตี เวิลด์ (Productivity World)**. 14(83), 79-86.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2556 และแนวโน้มปี 2557**. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2555). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555 - 2556**. กรุงเทพฯ: พงษ์วรรณการพิมพ์.
- อภิยุทธ์ อำนวยกาญจน์สิน. (2559). **ขีดการแข่งขัน "WEF 2016" ประเทศไทย มีอะไรที่ผู้ประกอบการไทย ควรรู้**. สืบค้นวันที่ 12 ธันวาคม 2559, จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/article/capabilities_wef2016.pdf.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). **แบบ 56-1 ล่าสุดปี 2555 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**. สืบค้นวันที่ 12 ธันวาคม 2559, จาก <http://www.set.or.th/set/commonslookup.do?language=th&country=TH>.
- Akdemir, B. ; Erdem, O. & Polat, S. (2010). Characteristics of high performance organizations. **The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**. 15(1), 155-174.
- Buytendijk, F. (2006). The five keys to building a high-performance organization (Gartner Group). **Business Performance Management Magazine**. (February), Retrieved April 17, 2014, from: <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/five-keys-building-high-performance-organization>.



- De Waal, A. A. & Frijins, M. (2009). Working on high performance in Asia: the case of Nabil Bank. **Measuring Business Excellence**. 3(3), 29-38.
- De Waal, A. A. (2007). The Characteristics of a high performance organization. **Business Strategy Series**. 8(3), 179-185.
- De Waal, A. A. & Sultan, S. (2012). Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: the case of Palestine Polytechnic University. **Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern**. 5(3), 213 – 223.
- Diamantopoulos, A. & Sigauw, A. D. (2000). **Introducing LISREL: a guide for the uninitiated**. London: Sage Publications.
- Holbeche, L. (2005). **The high performance organization; creating dynamic stability and sustainable success**. New York: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Jupp, V. ; Younger, M. P. (2004). A value model for the public sector. **Outlook Journal**. 6(3), 42-51.
- Jones, G. (2004). High-performance leadership: turning pressure to your advantage. **Human Resource Management International Digest**. 12(7), 34 – 38.
- Kennedy, J. W. (2010). Empowering future organizational leaders for The 21st Century. **International Business & Economic Research Journal**. 9(4), 145-148.
- Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. **International Journal of Business and Management**. 9(4), 145-148.
- Lawler, E. E. (2005). Creating high performance organization. **Asia Pacific Journal of Human Resource**. 43(1), 10-17.
- Lear, G. (2009). The dynamics of high performing organizations. **African Journal of Economic and Management Studies**. 1(1), 9-24.207
- Linder, J. C. & Brooks, J. D. (2004). Transforming the public sector. **Outlook Journal**. 60(10), 68-76.
- Miller, M. L. (2002). **The high-performance organization an assessment of virtues and value**. Retrieved March 15, 2016, from: <http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper20>.
- The Berkeley Consulting Group. (1993). High performance organizations. **Collective Wisdom**. 2(2), 145-151.