



การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



โดย
นายสุวัช พัทธ์ทิพย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
ไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปริญญาตรีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CONSTRUCTION SPIRITUALITY OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP
WHITIN ORGANIZATION OF HOTELS IN THAILAND.



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2017
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
โดย	สุวชัย พิทักษ์ทิม
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์)

57604803 : การจัดการ แบบ 2.1 ประชาชนผู้บัณฑิต

คำสำคัญ : จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร, การจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์, บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร, นวัตกรรมบริการ, กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่, ผลการดำเนินงาน

นาย สุวัชช พัทธ์ทิพย์ : การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เกษภูลักษ์ณ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อนวัตกรรมบริการ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ กับผลการดำเนินงานขององค์กร 6) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์กร ที่มีต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและ ผลลัพธ์ด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ในประเทศไทย จำนวน 393 ท่าน และวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย (Thailand Tourism Award) จำนวน 5 ท่าน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ ผลการวิจัยพบว่า 1) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ 2) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ 3) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) นวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 5) ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ กับผลการดำเนินงาน 6) การจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้นผ่านเกณฑ์ โดยค่า Chi-square เท่ากับ 292.66 p-value ของค่า Chi-square เท่ากับ 0.07 ค่า Chi-square / df เท่ากับ 0.70 ค่า CFI เท่ากับ 0.98 ค่า GIF เท่ากับ 0.94 ค่า AGFI เท่ากับ 0.93 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.01 สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานภายในองค์กร การปรับโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับทุกแผนกภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการบริการระหว่างกัน นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ผลจากการวิจัยนี้ สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ที่ประกอบด้วย ทฤษฎีหลัก ได้แก่ มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรและทฤษฎีเชิงสถานการณ์ และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูล ในการบริหารจัดการ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ที่บูรณาการแนวคิด ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและจิตวิญญาณในการทำงานเข้าด้วยกัน

57604803 : Major (Management)

Keyword : Construction Sprit of Corporate Entrepreneur, Organizational Structural Contingency, Transformational leadership, Organizational Cultural Adjustment, Service Innovation, New Competitive Strategy, Operational Results

MR. SUWACHAT PITAKTIM : THE CONSTRUCTION SPIRITUALITY OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP WHITIN ORGANIZATION OF HOTELS IN THAILAND.
 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DR. VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

The purposes of study were to test the cause and result of construction sprit of corporate entrepreneur in the hotels in Thailand : 1. To test the making of construction sprit of corporate entrepreneur influencing to service innovation. 2. To test the making of construction sprit of corporate entrepreneur influencing to new competitive strategy. 3. To test the making of construction sprit of corporate entrepreneur influencing to operational results. 4. To test the service innovation and new competitive strategy influencing to operational results. 5. To test the risk management ability influencing to service innovation and new competitive strategy to operation results. 6. To test the making of of structural contingency , transformational leadership, and cultural adjustment influencing to construction sprit of corporate entrepreneur. This was mixed between quantitative and quality research , the quantitative for testing causal and rational relationship by questionnaire with the hotel executives that were 393 members of Thai Hotel Association in Thailand , gathered by questionnaires, qualitative research by in-depth interview with 5 hotel executives awarding Thailand Tourism Award, statistics for hypothesis test were the second order confirmatory analysis The results of study found that 1) the construction sprit of corporate entrepreneur had positive influence to the service innovation. 2)) the making of construction sprit of corporate entrepreneur had positive influence to the new competitive strategy. 3) the construction sprit of corporate entrepreneur had positive influence to organizational operational results. 4) the service innovation and new competitive strategy had positive influences to organizational operational results. 5) the risk management ability had positive influence to service innovation , new competitive strategy, and operation result. 6) the organizational structural contingency, transformational leadership, and cultural adjustment had positive influences to construction sprit of corporate entrepreneur ,the confirmatory factor analysis found that the model as hypothesis was harmonious to empirical data ; Chi-square = 292.66, p-value of Chi-square was 0.07 , Chi-square / df = 0.70 CFI = 0.98 ,GIF = 0.94 , AGFI = 0.93 , and RMSEA = 0.01 It supported the result of qualitative study found that entrepreneurial spirit of hotel business, The manager must focus on transformational leadership, especially the leader should motivate the staff, structural contingency for changing business circumstances, including the manager must create learning culture inside organization for service knowledge exchange among them leading to new competition strategy, and service innovation of hotel business that influence to more effective management. The benefits of study explained causal factors and the result of making entrepreneurial spirit consisting of main principle : the aspect of resource and contingency theory were brought to information for management , making organizational entrepreneurial spirit, conceptual integration and combining between them.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะได้รับความเมตตาชี้แนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.จันทนา แสนสุข รวมทั้งยังได้รับคำแนะนำจากประธานกรรมการในการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ และ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท.ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำและแนวทางให้ผู้เขียน นำมาปรับปรุงจนเสร็จสิ้นด้วยดี

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี ตปณียวรวงศ์,ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิราข รัตนันต์และ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล ที่กรุณาตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย ทำให้งานวิจัยมีคุณค่าตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ที่ได้อนุมัติทุนการศึกษาและเวลาในการเรียน พร้อมทั้งเพื่อนร่วมงานที่ได้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเป็นอย่างดี รวมทั้งคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อการทำดุชฎินิพนธ์ เพื่อนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ รุ่น 4 ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนมาโดยตลอด โดยเฉพาะ ดร.ฐิติมา พูลเพชร และ ดร.พินดา นิลอรุณ ตลอดจนผู้แต่งหนังสือ ตำรา วารสารและเอกสารทางวิชาการทุกเล่ม ที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ สำหรับการทำดุชฎินิพนธ์ ในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้มาร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเป็นอย่างดี ทำให้งานนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี สุดท้ายขอขอบพระคุณบิดาและมารดาผู้เป็นดั่งพรหมของบุตรที่เห็นความสำคัญของการศึกษาและส่งเสริมมาโดยตลอด ขอขอบคุณครอบครัวที่เข้าใจและให้กำลังใจในการศึกษาและอยู่เคียงข้างเสมอ

สุวัชช พัทธ์กษัตริ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
คำถามของงานวิจัย.....	10
สมมติฐานการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	20
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	20
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย.....	28
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร... ..	30
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย.....	103
ตัวแปรควบคุม (control variable).....	133
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	139

การวิจัยเชิงปริมาณ.....	143
การสุ่มตัวอย่าง	143
ตัวแปรที่ศึกษา.....	144
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	145
การสร้างและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	145
การจัดกระทำกับข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	150
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย.....	152
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	154
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ	154
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ	155
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ	155
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	157
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	158
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	252
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	283
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	283
การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	288
อภิปรายผลการวิจัย	293
ประโยชน์ของการวิจัย	316
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	326
ภาคผนวก.....	351
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	352
ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	367
ภาคผนวก ค. คุณภาพของเครื่องมือวิจัย	372

ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย	375
รายการอ้างอิง	379
ประวัติผู้เขียน	380



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนการอ้างอิง ความหมายความเป็นผู้ประกอบการ.....	32
ตารางที่ 2 ข้อสรุปความเหมือนระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการภายใน องค์กร.....	34
ตารางที่ 3 ข้อสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการ ภายในองค์กร.....	35
ตารางที่ 4 ความแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์การศึกษา.....	37
ตารางที่ 5 ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร.....	38
ตารางที่ 6 ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร.....	45
ตารางที่ 7 ตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ.....	55
ตารางที่ 8 ประเภทความเสี่ยงทางธุรกิจ.....	57
ตารางที่ 9 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ภายในองค์กร.....	65
ตารางที่ 10 แสดงการบูรณาการองค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและจิตวิญญาณ ในการทำงาน.....	85
ตารางที่ 11 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรม.....	160
ตารางที่ 12 จำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม.....	161
ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การจัดโครงสร้างตาม สถานการณ์ ด้านการสื่อสารแบบให้คำปรึกษา.....	164
ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การจัดโครงสร้างตาม สถานการณ์ ด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจ.....	165
ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การจัดโครงสร้างตาม สถานการณ์ ด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น.....	166

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การจัดโครงสร้างตาม สถานการณ์ ด้านการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ	167
ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บทบาทการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	168
ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บทบาทการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	169
ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บทบาทการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	170
ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บทบาทการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	171
ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ วัฒนธรรมการปรับตัว ระดับองค์กร ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	172
ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ วัฒนธรรมการปรับตัว ระดับองค์กร ด้านการเน้นผู้รับบริการ.....	173
ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ วัฒนธรรมการปรับตัว ระดับองค์กร ด้านสร้างการเรียนรู้ขององค์กร	174
ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การสร้างจิตวิญญาณความ เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน	175
ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การสร้างจิตวิญญาณความ เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่.....	176
ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การสร้างจิตวิญญาณความ เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม.....	177
ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การสร้างจิตวิญญาณความ เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ	178
ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การสร้างจิตวิญญาณความ เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล	179

ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ นวัตกรรมบริการ ด้านการ สร้างสรรค์งานบริการใหม่.....	180
ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ นวัตกรรมบริการ ด้าน การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่	181
ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ นวัตกรรมบริการ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ	182
ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ กลยุทธ์ทางการแข่งขัน รูปแบบใหม่ ด้านการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร	183
ตารางที่ 33 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ กลยุทธ์ทางการแข่งขัน รูปแบบใหม่ ด้านการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก	184
ตารางที่ 34 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการ จัดการความเสี่ยงขององค์กร	185
ตารางที่ 35 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานของ องค์กร ด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน	186
ตารางที่ 36 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานของ องค์กร ด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	187
ตารางที่ 37 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานของ องค์กร ด้านดำเนินการกระบวนการภายใน	188
ตารางที่ 38 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานของ องค์กร ด้านการเรียนรู้และการเติบโต.....	189
ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านทุนการดำเนินของธุรกิจโรงแรม	190
ตารางที่ 40 ผลการทดสอบด้านทุนการดำเนินของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความ เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามทุนการ ดำเนินการของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ่.....	191
ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของของการสร้างจิตวิญญาณความเป็น ผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม ...	192

ตารางที่ 42 ผลการทดสอบมาตรฐานของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็น ผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามมาตรฐานของ ธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ้.....	193
ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของของการสร้างจิตวิญญาณความเป็น ผู้ประกอบการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามระยะเวลาดำเนินการของของธุรกิจโรงแรม ...	194
ตารางที่ 44 ผลการทดสอบระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตาม มาตรฐานของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ้	195
ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม	196
ตารางที่ 46 ผลการทดสอบด้านทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อการผลการดำเนินงานของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของ เซฟเฟ้	197
ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของของการสร้างจิตวิญญาณความเป็น ผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม	198
ตารางที่ 48 ผลการทดสอบมาตรฐานของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ้.....	199
ตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของของการสร้างจิตวิญญาณความเป็น ผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามระยะเวลาดำเนินการของ ของธุรกิจโรงแรม.....	200
ตารางที่ 50 ผลการทดสอบระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ้	201
ตารางที่ 51 การวิเคราะห์ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกลยุทธ์การ แข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน.....	201
ตารางที่ 52 ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกลยุทธ์การแข่งขัน รูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน.....	202

ตารางที่ 53 ค่าความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกต	205
ตารางที่ 54 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร	208
ตารางที่ 55 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิต วิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ	211
ตารางที่ 56 สรุปล่องค์ประกอบเชิงยืนยันการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ	212
ตารางที่ 57 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้าน กลยุทธ์ ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่	213
ตารางที่ 58 สรุปล่องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่	214
ตารางที่ 59 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้าน นวัตกรรมบริการ	215
ตารางที่ 60 สรุปล่องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ	216
ตารางที่ 61 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการ ดำเนินงานขององค์การ.....	217
ตารางที่ 62 สรุปล่องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ	219
ตารางที่ 63 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัด โครงสร้างตามสถานการณ์.....	220
ตารางที่ 64 สรุปล่องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์	221
ตารางที่ 65 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	223
ตารางที่ 66 สรุปล่องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง.....	224
ตารางที่ 67 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรม การปรับตัวระดับองค์การ	226

ตารางที่ 68	สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับ องค์การ.....	227
ตารางที่ 69	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิต วิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ (Construction Sprit of Corporate Entrepreneur: CSCE).....	229
ตารางที่ 70	สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็น ผู้ประกอบการภายในองค์การ.....	230
ตารางที่ 71	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยัน ขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal : BSR)	232
ตารางที่ 72	สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่	233
ตารางที่ 73	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรม การบริการ (Service Innovation).....	234
ตารางที่ 74	สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมการบริการ	235
ตารางที่ 75	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการ ดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance: OP).....	236
ตารางที่ 76	สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ	237
ตารางที่ 77	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัด โครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC).....	238
ตารางที่ 78	สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์	239
ตารางที่ 79	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR).....	240
ตารางที่ 80	สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง.....	241
ตารางที่ 81	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรม การปรับตัวระดับองค์การ (Organization level Adaptability Culture: OLAC)	243

ตารางที่ 82 สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ 244

ตารางที่ 83 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) 245

ตารางที่ 84 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย 246

ตารางที่ 85 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 249



สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	29
ภาพที่ 2 โมเดลการวัดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	61
ภาพที่ 3 อิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมการบริการ.....	104
ภาพที่ 4 อิทธิพลของกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมการบริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	111
ภาพที่ 5 อิทธิพลของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	117
ภาพที่ 6 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่มีผลต่อกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมการบริการ และการดำเนินงานขององค์กร.....	119
ภาพที่ 7 อิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมการบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	122
ภาพที่ 8 อิทธิพลของการจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ที่มีต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร.....	123
ภาพที่ 9 อิทธิพลบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร.....	126
ภาพที่ 10 อิทธิพลของวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กรที่มีผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร.....	130
ภาพที่ 11 แสดงกระบวนการดำเนินการวิจัย.....	141
ภาพที่ 12 ผลกระทบของระดับความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงาน	203
ภาพที่ 13 ผลกระทบของระดับความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่ นวัตกรรม การบริการและผลการดำเนินงาน	204

ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ	211
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่	214
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ	216
ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ.....	218
ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์	221
ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	224
ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ.....	227
ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ	230
ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่.....	232
ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ	234
ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ.....	237
ภาพที่ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์	239
ภาพที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	241
ภาพที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ.....	243

ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์โมเดล โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณ
 ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลัง
 ปรับโมเดล)..... 246

ภาพที่ 29 แผนภาพสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการสร้าง
 จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน..... 251

ภาพที่ 30 แผนภาพสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการสร้าง
 จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน..... 280





บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่สภาวะการณ์ของเศรษฐกิจโลกเกิดการชะลอตัวในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ทำให้หลายประเทศทั่วโลกได้รับผลกระทบ อีกทั้งยังมีการแพร่ระบาดของเชื้อโรคชนิดใหม่ การขึ้นราคาของน้ำมันเชื้อเพลิง การล่มสลายของกลุ่มเศรษฐกิจ การเกิดสงครามระหว่างประเทศ การก่อการร้ายข้ามชาติ เป็นต้น เหตุการณ์เหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นทำให้ระบบเศรษฐกิจโลกเกิดปัญหาเป็นผลกระทบขยายตัวออกเป็นวงกว้าง การลงทุนในประเทศต่างๆ เกิดการชะลอตัว ทำให้เกิดการถดถอยในระบบเศรษฐกิจโลก ซึ่งประเทศไทยเองก็เช่นเดียวกันที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้ประเทศไทยต้องพยายามพัฒนาอุตสาหกรรมอื่นที่เป็นจุดแข็งและสามารถสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นรายได้ของประเทศไทยที่สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เจริญเติบโตได้โดย ในปี 2559 จำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมีจำนวน 140.2 ล้านคน รวมรายได้ทั้งปีจากการท่องเที่ยวเท่ากับ 2.11 ล้านล้านบาท (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายด้านเศรษฐกิจของไทยที่เน้นให้ธุรกิจการท่องเที่ยวเป็น 1 ใน 15 นโยบายเร่งด่วน สำคัญของประเทศ และแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2564 ได้จัดทำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ไทยในส่วนของกาหนดวิสัยทัศน์คือ “ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ มีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวในระดับโลก สามารถสร้างรายได้และกระจายรายได้ โดยคำนึงถึงความเป็นธรรม สมดุล และยั่งยืน” (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) ทั้งนี้ประเทศไทยมีความได้เปรียบในหลายๆ ด้าน ทั้งภูมิประเทศ สถานที่ท่องเที่ยวตามธรรมชาติ ทางวัฒนธรรมที่หลากหลายประเภท มีความอุดมสมบูรณ์ของ ทรัพยากรด้านการท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่หลากหลาย และธุรกิจบริการในด้านต่าง ๆ เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจอาหาร ธุรกิจนำเที่ยว เป็นต้น

ธุรกิจที่สำคัญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวคือ ธุรกิจด้านโรงแรม ถึงแม้สถานการณ์การท่องเที่ยวในปี 2560 มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากในปี 2559 และส่งผลให้ธุรกิจ โรงแรมได้รับประโยชน์จากการให้บริการรองรับนักท่องเที่ยว แต่ธุรกิจโรงแรมก็ยังเผชิญแรงกดดันจากจำนวนผู้ประกอบการโรงแรมที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ที่ลงทุน ก่อสร้างโรงแรม ซึ่งเล็งเห็นโอกาสในการลงทุนธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ต่างๆ ที่มีระดับการให้บริการตั้งแต่โรงแรม ระดับห้าดาว สี่ดาว ไปจนถึงสามดาวลงมา จำนวนโรงแรมและห้องพักที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในระยะที่ผ่านมา ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายธุรกิจ โรงแรมของผู้ประกอบการใน

ตลาดอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดธุรกิจโรงแรมเป็นไปอย่างรุนแรงขึ้น โดยพบว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความเคลื่อนไหวอย่างผันผวน ทั้งการซื้อขาย ควบรวมกิจการ ไปจนถึง มีผู้ประกอบการจำนวนไม่น้อยไม่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ กระทั่งเลิกกิจการไป โดยการแข่งขันในตลาดธุรกิจโรงแรมที่เป็นไปอย่างรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องนี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการโรงแรมแต่ละกลุ่มปรับกลยุทธ์ในรูปแบบแตกต่างกัน โดยในปี 2560 ผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่ บรรเทา ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ ด้วยการมุ่งเพิ่ม สัดส่วนรายได้จากการบริหารโรงแรมมากขึ้น จากเดิมที่สัดส่วนรายได้หลักของผู้ประกอบการโรงแรม รายใหญ่ส่วนใหญ่เกินกว่าร้อยละ 50 มาจากการเป็น เจ้าของลงทุนก่อสร้างโรงแรมเอง นอกจากนี้ผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่ ยังให้ความสำคัญกับการกระจายการลงทุนธุรกิจ โรงแรมในต่างประเทศเพื่อเปิดตลาดใหม่ๆ และบรรเทา การพึ่งพิงรายได้จากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นหลัก อีกทั้งยังให้ ความสำคัญกับการเพิ่มรายได้จากการให้บริการอื่นๆ อย่างสถานที่จัดงาน ประชุมและสัมมนา งานแต่งงาน และงานอีเว้นท์ สำหรับธุรกิจโรงแรมรายกลางและเล็กเผชิญความท้าทายด้านการแข่งขันจากบริการที่พักประเภทอื่นๆ เช่น คอนโดมิเนียม บ้านพักเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ เป็นต้น ซึ่งตั้งราคาที่พิกแข่งขันกับโรงแรมระดับสามดาวลงมา ที่ส่วน ใหญ่เป็นผู้ประกอบการโรงแรมรายกลางและเล็ก โดยนักท่องเที่ยวมีทางเลือกในการเช่าที่พัก ทั้งจากเจ้าของ โดยตรง และผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันที่เป็นตัวกลางอย่างตัวกลางที่เป็นเครือข่ายจับคู่ระหว่างเจ้าของที่พัก และนักท่องเที่ยว และตัวกลางให้บริการทำธุรกรรมด้านการท่องเที่ยวผ่านอินเทอร์เน็ต (Online Travel Agent) (ศูนย์วิจัยด้านการตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2560)

นอกจากนี้ ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michel E. Porter) ได้กล่าวว่าธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จัดเป็นเป็นธุรกิจหลัก (Primary Core Activity) ธุรกิจหนึ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและเป็นหนึ่งใน 5 อุตสาหกรรมที่ได้เสนอต่อรัฐบาลไทยหลังการบรรยายในหัวข้อเรื่อง Thailand' Competitiveness ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพและสามารถสร้างห่วงโซ่คุณค่าได้ (Value Chain) มากที่สุด เนื่องจากประเทศไทยมีโรงแรมชั้นดีและอาหารอร่อย แต่ก็จัดเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจโรงแรมไทยมีลักษณะเฉพาะตัว ประการแรก เป็นธุรกิจที่มีลักษณะเป็นฤดูกาล เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามฤดูกาล ประการที่สอง เป็นธุรกิจที่อ่อนไหวต่อปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ภัยธรรมชาติ การระบาดของโรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ เหตุการณ์เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประการที่สาม เป็นธุรกิจที่ต้องมีเงินลงทุนและเงินทุนหมุนเวียนจำนวนมาก เนื่องจากต้องลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง เป็นต้น ซึ่งมักได้รับผลกระทบโดยตรงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน การ

ปรับตัวสูงขึ้นของวัสดุก่อสร้างและราคาร่องจักรอุปกรณ ส่งผลให้ต้นทุนของโครงการโรงแรมสูงขึ้นเรื่อย ๆ เกิดความเสี่ยงในเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่วางแผนกลยุทธ์หรือหาแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ ๆ ธุรกิจโรงแรมก็อาจจะไม่สามารถคงอยู่ได้ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต และประการสุดท้ายเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของอุปทานโรงแรม รวมทั้งการปรับตัวและพัฒนาของผู้ประกอบการรายเดิมและการเพิ่มของธุรกิจโรงแรมเครือข่ายต่างประเทศ (International Chain) ที่เข้ามาร่วมลงทุนหรือรับจ้างบริหารงานโรงแรมในประเทศไทย ส่งผลให้การแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์ทางด้านราคาในการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ และกำไรจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม จากสถานการณ์ดังกล่าว จะเห็นว่าธุรกิจโรงแรมไม่สามารถนำกลยุทธ์การแข่งขันด้านราคามาใช้ได้อีกต่อไป จำเป็นต้องปรับตัวใหม่เพื่อให้อยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขึ้นจากโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขันขององค์การใหม่ (Sustainable Competitive Advantage) (Kuratko, Morris and Covin, 2011)

ที่ผ่านมาธุรกิจโรงแรม เคยอาศัยความได้เปรียบทางด้านทรัพยากรธรรมชาติและต้นทุนแรงงานที่มีราคาต่ำ แต่ปัจจุบันความได้เปรียบดังกล่าวกลับกลายเป็นข้อจำกัด ทำให้ต้องเผชิญกับภาวะการณ์ถดถอยทางการแข่งขัน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวง่ายต่อปัจจัยลบทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ซ้ำยังต้องเผชิญกับปัญหาการแข่งขันด้านการตัดราคาระหว่างธุรกิจโรงแรมด้วยกันเอง รวมถึงการตัดราคาจากบริษัทตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agency) (สมาคมโรงแรมไทย, 2559) ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องพยายามหาจุดแข็งในการวางกลยุทธ์ใหม่เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ในธุรกิจโรงแรมนวัตกรรมการให้บริการจัดเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการบริการใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ถือว่าเป็นอาวุธสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพราะนอกจากจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและทำให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายมากขึ้นเพื่อแลกกับบริการที่เหนือกว่าและดีกว่าเดิมแล้วยังเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อโรงแรม เพราะความภักดีเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการซื้อซ้ำและอาจทำให้เกิดการซื้อเพิ่มมากขึ้น ลูกค้ากลุ่มนี้จะไม่หวั่นไหวต่อราคาของคู่แข่งที่ต่ำกว่าและนอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการโฆษณาให้ลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามาใช้บริการด้วยการบอกต่อ (Word of Mouth) ดังนั้นภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจโรงแรมการยกระดับคุณภาพการบริการด้วยการสร้างนวัตกรรมจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้ประกอบการควรคำนึงถึง Hurley and Esteiami (1998) ได้กล่าวว่า หลักสำคัญในการบริการ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ฉะนั้นการสร้างความประทับใจ จึงถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่ควรคำนึงถึงมากที่สุด การที่จะให้ลูกค้า เกิดความประทับใจได้

นั่นก็เนื่องมาจากการบริการที่มีคุณภาพ เป็นการบริการจัดการตามความคาดหวังของลูกค้า โดยการบริการที่ได้รับนั้นจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าบริการที่ลูกค้าคาดหวัง (Clow and Vorthies, 1993) งานโรงแรมเป็นการขายไมตรีจิต ดังนั้นจะต้องประกอบไปด้วยพนักงานที่ดีจึงจะสามารถให้บริการด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม (Keiser, 1989) พนักงานผู้ให้บริการจึงเป็นกุญแจสำคัญที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Nebel, 1991) จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความปลอดภัยในการให้บริการ มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ การบริการเป็นเรื่องที่สำคัญและมีความละเอียดอ่อนมาก หากผู้รับบริการเกิดความไม่พึงพอใจแล้ว จะทำให้เกิดผลเสียหายแก่ธุรกิจซึ่งจะมีผลกระทบต่อประเทศชาติด้วย การให้บริการที่ดีสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการสามารถสร้างชื่อเสียงและสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจและประเทศชาติอย่างมหาศาล จากหนังสือ Customers mean business: Six steps to building relationships that last (Unruh, 1996: 77) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ในการบริการลูกค้าที่ดีที่สุดในโลกนี้ ก็คือ การที่มีพนักงานที่มีความสามารถคิดค้นนวัตกรรมบริการและมีจิตสาธารณะทำเพื่อส่วนรวม เพื่ององค์การ บรรณาธิการที่จะให้บริการที่ดีที่สุดนั่นเอง พนักงานจึงเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ พวกเขาเป็นผู้จัดการเรื่องต่างๆ ในช่วงเวลาที่อยู่ต่อหน้าลูกค้า และพวกเขาจะเป็นผู้สานต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้นการทำให้พนักงานเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกในการบริการ เกิดความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมขององค์การ มีทัศนคติและค่านิยมที่มุ่งสร้างการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เตรียมพร้อมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมบริการนั้นจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญมากในยุคปัจจุบัน ปัจจุบันเห็นได้ชัดเจนว่าองค์การทั้งหลายมีการตื่นตัวอย่างกว้างขวางในการสร้างสรรค์วิธีการและเทคนิคการให้บริการและกลยุทธ์ใหม่ โดยเฉพาะการนำเอาหลักของการเป็น “พนักงานที่เป็นมากกว่าพนักงานผู้ให้บริการ” โดยการปลูกฝังให้ทุกคนในองค์การเกิดความตระหนักให้เกิดขึ้นในจิตใจว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริการและถือเป็นคนสมบัติของทุกคน

กลยุทธ์ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ (Corporate Entrepreneurship: CE) เป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้ธุรกิจจากการใช้ทรัพยากรภายใน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรภายในให้สามารถคิดและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เสมือนกับเป็นผู้ประกอบการเองโดยตรง (Hill and Hlavacek, 1972; Peterson and Berger, 1972; Hanan, 1976 อ้างถึงใน Morris and Kuratko, 2002) ดังนั้นความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงานจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจ เพราะเป็นผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงต่อความเสี่ยงและความไม่แน่นอนจากการดำเนินธุรกิจและนำพาองค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมายด้านผลกำไรและความสำเร็จ (Kuratko, 2009) ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การได้ถูกพัฒนานิยาม การให้ความหมายและต่อยอดแนวความคิด มาจากแนวความคิดของ Richard

Cantillon (1959) เป็นบุคคลแรกที่นำคำว่า Entrepreneur มาใช้เรียกเจ้าของกิจการ Richard มองว่า Entrepreneur เป็นลักษณะของเจ้าของกิจการที่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบความเสี่ยงในระบบเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ โดยได้กล่าวถึงบทบาทของเจ้าของกิจการในหนังสือชื่อ *Essai sur la Nature du Commerce en General* ว่าเป็นผู้ลงทุนในปัจจุบัน เพื่อได้รับกำไรซึ่งมีความไม่แน่นอนในอนาคต การผลิตและความมั่งคั่งในระบบเศรษฐกิจจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากเจ้าของกิจการที่ยินดีรับความเสี่ยงจากการประกอบการ (Mill 2004, Sobel, 2007) แต่ทั้งยังเป็นผู้ลงมือดำเนินธุรกิจด้วยภายหลังจากเชื่อมโยงเจ้าของกิจการกับการยอมรับความเสี่ยงและขยายขอบเขตไปถึงเรื่องการจัดการและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งผู้ประกอบการส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความเจริญเติบโตมีมาตรฐาน ต้นทุนต่ำและมีความคุ้มค่า ซึ่งเป็นผลประโยชน์ต่อการวางแผนและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานในอนาคต (Swedberg, 2007) และส่งผลในองค์การสามารถดำเนินการทางธุรกิจจากความเสี่ยง การทำงานเชิงรุก และการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมเหนือกว่าคู่แข่ง (Covin and Slevin, 1991) สู่อำนาจความสามารถทางการตลาด ในการดำเนินการธุรกิจใหม่ๆ แสวงหาตลาดใหม่และแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Weerawardena and O’Cass, 2004) ขององค์การในระยะยาว

หลังจากนั้น Kuratko, Motagno, & Hornsby (1990) ได้พัฒนาจากแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำ เปลี่ยนเป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างคุณลักษณะผู้ประกอบการให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์การ ตามการเปลี่ยนแปลงในประเด็นการจัดการสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับ ทักษะมนุษย์ (Human capital) แล้วได้บัญญัติศัพท์ใหม่ นั่นว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ซึ่งเริ่มเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในชื่อของ “ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ (Corporate Entrepreneurship) หรือผู้ประกอบการภายในองค์การ (Intrapreneurship) (Chang, 1998) ซึ่งความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ในการปฏิบัติจริงในบริบทขององค์การ จะสามารถกระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แสวงหาวิธีการสร้างผลผลิตในแนวทางใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยการมองเห็นโอกาสจากสถานการณ์รอบข้าง จัดการความเสี่ยงขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

องค์การในปัจจุบันล้วนแต่มีเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนแต่ไม่สามารถเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขันในรูปแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป อาทิ การตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง หรือการใช้เฉพาะกลยุทธ์สร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียว การแสวงหาความได้เปรียบทางการแข่งขันดังกล่าว จากการศึกษางานวิจัยพบว่าความเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงาน ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) ความรวดเร็ว (Speed) 4) ความกล้าได้กล้าเสีย (Aggressiveness) และ 5) ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากปัจจัยทั้ง 5 ลักษณะนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญซึ่งจะทำ

ให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างแท้จริง (Morris Kurtko and covin, 2008) นอกจากนี้ ความเป็นผู้ประกอบการองค์การเป็นกระบวนการที่เกิดจากการกระทำเฉพาะที่ต้องถูกสร้างขึ้นโดยเจตจำนงขององค์การ (Drucker, 1985) ผ่านการส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบเครือข่าย การส่งเสริมให้พนักงานสร้างนวัตกรรม การสนับสนุนสร้างความรู้ถึงอุทกทัศน์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและการทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยุติธรรม ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีกลยุทธ์เชิงรุกและการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมเหนือกว่าคู่แข่ง (Covin and Stevin, 1991) ภาวะการณ์ประกอบการมีบทบาทสำคัญสู่ความสามารถทางการตลาด เน้นการธุรกิจใหม่ๆ แสวงหาตลาดใหม่และแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Weerawardena and O’Cass, 2004)

การสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การให้แก่พนักงานเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน แต่มีน้อยคนที่จะเข้าใจถึงแนวคิดของเรื่องนี้ นักวิจัยหลายท่านมีความเห็นร่วมกันในการที่จะให้คำนิยามของการสร้างความรู้สึกร่วมกันของผู้ประกอบการองค์การของพนักงานขึ้นในองค์การว่า เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการที่องค์การได้เข้าไปแทรกแซงทางด้านการจัดการองค์การ การปฏิบัติงานและการให้ความสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ แก่พนักงาน เพื่อให้องค์การบรรลุถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นในองค์การ สิ่งสำคัญในการสร้างความรู้สึกร่วมกันของผู้ประกอบการของพนักงานขึ้นภายในองค์การ คือ การสร้างจิตวิญญาณ (Spirit) ของการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การให้เกิดขึ้น (Kuratko, Motagno, & Hornsby, 1990, p. 55) การสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการองค์การของพนักงานเป็นสิ่งที่องค์การสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์การทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจมาแล้วระยะหนึ่ง (Morris, Kurtko & Covin, 2008) ซึ่งถือเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์การ และยังเป็นตัวกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่างๆ ขององค์การ เช่น การบริการรูปแบบใหม่ โครงสร้างองค์การแบบใหม่ การจัดการแบบใหม่ เป็นต้น (Zahra, 1991) นอกจากนี้พบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงและด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้าง จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายใน

ในบริบทของโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องและสนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงาน ต้องเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม มุ่งเน้นการจัดการที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย (Quinn, 1980) เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การตอบสนองภายในองค์การ การเข้าถึงความต้องการของลูกค้าอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การจะต้องรักษาลูกค้า สร้างการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนา และรักษาความแตกต่างของสินค้า โดยยอมรับว่าพนักงานจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ การเรียนรู้และมุ่งเน้นการปรับให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า (De Wit

and Meyer, 1999) และยิ่งหากพนักงานมีแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และได้รับการสนับสนุนที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายเกี่ยวกับแนวความคิดและความร่วมมือและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องการบริหารจัดการจะนำไปสู่ความสำเร็จ

ในอีกมุมมองหนึ่งพบว่าความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจต่างๆ ในยุคที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งจากงานวิจัยความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า การวิจัยในประเด็นดังกล่าวยังมีไม่มากนักและทำการศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน อาทิ Yang .et al (2014) ได้พบว่า บริษัทอุตสาหกรรมการผลิตในจีนนั้น ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีผลกระทบต่อความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน ที่ให้ความสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นเครื่องมือในการทำงานหรืองานวิจัยของ Muhammad and Rochi (2014) ที่ศึกษาหน่วยงานด้านการศึกษา พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและผลการดำเนินงานมีความสอดคล้องกัน ดังนั้นจึงพอจะอนุมานได้ว่าบทบาทของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้พนักงานมีความเป็นผู้ประกอบการภายใน คือ มีพฤติกรรมในการสร้างนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยงและการทำงานเชิงรุก อย่างไรก็ตามควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมา จะเลือกศึกษาเฉพาะองค์กรธุรกิจภาคการผลิตเป็นส่วนใหญ่ การศึกษาดังกล่าวในองค์กรธุรกิจบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกอบธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังมีไม่มากนัก

วัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานนวัตกรรม (Feldman, 1988; Branen, 1991; Herbig and Dunphy, 1998) องค์กรที่สามารถปรับตัวและปฏิรูปตัวเอง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด โดยใช้ความสามารถขององค์กรเชิงพลวัตอย่างรวดเร็ว อย่างชาญฉลาดหรือการแข่งขันในการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์และการกำหนดค่าทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบ (Eisenhardt and Martin, 2000) องค์กรยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาดของพนักงานและมีความสามารถและประสบการณ์ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Denison, 2000; Senge, 1990; Kotter, 1996) วัฒนธรรมการปรับตัวระดับขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจตลอดเวลาเพราะองค์กรทุกแห่งต่างก็มีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลายๆ อย่างวัฒนธรรมเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

แม้ว่ากระแสความสนใจศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรจะได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับ องค์ประกอบของการสร้างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร และอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร (Margarietha, 2007) โดยเฉพาะประเด็นของการศึกษาในธุรกิจโรงแรม นอกจากนี้การวิจัยส่วนใหญ่ที่พบในประเทศไทยจะมุ่งศึกษาเฉพาะคุณลักษณะทางจิตวิทยาของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานที่มีต่อความไว้วางใจหรือความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีหน่วยการวิเคราะห์ในระดับบุคคล มากกว่าที่จะศึกษาความเป็นผู้ประกอบการในระดับองค์กร รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ยังมีอยู่เพียงจำนวนน้อย (ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553) โดยส่วนใหญ่จะวัดผลการดำเนินงานเพียงมิติเดียว อาทิเช่น วัดผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัดด้านการเงิน (Covin and Slevin, 1991; Zahra and Covin, 1995; Antoncic and Hisrich, 2000; 2001) ส่วนการวัดผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ ยังพบเห็นอยู่ไม่มากนัก โดยเฉพาะการวัดผลในเรื่องของการสร้างนวัตกรรมและกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ในธุรกิจโรงแรมของประเทศไทย

จากสภาพปัญหาดังกล่าวและการทบทวนวรรณกรรมจึงนำมาสู่การศึกษารูปแบบการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงาน ในมุมมองผลลัพธ์ ประเด็นการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม ที่เป็นผลลัพธ์จากระบบการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่ปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร และการนำเสนอการบูรณาการ 2 แนวคิด คือแนวคิดด้านจิตวิญญาณในการทำงาน (Spirituality of work) และแนวคิดด้าน ความเป็นผู้ประกอบการภายใน (Corporate Entrepreneurship) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Add) และผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กรได้ ซึ่งในงานวิจัยนี้ มุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่เกิดจากการใช้ทุนเชิงสร้างสรรค์ ร่วมกับ ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคมและปัจจัยสนับสนุนหรือเงื่อนไขต่างๆ ขององค์กร (ทศพร, 2558) มีความสัมพันธ์กันภายใต้บริบทวัฒนธรรมองค์กรที่มีความซับซ้อน เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถปรับตัวและสร้างนวัตกรรมในด้านต่างๆ เพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) บนยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ช่วยผลักดันและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) และมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อีกทั้งเพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาประเทศไทยด้วยยุทธศาสตร์ แผนส่งเสริมรายสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (พ.ศ. 2560 – 2564) ที่มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ผู้ประกอบการให้มีศักยภาพและองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจและกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานใน

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในประเด็นปัญหาดังกล่าว และมีความคิดเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาเพื่อให้ทราบถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิผลการดำเนินงานให้แก่ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อนวัตกรรมบริการ
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
5. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ กับผลการดำเนินงานขององค์กร
6. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์กร ที่มีต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
7. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการ จัดการของการสร้างจิตวิญญาณผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำถามของงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับงานวิจัยไว้ ดังนี้

1. การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การส่งผลต่อนวัตกรรมการบริการของพนักงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
2. การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การส่งผลต่อกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
3. นวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ส่งผลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
4. การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การส่งผลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
5. ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่กับผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
6. การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์การ ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1. สมมติฐานที่ 1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่
2. สมมติฐานที่ 2 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ
3. สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ
4. สมมติฐานที่ 4 นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

5. สมมติฐานที่ 5 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
6. สมมติฐานที่ 6 ก ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานขององค์กร
สมมติฐานที่ 6 ข ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงานขององค์กร
7. สมมติฐานที่ 7 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
8. สมมติฐานที่ 8 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีนวัตกรรมบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
9. สมมติฐานที่ 9 การจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในการองค์กร
10. สมมติฐานที่ 10 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
11. สมมติฐานที่ 11 วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารของโรงแรมในประเทศไทยที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 843 โรงแรม (ข้อมูลจาก สมาคมโรงแรมไทย ณ วันที่ 9 มีนาคม 2560)
 - 1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ (Population) ได้แก่ โรงแรมในประเทศไทยที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวนทั้งสิ้น 843 โรงแรม เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่าง คือ 10 - 20 เท่าต่อตัวแปรสังเกต 1 ตัวแปร (Kline, 2011) การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 25 ตัวแปร ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 - 500 โรงแรม ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมด 393 ฉบับ จึงเป็นไปตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีสมการโครงสร้าง

1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดผู้ให้ข้อมูล (Informant) โดยไม่ใช่หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) แต่ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) การเก็บข้อมูลที่หลากหลายทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โปธิสิตา, 2554) โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย (Thailand Tourism Award) เพื่อมาเปรียบเทียบรูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยทำการศึกษาในช่วง พฤษภาคม – เมษายน 2561
4. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Antecedent Variable) ระหว่างตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence Variable) ประกอบด้วยตัวแปร 3 กลุ่ม ดังนี้

4.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

4.1.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสื่อสารแบบให้คำแนะนำ 2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ 3) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และ 4) การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ

4.1.2 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

4.1.3 วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) การเน้นผู้รับบริการ และ 3) สร้างการเรียนรู้ขององค์กร

4.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

4.2.1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน 2) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ 3) การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม 4) การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ และ 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล

4.2.2 นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร 1) การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ และ 3) การสร้างสรรค์บริการใหม่

4.2.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร 1) การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร 2) การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก

4.2.4 ผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านการเรียนรู้ขององค์การ และ 4) ด้านกระบวนการภายใน

4.3 ตัวแปรแทรก ประกอบด้วย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง

ข้อตกลงเบื้องต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า โดยส่วนใหญ่การศึกษาการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ (CSCE) ซึ่งมีหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การนั้น นักวิชาการส่วนมากจะใช้ตัวแทนเพียงคนเดียวที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงานขององค์การธุรกิจได้อย่างครบถ้วน อาทิเช่น ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) ได้แก่ หัวหน้าเจ้าหน้าที่ในการบริหาร (CEO) ผู้บริหารระดับสูงด้านการตลาด (CMO) ผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Manager) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นต้น โดยมีเหตุผลว่าตัวแทนผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมมีความรู้ ความเข้าใจ ในทุกกลยุทธ์ของบริษัทและสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกในระดับที่เป็นชั้นความลับของบริษัทได้ อาทิเช่น ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผลการดำเนินงานของสินค้าที่ทำรายได้ให้บริษัท (Antoncic and Hisrich, 2001; Bhardwaj et al, 2007; Jason et al, 2005; Piyaporn Aeimtitivat, 2006) จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงออกแบบงานวิจัยครั้งนี้โดยให้หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับองค์การ แต่สืบข้อมูลจากตัวแทน (ระดับบุคคล) ที่ให้ข้อมูลขององค์การที่ดีที่สุด เนื่องจาก ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง มีความรู้และเข้าใจในทุกกลยุทธ์ขององค์การ อีกทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับนักวิชาการท่านอื่นที่ศึกษามาก่อนหน้านี้ งานวิจัยครั้งนี้จึงสอบถามข้อมูลจากตัวแทนกลุ่มบริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรม จำนวน 1 ท่านต่อ 1 โรงแรม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ (Construction Spirit of Corporate Entrepreneur: CSCE) หมายถึง โรงแรมสร้างความตระหนักและยอมรับถึงการให้คุณค่าต่อมิติด้านด้านจิตใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมขององค์การ มีทัศนคติและค่านิยมที่มุ่งสร้างการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เตรียมพร้อมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมบริการ

1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน (Creating network Corporation Operation: CNCO) หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นทีม ก่อให้เกิดเป็นความร่วมมือในระดับองค์กร เพื่อการปรับปรุงคุณภาพ ในกิจกรรมต่างๆ ของโรงแรม ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา แนวคิดใหม่ๆ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานซึ่งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันแบบไม่เป็นทางการและเป็นทางการ มีการแบ่งปันความรู้จากตัวบุคคลไปสู่ทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2 ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Encouragement to Innovation: EI) หมายถึง โรงแรมมีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการสร้างการเรียนรู้และสนับสนุนการใฝ่รู้ให้แก่พนักงาน โดยมีการสร้างบรรยากาศในการใฝ่รู้ที่มีลักษณะส่งเสริม และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิด การพัฒนาด้านตนเองในกระบวนการทำงานนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม

1.3 การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) หมายถึง โรงแรมมีการวางนโยบายการบริหารงานและการดำเนินการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการตั้งแต่เริ่มวางโครงการจนจบ โครงการ เพื่อให้พนักงานเกิดจิตสำนึกการทำงานเพื่อส่วนร่วม เพื่อสังคม และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ ในรูปแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์บนฐานผลประโยชน์ร่วมกันในฐานะสมาชิกของที่ดีของ โรงแรม

1.4 การพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ (Development of Individual Competency: DIC) หมายถึง โรงแรมมีการจัดสรรงบประมาณและวางระบบการพัฒนาพนักงาน ตลอดจนการ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตาม ความเชี่ยวชาญของพนักงานแต่ละคน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รวมทั้งทำให้งานที่ รับผิดชอบบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล (Human Resource Management base on Good Governance : HRMGG) หมายถึง โรงแรมมีการดำเนินงานด้าน การจัดหาบุคลากร การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้น จากงาน โดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความ รับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่า ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในประเด็นความเป็นธรรม

และความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรอุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมให้กับองค์กร

2. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation : SI) หมายถึง การนำความคิดและแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ที่ผ่านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ โดยการเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ทำความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ มาใช้เป็นแนวทางการสร้างการบริการที่แตกต่าง เน้นสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง เพื่อมุ่งตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าทั้งก่อน - ระหว่าง - หลัง

2.1 การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (Creating New Services: CNS) หมายถึง โรงแรมมีการส่งเสริม จูงใจและกระตุ้นให้พนักงานมีการคิดค้นหรือพัฒนาการบริการบริการรูปแบบเดิม ทำให้เกิดงานบริการที่องค์กรไม่มีให้บริการมาก่อน

2.2 การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (Creating NEW Procedure: CNP) หมายถึง โรงแรมมีการส่งเสริม จูงใจและกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงขั้นตอน วิธีการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ที่สามารถลดขั้นตอน ระยะเวลาและต้นทุนในการให้บริการได้

2.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (Technology Applied to Service : TAS) หมายถึง โรงแรมมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ หรือพัฒนางานให้บริการ ให้มีความสะดวก รวดเร็วขึ้น รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการให้บริการแก่ลูกค้า สร้างเครือข่ายความร่วมมืองานทางการบริการกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการ

3. กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal : BSR) หมายถึง แผนการดำเนินงานของโรงแรม ที่มุ่งเน้นที่ความสามารถเฉพาะขององค์กรธุรกิจที่นำไปสู่การดำเนินงานที่มีความเป็นเอกลักษณ์และความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นในด้านประสิทธิภาพ ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้า และการบริการที่มีมูลค่าเพิ่มที่โดดเด่น รวมถึงการนำจุดเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการของธุรกิจโรงแรม

3.1 การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร (Internal Corporate Venturing: ICV) หมายถึง โรงแรมมีการใช้กลยุทธ์ที่ช่วยในการสร้างเติบโตจากภายใน โดยภายในองค์กรเดิม จะมีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจย่อยๆ ออกมาเป็นอิสระ แต่ยังคงอยู่ภายใต้การดำเนินงานโดยรวมขององค์กรเดิม โดยหน่วยย่อยเหล่านี้จะได้รับการมอบหมายให้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และดำเนินงานทั้งหมดภายใต้ขอบเขตหน่วยงานย่อยของตน เสมือนหนึ่งบริษัทย่อยๆ ภายในองค์กรเดิม

3.2 การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก (External Corporate Venturing: ECV) หมายถึง โรงแรมมีการขยายธุรกิจออกไปภายนอก เพื่อหาโอกาสที่เพิ่มเติมขึ้น โดยลักษณะในการดำเนินงานของธุรกิจในรูปแบบนี้การเข้าไปลงทุนหรือสร้างพันธมิตรกับธุรกิจอื่น เพื่อสร้างรูปแบบ

การดำเนินธุรกิจใหม่ที่มีความโดดเด่นและแตกต่างจากธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ในตลาด มีเอกลักษณ์ในด้านของสินค้าและบริการ

4. ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance : OP) หมายถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานของโรงแรม โดยอาศัยแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) เป็นแนวทางการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งให้ความสำคัญทั้งผลการดำเนินงานในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน รวมถึงความสมดุลระหว่างผลการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว ทั้ง 4 ด้าน

4.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) หมายถึง ผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจด้านรายได้จากยอดขาย ผลกำไร และสภาพคล่องทางธุรกิจ

4.2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) หมายถึง ผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจด้านส่วนแบ่งทางการตลาด การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้เกิดการซื้อซ้ำ สร้างความจงรักภักดีในตราสินค้า เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวสินค้าหรือบริการ

4.3 ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) หมายถึง การบริหารจัดการภายในองค์กร จะต้องมีการสร้างกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและพนักงานในองค์กรและลูกค้า เพื่อจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมากขึ้น

4.4 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) หมายถึง เป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้แก่ ความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอ การพัฒนาทักษะ อัตราการลาออกของบุคลากร ทักษะและความพึงพอใจของบุคลากร

5. ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management: RM) หมายถึง ความสามารถของโรงแรมในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ดูแล ตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและกระบวนการของธุรกิจโรงแรม ทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ เพื่อให้ลดความเสียหายจากความเสียหายมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

6. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงแรมที่มีอิทธิพลต่อพนักงาน ที่ต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์กรรวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีลักษณะที่ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดความทุ่มเท แรงกายและแรงใจในการปฏิบัติงานเกิดจิตวิญญาณ ความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรของพนักงาน

6.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง ผู้บริหารโรงแรมที่มีแนวทางการบริหารที่ยึดถือประโยชน์ส่วนร่วมเป็นหลัก หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม และจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่าเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ตลอดจนการปลูกฝังความเชื่อและค่านิยมของคนในองค์กรในทิศทางเดียวกัน ทำให้

6.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง ผู้บริหารโรงแรมจะประพฤติตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับพนักงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องของงาน ผู้บริหารจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก การสร้างและสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

6.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้บริหารโรงแรมมีการกระตุ้นพนักงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทำให้พนักงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารต้องมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจพนักงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหา ไม่วิจารณ์ความคิดของพนักงาน แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้บริหารก็ตาม

6.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้บริหารโรงแรมที่มีการปฏิบัติต่อพนักงาน โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าตนเองและองค์กรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการพิจารณามอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญ ความสามารถของพนักงานร่วมกับความสนใจของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถพิเศษซึ่งนอกเหนือจากความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถตามความชอบหรือความสนใจ

7. การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC) หมายถึง โครงสร้างองค์การที่มีการปรับโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ

7.1 การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (Communication Counseling : CC) หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เกิดจากสัมพันธภาพของบุคคลในองค์การอย่างน้อย 2 คน คือผู้ให้และผู้รับการปรึกษา โดยผู้ให้คำปรึกษาในที่นี้หมายถึงผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับการปรึกษา คือพนักงาน ซึ่งเป็นผู้ประสบความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ปัญหาและหาทางออก เพื่อลดหรือขจัดปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

7.2 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Decentralization : DD) หมายถึง ใ้รองเสริมใ้การบริหารที่ส่งเสริมใ้พนักงานใ้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ากับองค์การ มีความสามารถในการควบคุมและจัดการกับปัญหาของตนเอง และกระตุ้นใ้พนักงานที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ ที่จะจัดการงานที่ใ้รับมอบหมายสำเร็จ ซึ่งเป็นผลที่มาจากใ้การปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของใ้บริหาร การปรับคุณลักษณะของการมอบหมายงาน ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์การ รวมถึงการใ้อำนาจแก่พนักงานใ้การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาในขอบเขตงานที่ใ้บริหารอนุญาตโดยใ้บริหารทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา

7.3 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work: FE) หมายถึง การปรับโครงสร้างองค์การใ้เข้ากับสภาพแวดล้อมองค์การ ไม่มีกฎข้อบังคับและระเบียบใ้การทำงานที่แน่นอนตายตัวแต่ปรับเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์การ ใ้บริหารจะมีการสื่อสารกับพนักงานเสมอหากมีการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยพนักงานทุกคนมีความยืดหยุ่นใ้การปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใ้ตลอดเวลาและใ้บริหารมีการใ้การบริหารงานแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น ส่งเสริมใ้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

7.4 การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal coordination: IC) หมายถึง การประสานงานระหว่างใ้บริหารและพนักงานแบบไม่มีพิธีรีตอง เพียงแต่ทำความตกลงกันทั้งสองฝ่ายใ้ทราบถึงงานที่ใ้ปฏิบัติใ้เป็นไปตามจังหวะเวลาเดียวกันและด้วยจุดประสงค์เดียวกัน รวมถึงการดำเนินการที่อาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคล ไม่มีแบบแผน เป็นการติดต่อแบบเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

8. วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (Organization level Adaptability Culture: OLAC) หมายถึง หมายถึง ระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและนำทางพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรที่เน้นการดำเนินการเพื่อส่วนรวมและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงความเชื่อร่วมกัน และกระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

8.1 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change: CC) หมายถึง องค์กรมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มีการนำวิธีการทำงานที่ใหม่มาใช้หรือมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยฝ่ายต่างๆ ให้การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี

8.2 การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus: CF) หมายถึง องค์กรมีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจปรับปรุงกระบวนการทำงาน บุคลากรมีความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการและความจำเป็นของผู้รับบริการ รวมทั้งมีการสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง เพื่อให้เกิดการบริการรูปแบบใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.3 สร้างการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning: OL) หมายถึง หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน ตลอดจนอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงาน และการสนับสนุนด้านการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ ให้ความสำคัญกับการสรุปทบทวนในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างแผนกและระหว่างองค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของโรงแรมในประเทศไทย เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดแต่ละประเด็นตามลำดับดังนี้

1. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
2. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา และการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย
5. สถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยในปัจจุบัน

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource – based View Theory) ที่มุ่งเน้นอธิบายความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนโดยอาศัยความสามารถในการสร้างนวัตกรรมบริการและการพัฒนากลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ขององค์กร อันเกิดจากพื้นฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และ 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) มุ่งเน้นอธิบายการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการดำเนินการขององค์กรที่เกิดขึ้นในขณะนั้น และ 3) แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) มุ่งเน้นอธิบายความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรและความสามารถขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource – based View Theory: RBV)

Jay Barney นักวิชาการท่านแรกที่ศึกษาแนวคิดดังกล่าว โดยนำเสนองานตีพิมพ์ใน Journal of Management เมื่อปี 1991 เกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร (Firm Resources) และความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) ทั้งนี้ผลงานดังกล่าวได้นำเสนอคุณลักษณะของทรัพยากรที่สำคัญ 4 ประการ ที่จะก่อให้เกิดการสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กร ได้แก่ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นต้องมีคุณค่า (Value) เป็นสิ่งที่หาได้ยาก (Rarity) มีความยากลำบากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง (Imitability) และไม่สามารถหาทดแทนได้จากที่อื่นหรือภายนอกองค์กร (Non – substitutable) (Barney, 1991; Barney and Wright, 1998) แนวคิดฐานทรัพยากร (Resource – based View) ทั้งนี้ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Grant, 1996; Eisenhardt and Martin, 2000)

การสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันถือว่าเป็นสิ่งสำคัญกับธุรกิจ ทั้งนี้้องค์การจะต้องทำหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจที่องค์กรทั่วไปมีตามหลักสากลประกอบด้วย ที่ดิน แรงงาน เงินทุน และการประกอบการ

ความได้เปรียบของการแข่งขันจะประสบความสำเร็จได้นั้น บริษัทต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทำให้เกิดความยั่งยืน โดยใช้ส่วนประสมทางทรัพยากรของบริษัทสกัดกันความสามารถของคู่แข่งไม่ให้เกิดการลอกเลียนแบบได้ (Elaine, 1993) ดังนั้นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนตามทฤษฎีฐานทรัพยากร อาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรและความสามารถมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กร นอกจากนี้สภาพการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว พบว่าการสร้างความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) กำลังเข้ามามีบทบาทในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันมากขึ้น

ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยมุมมองทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนไป จากในอดีตที่เคยมองว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กร ซึ่งพยายามใช้จ่ายอย่างจำกัดหรือลด

ค่าใช้จ่ายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ลง แต่ปัจจุบันกลับสังเกตเห็นว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดสินทรัพย์ที่มีค่ากับองค์กร ทั้งนี้การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์มีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน ตลอดจนการให้ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานจริงของพนักงานภายในองค์กร ล้วนเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นอย่างดี นอกจากนี้ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรยังมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากรทั้ง 4 ประการ

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร มีความสำคัญโดยใช้เป็นกรอบแนวทางเพื่ออธิบายว่าการที่องค์กรมีทรัพยากรและความสามารถ โดยมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่งประกอบด้วย ความมีคุณค่า เป็นสิ่งที่หาได้ยาก ยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่สามารถหาทดแทนได้จากที่อื่น จะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน สำหรับงานวิจัยนี้สามารถกล่าวได้ว่าการที่องค์กรมีทรัพยากร คือ ทรัพยากรมนุษย์และความสามารถในการแข่งขัน ความรู้ ที่แตกต่างจากคู่แข่งและเหนือกว่าจะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ประกอบด้วย คุณภาพในการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

2. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดการบริหารองค์กรที่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Certo, 2000) การบริหารเชิงสถานการณ์จะเกิดประสิทธิภาพนั้นเป็นไปตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Homburg et al., 2012) ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรไม่เพียงแต่พัฒนาทรัพยากรเท่านั้น แต่ต้องสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร การปรับตัวขององค์กรในการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นในการอยู่รอดขององค์กร (Johannesson and Palona, 2010)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นอยู่บนพื้นฐานของการโต้แย้งที่ว่า ไม่มีความเป็นสากลในระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม ที่จะสามารถปรับใช้ได้อย่างเท่าเทียมกันทุกองค์กรในทุกสถานะ แต่คุณลักษณะเฉพาะของระบบและประสิทธิภาพของการบริหารเชิงสถานการณ์จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ และบริบทที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงขององค์กรนั้นๆ (Otley, 1980; Rejc, 2004) สอดคล้องกับแนวคิดของ Ferreira and Otley (2009) ที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สถานการณ์ของเศรษฐกิจโลก การแข่งขันทางการตลาด สถานการณ์การเมือง และนโยบายของแต่ละประเทศ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย กลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร ขนาดขององค์กร กระบวนการทำงานของเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการ และ

ความเหมาะสมกับการบริหารเชิงสถานการณ์ ซึ่งแต่ละปัจจัยนั้นขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การในการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ในขณะนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงสถานการณ์ ในบริบทขององค์การ ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Schien (2004) กล่าวว่า เป็นพื้นฐานรูปแบบการคิดร่วมกันจากการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งการเรียนรู้นั้นสามารถสร้างกระบวนการคิดแก้ปัญหาและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและ การบูรณาการสิ่งต่างๆ ภายในขององค์การ เมื่อฐานแนวคิดเป็นสิ่งที่ มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น ฐานแนวคิดดังกล่าวก็จะถ่ายทอดให้กับสมาชิกภายในขององค์การ ซึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่ การสร้างการรับรู้ การคิด ความรู้สึก ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาต่างๆ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ท้าทายในการสร้างมูลค่า และกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าใน เทคโนโลยี ในยุคโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทาง วิทยาศาสตร์ และการแข่งขันในระดับโลก ในผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อ สร้างความแตกต่าง การนำองค์การไปสู่การสร้างนวัตกรรมจึงมีความสำคัญ (Drucker, 2002; Dundon, 2002) เทคโนโลยีที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและการเปิดตัวของการตลาดใหม่ใน ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากรูปแบบเดิมๆ การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของพนักงานจึงเป็นสิ่ง สำคัญสำหรับองค์การ (Mathisen and Einarsen, 2004) ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมที่ส่งเสริม การสร้างจิตวิญญาณในการทำงานและการเป็นผู้ประกอบการ จากการศึกษาของ Naranjo – Valencia (2010) มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ 1) การสร้างความคิดสร้างสรรค์ 2) การให้อิสระใน ตนเองกับตัวพนักงาน 3) การกล้าเสี่ยง 4) การสร้างทีมงาน 5) การให้อำนาจในการตัดสินใจ 6) การ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 7) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 8) การมีความ ยืดหยุ่น

การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจนั้น พื้นฐานของการพัฒนาในธุรกิจ ได้แก่ ผลลัพธ์ทางการตลาด ทางเลือกในนวัตกรรม ปัญหาในการผลิตด้านวิศวกรรม และความไม่แน่นอน ของปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ (Puranam et al., 2014) การสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันนั้น องค์การต้องปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการการทำงาน (Shah and ali, 2011) การสนับสนุนพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานนั้น ทำให้เกิดการพัฒนาในแนวความคิด เป็นปัจจัยที่ สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Isaksen and Akkermans, 2011) สอดคล้องกับ การศึกษาของ Thomas (2015) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมกับความต้องการของผู้บริโภค

และความรุนแรงทางการแข่งขัน พบว่า ระดับของนวัตกรรมที่เพิ่มสูงขึ้นกับความต้องการของผู้บริโภค มีความสัมพันธ์ในทางบวก แต่ในขณะเดียวกัน จะถูกลดทอนลงจากความรุนแรงทางการแข่งขัน

จากการความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในปัจจุบันและจะทวีความรุนแรงขึ้นในอนาคต การสร้างความเป็นผู้ประกอบการให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของพนักงานเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจจากการใช้ทรัพยากรภายในร่วมกับการจัดการองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้สามารถคิดและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เปรียบเสมือนตนเองเป็นผู้ประกอบการเองโดยตรง (Hill and Hlavacek, 1972; Peterson and Berger, 1972; Hanan, 1976 อ้างถึงใน Morris and Kuratko, 2002) ดังนั้น ความเป็นผู้ประกอบการของพนักงานจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจ เพราะเป็นผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงต่อความเสี่ยงและความไม่แน่นอนจากการดำเนินธุรกิจ และนำพาองค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมายด้านผลกำไรและความสำเร็จ (Kuratko, 2009)

จากขอบเขตของทฤษฎีฐานทรัพยากรและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเหล่านี้มาเป็นฐานความคิดในการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ คือ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน 2) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 3) การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม 4) การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ และ 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล และตัวแปรแทรกซ้อน คือ การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์การ และตัวแปรตามคือ นวัตกรรมบริการและกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ที่มีอิทธิพลตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถช่วยให้ผู้บริหารคาดการณ์และใช้เป็นแนวทางในการจัดการองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์การสอดคล้องกับแนวคิด Park and Kruse (2014) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นไม่ได้จากการแข่งขันภายนอกเท่านั้น แต่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การที่ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและนำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตขององค์การต่อไปในอนาคต

3. แนวความคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)

ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วองค์การต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่สามารถทราบได้ล่วงหน้าดังนั้นการใช้เพียงทรัพยากรและความสามารถที่องค์การมีอยู่ภายใต้สภาวะเสถียรอาจไม่เพียงพอ (Eisenhardt and Martin, 2000) ความสามารถเชิงพลวัตจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีบทบาทในการจัดการด้านกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การภายใต้สภาวะการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัต (Teece, 2007) ซึ่งทฤษฎีมุมมองเชิงฐานทรัพยากรนั้นไม่สามารถอธิบายได้ (Eisenhardt and

Martin, 2000) แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตนั้น เป็นความสามารถขององค์กรที่จะสร้าง รวบรวม เปลี่ยนแปลงและบูรณาการความสามารถและทรัพยากรองค์การที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ (Teece, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับ Galunic and Eisenhardt (2001); Rindova and Kotha (2001) ที่ได้อธิบายถึงความสามารถเชิงพลวัตว่าเป็นการขับเคลื่อนผ่านกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้พร้อมกับการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป Helfat (1997) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่ช่วยให้องค์การสร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงานใหม่ที่สามารถตอบสนองสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด ต่อมา Wang and Ahmed (2007) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นความสามารถที่ถูกพัฒนาขึ้นจากการรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น โดยการรับรู้นี้จะส่งผลถึงการตัดสินใจในการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับตัวของทรัพยากรและความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงสามารถสรุปได้ว่าความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การบูรณาการการสร้างหรือพัฒนาพื้นฐานทรัพยากรหรือความสามารถขององค์การเพื่อให้ตอบสนองต่อความเป็นพลวัตทางตลาดและรักษาไว้ซึ่งความยั่งยืนของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การศึกษาเชิงประจักษ์มากมายที่น่าเสนอเกี่ยวกับลักษณะของความสามารถเชิงพลวัต คุณลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Wang and Ahmed, 2007) ด้วยเหตุผลที่ว่าคุณลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่อธิบายการปรับเปลี่ยนความได้เปรียบทางด้านทรัพยากรให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Eisenhardt and Martin, 2000) ลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตถูกอธิบายไว้ 2 กลุ่มใหญ่ๆ กลุ่ม 1) ความสามารถระดับบุคคล ซึ่งเป็นคุณลักษณะหลักของความสามารถเชิงพลวัต ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการดูดซับและความสามารถด้านนวัตกรรม 2) คุณลักษณะด้านกระบวนการภายในขององค์การซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ช่วยสนับสนุนความสามารถระดับบุคคลในการสร้างความสามารถเชิงพลวัตให้กับธุรกิจ (Wang and Ahmed, 2007)

สำหรับบริบทของการดำเนินธุรกิจนั้นนั้น โอกาสทางธุรกิจเกิดขึ้นใหม่อยู่เสมอแต่การที่องค์กรจะแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น ต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัว (Chakravarthy, 1982) การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยการดูดซับความรู้ภายนอก การนำความรู้มาสร้างและพัฒนาเพื่อให้กิจการมีศักยภาพในการตอบสนองโอกาสที่เกิดขึ้น (Chatterji and Patro, 2014) และเกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ ซึ่งเป็นลักษณะของความสามารถด้านนวัตกรรม (Zhou and Li, 2010; Wilden and Gudergan, 2015) ลักษณะข้างต้นนั้น เป็นลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตที่สามารถนำมาอธิบายในบริบทของธุรกิจ ได้ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability) เป็นการให้ความสำคัญกับการนำเสนอสินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองกับโอกาสที่เกิดขึ้น (Drnevich and Kriauciunas, 2001; Chatterji and Patro, 2014) ความสามารถในการปรับตัวถูกอธิบายในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านการติดตามพฤติกรรมผู้บริโภค การเฝ้าระวังคู่แข่ง การแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นรวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อที่จะตอบสนองกับโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (Chakravarthy, 1982) ความสามารถในการปรับตัวนั้นเป็นลักษณะของความสามารถเชิงพลวัตที่สำคัญเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างต้องทำการเฝ้าติดตามสภาวะภายนอกองค์กร ทั้งจากคู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยีและยังต้องบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที (Zhou and Li, 2010)

2. ความสามารถในการดูดซับ (Absorptive Capability) เป็นความรู้ความสามารถพื้นฐานที่กิจการมีอยู่ในการที่จะเสาะหาและเห็นคุณค่าในการนำองค์ความรู้ใหม่ที่อยู่นอกมาประยุกต์ใช้กับองค์การเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาด (Zhou and Li, 2010) หรือช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานของกิจการสูงขึ้นจากความรู้ที่ได้รับ (Wilden and Gudergan, 2015) โดยที่ Lin, et al. (2015) พบว่าธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ออกมาใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ด้วยการที่กิจการอาศัยความสามารถในการดูดซับองค์ความรู้จากภายนอก เข้ามาบูรณาการกับความรู้ที่อยู่ในกิจการจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมาเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าออกสู่ตลาด Lin, et al. (2015) เชื่อว่าการบูรณาการองค์ความรู้นั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับความสามารถเชิงพลวัต

3. ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและองค์ความรู้ไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการและระบบอันเป็นประโยชน์กับกิจการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง (Lawson and Samson, 2001) ความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นสามารถอธิบายได้หลายมิติ ทั้งกลยุทธ์ที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรม พฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงาน สินค้าและการแสวงหาตลาดใหม่หรือในแง่ของ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สนับสนุนนวัตกรรม ความสามารถและทรัพยากรการบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ โครงสร้างและระบบขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร (Zhou and Li, 2010) ในแง่ของการดำเนินธุรกิจนั้น ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพทางการแข่งขันของกิจการเพิ่มสูงขึ้น จากการพัฒนากระบวนการสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม (Leskovar – Spacapan and Bastic, 2007)

ความสามารถเชิงพลวัตนั้นไม่ได้เป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของกิจการอย่างแท้จริง ต้องอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากรมาสนับสนุน (Roy and Roy, 2004) ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาหรือแสวงหาทรัพยากรและความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีความเป็นพลวัตได้ (Krzakiewicz, 2013)

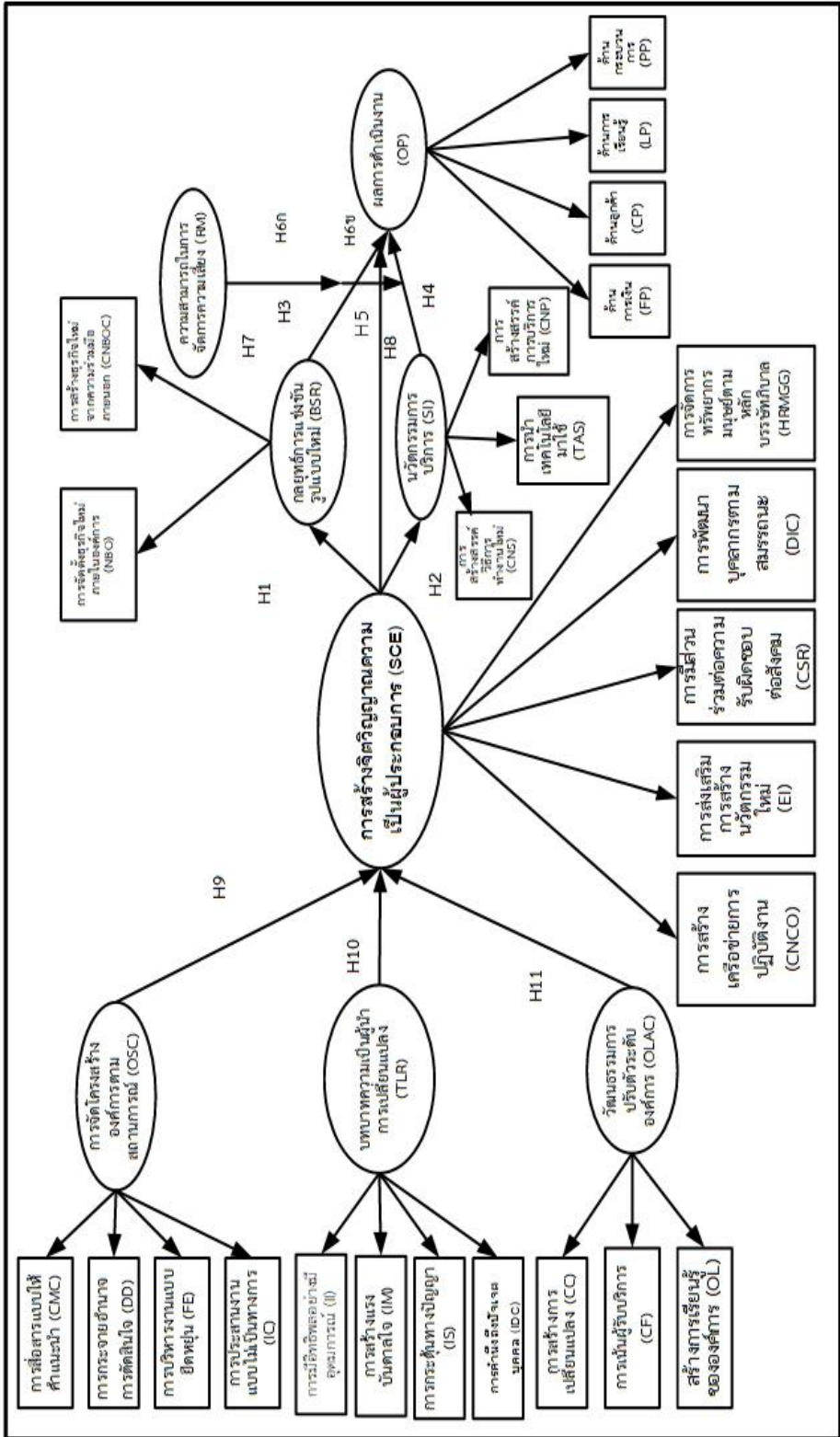
Teece (2007) มีความเห็นว่า ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของความสามารถที่องค์กรจะนำมาพัฒนา ปรับเปลี่ยน และสร้างการบูรณาการให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาวะทางการแข่งขันโดยมีความเห็นสอดคล้องกับ Eisenhardt and Martin (2000) จึงกล่าวได้ว่าความสามารถเชิงพลวัตไม่ใช่แหล่งกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของกิจการ แต่ต้นกำเนิดของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของกิจการนั้นเกิดขึ้นจากทรัพยากรที่กิจการถือครองอยู่ โดยทรัพยากรนั้นต้องเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพเป็นทรัพยากรที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ (Luo, 2000) ลักษณะของทรัพยากรที่มีคุณภาพนั้นในเชิงธุรกิจนั้นทรัพยากรต้องประกอบไปด้วยความสามารถ ที่มีความพร้อมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและปรับเปลี่ยน โดยความสามารถนั้นต้องเกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่กิจการกำลังเผชิญอยู่ (Griffith, et al., 2006) ความรู้ความเข้าใจนั้นต้องประกอบไปด้วยความรู้ความเข้าใจในลูกค้าเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกธุรกิจจะดำเนินการให้อยู่รอดได้นั้นความเข้าใจในลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ลักษณะการดำเนินชีวิตและความต้องการ เพื่อกิจการจะได้สร้างการตอบสนองให้ตรงกับลักษณะของลูกค้า (Griffith, et al., 2006; Wu and Olk, 2013) ในอีกด้านหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กันเป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคู่แข่ง (Wu and Olk, 2013) กิจการขาดไม่ได้ในการติดตามข้อมูลข่าวสารการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ทั้งกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Griffith, et al., 2006) สินค้าหรือบริการที่เพิ่มขึ้นรวมถึงอัตราการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งรายใหม่ในตลาด ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ด้านค่านั้นเป็นปัจจัยทางด้านต้นทุนของกิจการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบและความสำเร็จของกิจการ (Wu and Olk, 2014) สุดท้ายเป็นทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นการลดการสูญเสียระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งการขาดทักษะความชำนาญในหน้าที่ต่างๆ จะส่งผลให้เกิดความเสียหายได้ในด้านต่างๆ

ความสามารถเชิงพลวัตจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทรัพยากรของกิจการที่มีอยู่ (Griffith, et al., 2006) ในการขับเคลื่อนให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ (Rindova and Kotha, 2001)

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานที่กล่าวมาข้างต้นและจากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาเป็นโมเดลการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Construction Spirit of Corporate Entrepreneur: CSCE) การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC) บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role) และวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (Organization level Adaptability Culture) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance) รวมทั้งตัวแปรแทรก ประกอบด้วย การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม (Knowledge Management of Innovation) และความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Capability of Risk Management) สามารถนำเสนอรายละเอียดดังภาพที่ 2.1





ตัวแปรควบคุม
 ทุนการดำเนินงาน, ระยะเวลา
 ตำแหน่งงาน, มาตรฐาน

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดที่มีความสมบูรณ์ในเชิงวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยได้แบ่งหัวข้อออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร แนวคิดจิตวิญญาณในการทำงาน และการบูรณาการแนวความคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Corporate entrepreneurship)

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน คือ (1) แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ (2) การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (3) แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (4) ตัวอย่างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (5) การวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (6) การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

1.1 แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ

นักวิชาการหลายท่าน (Antoncic and hisrich, 2003a; Bhardwaj & Momaya, 2006; Dilek & Gunduz, 2008) ได้อธิบายแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Corporate entrepreneurship ; CE) คือคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่เกิดขึ้น ในองค์กรขนาดใหญ่ หรือเป็นองค์กรธุรกิจที่ดำเนินกิจการมานานแล้ว แต่ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องอธิบายให้ทราบถึง ที่มาและความหมาย “ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)” เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในทิศทางเดียวกันก่อน

ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เริ่มเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นในสังคมไทยปัจจุบัน (เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์, 2549) แต่แนวคิดนี้มีมานานกว่า 200 ปี (Margarietha, 2007) นักวิชาการ และนักธุรกิจต่างเชื่อมั่นว่าแนวคิด ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) มีประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และระบบราชการ (Belinda, Martie-Louise and Kate, 2007) ในด้านผลตอบแทนทางการเงิน (Financial) ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มขึ้นของผลกำไรขององค์กรธุรกิจ การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ และทำให้ระบบเศรษฐกิจมีการเติบโต (Reynolds et al, 2004 อ้างถึงใน Belinda et al, 2007) ในด้านผลประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากด้านการเงิน (Non-Financial) อาทิเช่น ทำให้เกิดความ

ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การเพิ่มขึ้นของคุณภาพการผลิต เป็นต้น (Hitt, Ireland, Camp and Sexton, 2001)

ความเป็นผู้ประกอบการสามารถเกิดขึ้นได้ในองค์การทุกประเภทที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าในการค้นหาโอกาสในการดำเนินงาน จากการใช้ความกล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาด และการสนับสนุนให้พนักงานในองค์การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Morris, Kuratko and Covin, 2008) Druker (1985) กล่าวว่าความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง “การรับรู้การเปลี่ยนแปลง” ในขณะที่ Morris (1998) ได้รวบรวมคำจำกัดความที่อธิบายความเป็นผู้ประกอบการไว้ 7 ประการคือ (1) การสร้างความร่ำรวยผู้ประกอบการ (2) การขยายธุรกิจใหม่ (3) การสร้างนวัตกรรม (4) การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (5) การสร้างอาชีพหรือการจ้างงานใหม่ (6) การสร้างคุณค่าตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ (7) การสร้างความเติบโตของยอดขายกำไร และสินทรัพย์ ซึ่งสอดคล้องกับ Timmons (1989) กล่าวว่า ความเป็นผู้ประกอบการ คือ ความสามารถในการคิดและเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่เป็นรูปร่างให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มประกอบกิจการใหม่ ทำให้ธุรกิจมีมูลค่ามากขึ้น นอกจากนี้ ใน ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ (2548) ยังกล่าวอีกว่า ความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง ความสามารถของเจ้าของกิจการ ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยการแสวงหาลู่ทางใหม่ๆในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและแตกต่างไปจากเดิม อีกทั้งความเป็นผู้ประกอบการนี้ จะใช้เรียกเฉพาะองค์การที่เพิ่งก่อตั้ง หรือกำลังเริ่มประกอบกิจการใหม่และมีขนาดเล็กเท่านั้น

Gartner (1990) กล่าวว่านักวิชาการแบ่งแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้ประกอบการออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่ (1) กลุ่มที่ศึกษาถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเป็นผู้ประกอบการ อาทิเช่น การสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร (Value Creation) การตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ (New Business) จำนวนสินค้าหรือบริการใหม่ (New Product or Service) และ (2) กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ อาทิเช่น การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม Morris et al.(2008) ได้อ้างผลการศึกษาของ Morris and Lewis (1995) ที่ศึกษาความหมายของความเป็นผู้ประกอบการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้ประกอบการ จำนวน 75 เรื่อง ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 2.1 โดยกล่าวว่า นักวิชาการส่วนมากให้ความหมายความเป็นผู้ประกอบการ ว่าเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการดำเนินงานธุรกิจสร้างธุรกิจใหม่ หรือเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิมซึ่งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นกระบวนการสร้างนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มีคุณค่า (Koratko and Hodgetts, 1998)

ตารางที่ 1 จำนวนการอ้างอิง ความหมายความเป็นผู้ประกอบการ

		#จำนวนการอ้างอิง
1.	การเริ่มต้นธุรกิจ	41
2.	การสร้างธุรกิจใหม่/การสร้างหน่วยธุรกิจใหม่	40
3.	นวัตกรรม/สินค้าหรือบริการใหม่/ตลาดใหม่	39
4.	การแสวงหาโอกาส	31
5.	ความกล้าเสี่ยง/การบริหารความเสี่ยง/ความไม่แน่นอน	25
6.	การค้นหาวิธีการทำกำไร	25
7.	การใช้ทรัพยากรร่วมกัน/การประหยัดต้นทุน	22
8.	การบริหารจัดการ	22
9.	การระดมทรัพยากร	18
10.	การสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร	13
11.	ความพยายามในการเติบโต	12
12.	กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร	12
13.	องค์กรธุรกิจที่ดำเนินการมานาน	12
14.	การทำงานเชิงรุก	12
15.	การสร้างการเปลี่ยนแปลง	9
16.	เจ้าของกิจการ	9
17.	ความรับผิดชอบและอำนาจ	8
18.	การสร้างกลยุทธ์	6

ที่มา: Corporate Entrepreneurship & Innovation : Morris, Kuratko and Covin (2008 :10)

Belinda และคณะ (2007) ได้แบ่งประเภทความเป็นผู้ประกอบการ ออกเป็น 3 ระดับได้แก่ (1) ความเป็นผู้ประกอบการในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Entrepreneurship) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการขนาดเล็กที่ต้องการประสบความสำเร็จในธุรกิจ (McClelland,1961 อ้างถึงใน Belinda et al., 2007) มีคุณสมบัติที่เด่นชัดได้แก่ ให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานด้าน การเงินมากเป็นพิเศษ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และอาศัยโอกาสเพื่อที่จะสร้างผลกำไร (2) ความเป็นผู้ประกอบการระดับองค์กร (Organizational Level Entrepreneurship) ซึ่งแบ่งออกได้อีก 3 ระดับย่อย ได้แก่ ระดับองค์กร (Organizational Level) ระดับหน่วยธุรกิจอิสระ (Intrapreneurship) และระดับพันธมิตรธุรกิจ (Inter-Organizational Entrepreneurship)

ความเป็นผู้ประกอบการในระดับองค์การให้ความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ โดยเน้นความสามารถและสร้างความผูกพันด้านจิตใจให้กับองค์การ เสมือนเป็นผู้ประกอบการ เพื่อให้องค์การมีศักยภาพพร้อมที่จะยืนหยัดและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว (3) ความเป็นผู้ประกอบการระดับประเทศ (National Level Entrepreneurship) คุณลักษณะที่สำคัญคือเน้นระบบเศรษฐกิจมหภาค (Macro Economy) อาทิเช่น อัตราการว่างงานของคนในประเทศ การอพยพถิ่นฐาน การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น จากแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สามารถแบ่งประเภท ความเป็นผู้ประกอบการออกเป็น 3 ระดับ แต่เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการอธิบายความหมาย ความเป็นผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneurship ให้สอดคล้องกับนักวิชาการท่านอื่น (Colvin and Slevin, 1991; Dykman, 2005; Pinchot, 1985; Russell, 1999; Zahra, 1991) จึงกำหนดให้คำว่า “ ความเป็นผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneurship ” จะใช้เรียกคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่เพิ่งก่อตั้ง หรือ กำลังริเริ่มประกอบกิจการใหม่ซึ่งมีขนาดเล็กเท่านั้น

แนวคิดเรื่อง ความเป็นผู้ประกอบการ ได้รับความสนใจมากทั้ง นักวิชาการและผู้ดำเนินธุรกิจ เนื่องมาจากเหตุผลสำคัญ 4 ประการคือ (1) ความเป็นผู้ประกอบการมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทุกประเภททั้งภาคราชการรัฐวิสาหกิจ และองค์การธุรกิจ (Sadler, 1999) (2) ความเป็นผู้ประกอบการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ประกอบการที่ต้องการสร้างมูลค่าให้แก่ธุรกิจ (3) ความเป็นผู้ประกอบการ เป็นพฤติกรรมในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และ (4) ความเป็นผู้ประกอบการ เป็นลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการ ในการสร้างทีมงานที่มีทักษะและศักยภาพ (Timmons, 2000)

โดยสรุปแล้วความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) หมายถึง คุณลักษณะของผู้ประกอบการในการสร้างธุรกิจใหม่ หรือการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ อาทิเช่น ความสามารถในการคิดริเริ่ม การแสวงหาวิธีหรือช่องทางใหม่ๆ ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และสามารถส่งมอบคุณค่าดังกล่าวไปสู่ลูกค้า นอกจากนี้ความหมายของคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการ ตามนัยนี้จะใช้กับองค์การขนาดเล็ก ที่เพิ่งก่อตั้งหรือริเริ่มประกอบกิจการใหม่เท่านั้น

1.2 การเปรียบเทียบความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

ในหัวข้อที่ผ่านมาผู้วิจัยได้อธิบายความหมายของคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการ สำหรับหัวข้อต่อไปนี้ผู้วิจัยจะเปรียบเทียบความหมายที่เหมือนกันและแตกต่างกันของคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

นักวิชาการกลุ่มหนึ่ง (Gartner, 1990; Low and MacMillan, 1988) กล่าวว่า ความเป็นผู้ประกอบการ คือการสร้างธุรกิจใหม่เท่านั้น แต่ Morris and Kuratko (2002: 60 – 62) แย้งว่า

ความเป็นผู้ประกอบการ มีหลากหลายลักษณะ อาทิเช่น การก่อตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ขององค์การธุรกิจ หรือการเติบโตขององค์การธุรกิจขนาดเล็ก หรือการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานในองค์การ ขนาดใหญ่ ในขณะที่ Morris และคณะ (2008) กล่าวว่า ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ มีคุณลักษณะหลายอย่างที่เหมือนกันซึ่งสรุปได้ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2 ข้อสรุปความเหมือนระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการภายใน องค์การ

1.	ให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2.	ต้องการความชัดเจนในกระบวนการและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ
3.	ให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีทักษะ สร้างคุณค่าให้้องค์การ
4.	ให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความขยัน หมั่นเพียร อดทน
5.	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าคือการส่งมอบคุณค่าสูงสุดให้ลูกค้า
6.	กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

ที่มา: พัฒนาจาก Morris et al. (2008: 34)

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้ประกอบการซึ่งเป็น คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่สำคัญของผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการ มีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่หรือองค์การธุรกิจที่ดำเนินกิจการมา ระยะหนึ่งแล้ว เนื่องจากคุณลักษณะของทั้งสอง ให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การธุรกิจหรือผู้ประกอบการธุรกิจ นอกจากนี้แนวคิดทั้งสองยังต้องการความชัดเจนของการดำเนินงานธุรกิจ อีกทั้งยังให้ความสำคัญต่อพนักงานในองค์การที่มี ทักษะ ขยันหมั่นเพียร อดทน มีเป้าหมายชัดเจนคือ การร่วมมือกันทั้ง้องค์การเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และมีระบบการบริหาร ความเสี่ยงที่ดี สอดคล้องกับ Busenitz และคณะ (2003) กล่าวว่าความเป็นผู้ประกอบการมีส่วน คล้ายกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์การองค์การ ในด้านการให้ความสำคัญต่อการสร้างโอกาส และคุณค่า มีลักษณะการทำงานเชิงรุก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง

ตารางที่ 3 ข้อสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ความเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurship	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร Corporate Entrepreneurship
ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการเป็นผู้รับความเสี่ยงทั้งหมด	องค์กรธุรกิจรับความเสี่ยงหรือการกระจายความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วน
ผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน	แนวทางการทำงานหรือแนวคิดได้จากการทำร่วมกันทั้งองค์กรธุรกิจ
ผู้ประกอบการเป็นเจ้าของกิจการมีอำนาจตัดสินใจทั้งหมด	ผู้บริหารที่มีหุ้นจำนวนน้อยหรืออาจจะไม่มีหุ้นเลยแต่มีอำนาจในการตัดสินใจ
การพิจารณาเงินพิเศษหรือรางวัลไปได้ถูกกำหนดขึ้นอยู่กับพิจารณาของเจ้าของกิจการ	มีความชัดเจนในการจ่ายเงินรางวัล
ข้อผิดพลาดอาจหมายถึงการล้มละลายหรือต้องเลิกกิจการ	ความผิดพลาดหมายถึงบทเรียนเพราะองค์กรสามารถรองรับความผิดพลาดได้ในระดับหนึ่ง
สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้รวดเร็วมีความยืดหยุ่นสูง	การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้ไม่ยืดหยุ่น
ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระดับสูง	มีภูมิคุ้มกันอุปสรรคภายนอก

ที่มา: พัฒนามาจาก Morris and Kuratko (2002 : 63)

นอกจากนั้นผลการศึกษาของ Morris and Kuratko (2002 : 63) ยังอธิบายข้อแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ตามรายละเอียดในตารางที่ 2.3 สรุปได้ว่า มีความแตกต่างในเรื่องความเสี่ยง กล่าวคือ ผู้ประกอบการจะเป็นผู้รับความเสี่ยงทั้งหมด และมีความเสี่ยงในการดำเนินงานสูงกว่า อาทิเช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงจากการบริหารงานของฝ่ายบุคคล ความผิดพลาดของผู้ส่งปัจจัยการผลิต (Supplier) ระบบเศรษฐกิจตกต่ำ ซึ่งผู้ประกอบการ หรือองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่ตั้งมาใหม่ไม่มีทรัพยากรที่มากพอ หรือยังไม่มีอำนาจต่อรองกับผู้ส่งปัจจัยการผลิต ในขณะที่องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีความ เป็นผู้ประกอบการขององค์กร มีอำนาจต่อรองกับผู้ส่งปัจจัยการผลิตมากกว่า เนื่องจากการสั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนมากทำให้เกิดการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economic of Scale) และเมื่อต้นทุนการผลิตลดลงและทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

เมื่อพิจารณาข้อแตกต่างเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินงานพบว่า ผู้ประกอบการหรือองค์การธุรกิจขนาดเล็กจะดำเนินงานตามแนวทางที่ เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนด เพราะมีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด จึงทำให้มีความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ แต่ขณะเดียวกันหากเกิดความผิดพลาดอาจจะหมายถึงการล้มละลายหรือการเลิกกิจการ ในขณะที่องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ(CE) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อาจเกิดขึ้นช้ากว่าแต่จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หรือมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากพนักงานทุกระดับชั้น ถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นจะนำมาเป็น บทเรียนเพื่อแก้ไขในครั้งต่อไป (Morris et al., 2008 : 35-39)

แต่อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการอีกกลุ่ม (Lumpkin and Dess, 1996; Quince, 2003; Richard and Barnett, 2004; Stevenson and Jarillo, 1990) อธิบายความแตกต่างของ ความเป็นผู้ประกอบการ กับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ตามตารางที่ 2.4 โดยแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษากล่าวคือ ถ้านักวิชาการตั้งคำถามการศึกษา เพื่อต้องการทราบคุณลักษณะเฉพาะขององค์การ อาทิ “ธุรกิจไหนที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้อง (What business do we enter?)” (Richard and Barnett, 2004) หรือ “ความเป็นเจ้าของกิจการต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง (What entrepreneurs consists of?)” (Lumpkin and Dess, 1996) essentially?” หรือ “จะเกิดอะไรขึ้นเมื่อผู้ประกอบการเริ่มดำเนินงาน (What happens when entrepreneurs act?)” แล้วผู้ประกอบการทำอะไร (How they act?)” หรือ “อะไรคือสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องทำโดยพื้นฐาน (What do entrepreneurs essentially?)” (Quince, 2003) จากตัวอย่างคำถามที่ผ่านมานักวิชาการจะใช้คำว่า “ความเป็นผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneurship” เพื่อศึกษา คุณลักษณะขององค์การ หรือพฤติกรรมในการจัดการของเจ้าของกิจการเป็นหลัก แต่ในกรณีที่นักวิชาการตั้งคำถามการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาระบวนการดำเนินงาน กลยุทธ์ขององค์การธุรกิจจะตั้งคำถามดังต่อไปนี้ “จะเข้าไปเริ่มต้นธุรกิจใหม่ได้อย่างไร (How are new ventures undertaken?)” หรือ จะทำอย่างไรให้กิจกรรมของความเป็นผู้ประกอบการบรรลุผล (How are entrepreneurial activities implemented?)” หรือ ทำอย่างไรให้เจ้าของกิจการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการแบบผู้ประกอบการ” (Quince, 2003) หรือคำถาม “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ (How do we make business succeed?)” (Richard and Barnett, 2004) หรือถามว่า “การเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่จะต้องทำอย่างไร (How new entry is undertaken?)” (Lumpkin and Dess, 1996) จากคำถามที่ต้องการศึกษาระบวนการบริหารงานหรือกลยุทธ์ขององค์การนักวิชาการกลุ่มนี้จะเรียกว่าการศึกษา ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตามในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะสังเคราะห์ความหมายของนักวิชาการทุกกลุ่มมารวมอธิบาย ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ เพราะยังไม่มีข้อสรุปความแตกต่างของความหมายที่ชัดเจนระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการ กับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

ตารางที่ 4 ความแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์การศึกษา

นักวิชาการ	ความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship)	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Corporate Entrepreneurship)
Richard et al.(2004)	ธุรกิจไหนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้อง ?	เราจะทำให้ธุรกิจใหม่ประสบความสำเร็จได้อย่างไร?
Quince (2003)	อะไรคือสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องทำโดยพื้นฐาน ?	ธุรกิจใหม่จะเริ่มทำได้อย่างไร?
Lumpkin and Dess (1996)	องค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการมีอะไรบ้าง?	การเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่ทำได้อย่างไร
Stevenson and Jarillo (1990)	เกิดอะไรขึ้นเมื่อผู้ประกอบการเริ่มดำเนินการ?	-

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีความเหมือนกันในด้านการให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสทางธุรกิจ ต้องการความชัดเจนของการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังให้ความสำคัญต่อพนักงานในองค์กรที่มีทักษะขั้นหมั้นเพียร อดทนมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี และมีเป้าหมายชัดเจนคือ การร่วมมือกันทั้งองค์กรเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า แต่ทั้งคู่มีความแตกต่างกันในเรื่อง การจัดการความเสี่ยงแนวทางการดำเนินงาน นอกจากนั้น คำว่า ความเป็นผู้ประกอบการ จะใช้เรียก ผู้ประกอบการหรือองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่ตั้งใหม่ การตัดสินใจทางธุรกิจและเจริญเติบโตขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการในขณะที่คำว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ใช้เรียกองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่ก่อตั้งอย่างมั่นคงแล้ว มีระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดี สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานทั้งองค์กร

2.3 แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ในหัวข้อต่อไปนี้จะอธิบาย ความหมาย ตลอดจนคำศัพท์เฉพาะที่นักวิชาการท่านอื่นๆ ได้ใช้ในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยมีสาระที่สำคัญดังนี้

ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เริ่มเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในชื่อของ ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Chang, 1998) โดย Pinchot (1984) เป็นผู้นิยามศัพท์คำว่า ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneurship) ขึ้นมาเป็นครั้งแรก ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ทำงานภายในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ หรือองค์กรที่ประกอบการธุรกิจมาเป็นเวลานานมีบทบาทในการทำงานอย่างอิสระ และเป็นผู้ที่มีความสามารถเช่นเดียวกับผู้ประกอบการ กล่าวคือสามารถแสวงหาวิธีการสร้างผลผลิตในแนวทางใหม่ที่ดีกว่า โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสจากสถานการณ์ และลงมือทำให้ความคิดนั้นเป็นจริงความแตกต่างระหว่างความหมายของคำว่า ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneurship) และ ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ไม่ได้ อยู่ในลักษณะของความสามารถที่แตกต่างกัน แต่อยู่ที่จัดสภาพขององค์กรนั้น โดยคำว่า ผู้ประกอบการภายในองค์กรจะใช้เรียกบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่ก่อตั้งหรือดำเนินงานมั่นคงแล้ว ในขณะที่คำว่า ผู้ประกอบการ จะใช้เรียกบุคคลที่เป็นเจ้าของกิจการ หรือปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่กำลังก่อตั้งใหม่ (Pinchot, 1985 อ้างถึงใน ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ, 2548) อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันได้มีการศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (Antoncic and Hisrich, 2003) ธุรกิจครอบครัว หรือ Family Business (Kellermanns and Eddleston, 2006) ที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างธุรกิจใหม่ หรือสามารถนำเอานวัตกรรมการบริหารจัดการสมัยใหม่มาบริหาร ทำให้องค์กรธุรกิจเหล่านี้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

การศึกษาในเรื่อง ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ได้รับความสนใจมากขึ้นตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตามนักวิชาการยังไม่สามารถกำหนดความหมาย หรือให้คำจำกัดความคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ได้อย่างชัดเจน (Antoncic and Hisrich, 2003) นอกจากนั้น นักวิชาการยังได้สร้างคำศัพท์ขึ้นมาอีกหลายคำมาใช้เพื่ออธิบายถึงความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร อาทิ Internal Entrepreneurship (Burgelman, 1984; Zahra, Neubaum and Huse, 2000) Intrapreneuring (Pinchot III, 1985) “การลงทุนธุรกิจของบริษัท” (Corporate Venturing) (Elis and Taylor, 1987) “การฟื้นฟูกิจการเชิงกลยุทธ์” (Strategic renewal) (Guth and Ginsbrg, 1990) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ให้คำจำกัดความความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 5 ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

นักวิชาการ	ความหมาย	คำพ้องความหมาย
------------	----------	----------------

Von Hippel (1977)	กิจกรรมในการค้นหาธุรกิจใหม่ของบริษัท ทั้งจาก กระบวนการดำเนินงานธุรกิจภายในและภายนอก บริษัท	Corporate Venturing
Pinchot (1985)	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรขนาดใหญ่	Intrapreneurship
Jenning and Lumpkin (1989)	ขอบเขตในการสร้างสินค้าและบริการขอบเขตใน การพัฒนาด้านการตลาดของบริษัท	-
Guth and Ginsberg (1990)	แนวทางใหม่ในการสร้างความมั่งคั่งแก่องค์กร ธุรกิจโดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	Strategic Renewal
Kuratko et al. (1990)	ความเป็นผู้ประกอบการภายในบริษัทขนาดกลาง และขนาดใหญ่	-
Covin and Stevin (1991)	การเน้นความสำคัญเฉพาะกิจกรรมหลักของบริษัท และจำนวนการที่บุคคลกลุ่มบุคลากรประสานงาน ร่วมกับองค์กรสร้างสรรค์องค์การใหม่ หรือเร่งเร็ว ให้มีการฟื้นฟูกิจการ หรือสร้างนวัตกรรมภายใน องค์กรนั้นๆ	-
Struwig (1991)	ความเป็นผู้ประกอบการภายในบริษัทขนาดใหญ่ ส่งเสริมพนักงานให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ เสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และให้ผลตอบแทนที่ดี	Intrapreneurship

ตารางที่ 5 ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย	คำพ้องความหมาย
Zahra (1991)	การก่อตั้งธุรกิจใหม่ภายใต้บริบทของบริษัทเดิม เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่ หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของบริษัท	-
Stopford and Baden-Fuller (1994)	การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเดิม หรือการฟื้นฟูกิจการให้กับดีขึ้นใหม่	Corporate Venturing
Lumpkin and Dess (1996)	กระบวนการวิธีการปฏิบัติและกิจการการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	Entrepreneurial Orientation
Carrier (1996)	กระบวนการและการสร้างธุรกิจใหม่ให้เกิดขึ้นในบริษัทเดิมซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการทำกำไรและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่บริษัท	-
Hostager et al.(1998)	พนักงานหรือหน่วยงานอิสระในบริษัทที่มีศักยภาพสามารถสร้างคุณค่าให้แก่บริษัทได้ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือมีความสามารถในการเสนอความคิดเพื่อผลิตสินค้าและบริการใหม่สามารถเสนอความคิดในการสร้างสินค้าหรือบริการซึ่งสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท	Intrapreneurship

ตารางที่ 5 ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย	คำพ้องความหมาย
Dess et al. (1999)	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรประกอบไปด้วย 2 กระบวนการคือ (1) การก่อตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ภายในบริษัท (2) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของบริษัท	-
Covin and Miles (1999)	การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม (innovation) ร่วมกับการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานใหม่ในด้าน การจัดโครงสร้างองค์กร การตลาด หรือ อุตสาหกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน	-
Sharma and Chrisman (1999)	กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มงานอิสระขององค์กร เพื่อสร้างหน่วยธุรกิจใหม่ หรือส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและการจัดการนวัตกรรม	-
Zahra et al. (2000)	การดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรของหน่วยธุรกิจใหม่ โดยใช้การจัดการนวัตกรรม	-
Antoncic and Hisrich (2001, 2003)	พฤติกรรมการทำงานภายในองค์กรทุกขนาดที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมนวัตกรรม อาทิเช่น การพัฒนาสินค้า บริการ เทคโนโลยี เทคนิคการสนับสนุน และกลยุทธ์ของบริษัท	Intrapreneurship

ตารางที่ 5 ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย	คำพ้องความหมาย
Ucbasaran et al. (2001)	กระบวนการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของบริษัทโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) การก่อตั้งธุรกิจใหม่โดยการปรับเปลี่ยนสินค้า หรือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน เทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม (2) เปลี่ยนแนวคิดการดำเนินธุรกิจ หรือ ปรับปรุงโครงสร้างบริษัท	Corporate Venturing
Hornsby et al. (2002)	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเป็นศูนย์กลางของการกระตุ้นและการพัฒนาบริษัท เพื่อเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถและทักษะด้านนวัตกรรม	-
Altmamand Zacharakis (2003)	กลยุทธ์เพื่อการเติบโตของบริษัท ในการค้นพบโอกาสในการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ อาทิ การก่อตั้งธุรกิจใหม่เพื่อการจัดหาวัตถุดิบในต้นทุนที่ต่ำกว่าเดิมได้แก่ธุรกิจหลัก หรือการขยายช่องทางการกระจายสินค้า	Corporate Venturing
Garvin and Levesque (2006)	การสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างยั่งยืนของหน่วยธุรกิจใหม่ที่ต้องอาศัยรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนจากบริษัทหลัก	-

ตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า มีผู้ให้คำนิยามของคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ไว้หลากหลายแต่ก็ยังไม่ มีนิยามใดที่บัญญัติความหมายชัดเจน ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ความหมายของนักวิชาการจำนวนหนึ่ง และผลการสังเคราะห์พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (1) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำในภาพรวมของทั้งองค์กรมีแค่พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อาทิ การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม (Participative Decision-Making) (Covin and Slevin, 1991) (2) เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมในเชิงประกอบการที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ก่อตั้งหรือดำเนินกิจการมาอย่างมั่นคงแล้ว (Carrier, 1996; Kuratko et al., 1990; Pinchot, 1985) จากความหมายนี้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ขึ้นอยู่กับสถานภาพขององค์กรที่ปฏิบัติงานในขณะนั้น (3) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับนวัตกรรมทางความคิด โดยการแสวงหาแนวคิดหรือลู่วางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม (Antoncic and Hisrich, 2001; Covin and Miles, 1999; Covin and Slevin, 1991; Hostager et al., 1998; Hornsby et al., 2002) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้เป็นการเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว (Carrier, 1996; Covin and Miles, 1999; Ucbasaran et al., 2001; Zahra, 1991) (4) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กร อาทิ การก่อตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร (Covin and Miles, 1999; Dess et al., 1999; Lumpkin and Dess, 1996; Ucbasaran et al., 2001; Von Hippel, 1997; Zahra, 1991)

กล่าวโดยสรุป ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หมายถึง ความสามารถโดยรวมขององค์กรในการใช้การคิดริเริ่มสร้างสรรค์แสวงหาวิธีการหรือลู่วางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการ กระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น และเป็นความร่วมมือกันทั้งองค์กรในการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบขององค์กร อาทิ การเปลี่ยนกลยุทธ์โครงสร้างองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ตามนัยนี้ จึงใช้เฉพาะกับองค์กรที่ก่อตั้งอย่างมั่นคงแล้วเท่านั้น

2.4 ตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ในหัวข้อที่ผ่านมา ผู้วิจัยอธิบายให้ทราบถึง ความหมาย และคำศัพท์เฉพาะที่ใช้เรียกคุณลักษณะ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ไปแล้วสำหรับหัวข้อต่อไปนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้ นักวิชาการจำนวนมากได้นำเสนอมิติหรือตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ซึ่งตัวบ่งชี้ดังกล่าวมีความแตกต่างและหลากหลาย เช่นเดียวกับ นิยามของคำว่าความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร จากผลการศึกษานักวิชาการจำนวนหนึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 2.6 ซึ่ง จะแสดงข้อมูลรายชื่อนักวิชาการที่ศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ระดับการวัดตัวอย่าง และผลสรุปที่สำคัญ โดยเรียงลำดับตั้งแต่ ค.ศ. 1982-2007 สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้หรือองค์ประกอบของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ด้านได้แก่ (1) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) (2) การกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Risk Taking Intelligence) และ (3) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดตัวบ่งชี้เป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้

(1) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอแนวคิดของตัวบ่งชี้หรือองค์ประกอบแรกของ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร คือ การสร้างนวัตกรรม จากการค้นหาความหมายของ “การสร้างนวัตกรรม หรือ Innovativeness” ในพจนานุกรมเคมบริดจ์ (Cambridge Dictionary) ได้อธิบายว่า “เป็นการใช้แนวความคิดใหม่หรือกระบวนการใหม่ในการทำงาน” ซึ่งสอดคล้องกับความหมายใน www.dictionary.com ที่ให้ความหมายว่า “การสร้างกระบวนการทำงานแบบใหม่จากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” หรือ “การค้นหา ปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้ความคิดริเริ่มใหม่” นักวิชาการจำนวนมากกล่าวว่า การสร้างนวัตกรรม หรือ Innovativeness เป็นมิติหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Antoncic and Hisrich, 2000; Daniel et al ., 2007; Zahre, 1991) โดยทั่วไปแล้วเมื่อกล่าวถึง “นวัตกรรม” ผู้คนส่วนมากจะนึกถึงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีสูง (High Technology) แต่การสร้างนวัตกรรมไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะสินค้า อุปกรณ์ที่ใช้เทคโนโลยีสูงในการผลิตเท่านั้น เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ส่วนได้แก่ (1) การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Productive Innovativeness) (2) นวัตกรรมในการให้บริการ (Service Innovativeness) และ (3) นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงาน (Process Innovativeness)(Morris and Kuratko, 2002)

ตารางที่ 6 ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ชื่อผู้ศึกษา	ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ระดับการศึกษา	ข้อค้นพบ
Miller and Friesen (1982)	Innovativeness, Risk Taking	103 บริษัทในแคนาดา	ระดับองค์กร	บริษัทที่มีการบริหารงานแบบความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรพัฒนาสินค้าได้มากกว่าบริษัทแบบอนุรักษ์นิยม
Covin and Slevin (1989)	Innovativeness, Risk Taking and Proactiveness	161 บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิต	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ
Zahra (1991)	Innovativeness, Risk Taking and Proactiveness	161 บริษัทใน USA : อุตสาหกรรมการผลิต	ระดับองค์กร	สภาพแวดล้อม กลยุทธ์องค์การ โครงสร้างและสินค้าที่ตรงคุณค้ำมีความเกี่ยวข้องความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
Miles, Arnold, and Thompson (1993)	Innovativeness, Risk Taking and Proactiveness	169 บริษัทใน USA	ระดับองค์กร	สถานการณ์การแข่งขันภายในองค์กรไม่แน่นอนและไม่มั่นคง (hostility) มีอิทธิพลในทางบวกต่อ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
Zahra (1993a)	Venturing and Innovativeness and Selfrenewal	102 บริษัทใน USA อุตสาหกรรมการผลิต	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

ตารางที่ 6 ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	บริบทการศึกษา	ระดับการศึกษา	ข้อค้นพบ
Zahra and Covin (1995)	Innovativeness, Risk Taking and Proactiveness	108 บริษัทใน USA	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน
Dickson and Weaver (1997)	Innovativeness, Risk Taking and Proactiveness	433 บริษัท - Norwegian อุตสาหกรรมการผลิต	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเป็นตัวแปรกลาง (Mediator) ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนกับการใช้ประโยชน์จากรีสมิตรีธุรกิจ
Knight (1997)	Innovativeness, and Proactiveness	258 บริษัทใน Canada	ระดับองค์กร	ตัวชี้วัดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของ Covin and Slevin EO scale มีความเที่ยง (reliability) และความตรง (validity) สูง
Barringer and Bludorn (1999)	Innovativeness, Risk Taking and Proactiveness	169 บริษัท ใน USA อุตสาหกรรมการผลิต	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 6 ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	บริบทการศึกษา	ระดับการศึกษา	ข้อค้นพบ
Wiklund (1999)	Innovativeness, Risk Taking and Proactiveness	132 บริษัท Swedish	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกับ การเพิ่มขึ้นของการผลกำไรดำเนินงาน
Antoncic and Hisrich (2000)	Innovativeness, New Business Venturing, Self Renewal and Proactiveness	141 บริษัทใน Slovenia 5 บริษัทใน USA	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเป็นตัวแปรแทรกกลาง (Mediator) ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและลักษณะขององค์กร กับมีความสัมพันธ์ทางเดียวกับ ผลกำไรรดำเนินงาน (ด้านการเงินและการเติบโต)
Dilts and Prough (2001)	Innovativeness, Risk Taking and Proactiveness	561 บริษัทใน USA อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	ระดับองค์กร	อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวใน USA กำลังประสบปัญหา เนื่องจากความไม่แน่นอน อาทิ เช่น แรงกดดันจากผู้ส่งปัจจัยการผลิต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริโภคของลูกค้าใน USA

ตารางที่ 6 ตัวอย่างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ตัวอย่างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	บริบทการศึกษา	ระดับการศึกษา	ข้อค้นพบ
Kreiser, Marino, and Weaver (2002)	Innovativeness, Risk Taking and Proactiveness	1307 บริษัทจาก 8 ประเทศ	ระดับองค์กร	พบว่าสภาพแวดล้อมมีบทบาทต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ องค์กรแห่งนวัตกรรมจะมีความสัมพันธ์ตรงข้ามกับการแข่งขันภายในได้ สภาพแวดล้อมไม่แน่นอน และพบความสัมพันธ์แบบเส้นตรงระหว่างความกล้าเสี่ยงกับการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน
Alexopoulos, Coulthard, and Terziovski (2004)	Work discretion, Innovativeness, Proactiveness, Competitive Aggressiveness, and Risk Taking	163 บริษัทในออสเตรเลียในอุตสาหกรรมบริการ (เพลง)	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรทำให้บริษัทมีผลการดำเนินงาน (การส่งออก) ดีขึ้น
ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ (2548)	Innovativeness, Proactiveness and Risk Taking	433 ภาควิชาและ 92 คณะวิชา มหาวิทยาลัยรัฐ และเอกชนในประเทศไทย	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของภาควิชาและคณะวิชา มีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์ทางปัญญา

ตารางที่ 6 ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	บริบทการศึกษา	ระดับการศึกษา	ข้อค้นพบ
Juhana and Christina (2004)	Sustained regeneration Organization Rejuvenation	119 บริษัทขนาดใหญ่ Dutch	ระดับองค์กร	บทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางในบริษัท ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (การเงิน ลูกค้า พนักงาน)
Krauss, Frese, Fredrich and Unger (2005)	Competitive Aggressiveness, Innovativeness, and Risk Taking	248 บริษัทใน Southern African	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเป็นลักษณะที่สำคัญของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ
Wiklund and Shepherd (2005)	Innovativeness, Risk Taking and Proactiveness	413 บริษัท Swedish	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางเดียวกับผลการดำเนินงาน และถ้าบริษัทมีทรัพยากรจำกัด อยู่ในสภาพแวดล้อมไม่เปลี่ยนแปลงเร็วผลการดำเนินงานจะสูงก็ต่อเมื่อความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรสูง

ตารางที่ 6 ตัวอย่างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ตัวอย่างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	บริบทการศึกษา	ระดับการศึกษา	ข้อค้นพบ
Sally and Clair (2005)	New Product Development, Regeneration	N.A.	ระดับองค์กร	มีอิทธิพลย้อนกลับระหว่างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรกับการเรียนรู้ขององค์กร
Piyaporn Aeimtitwat (2006)	Atmosphere & Vision, Market Orientation, Interactive Learning, Skunk Works	470 บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และมีความแตกต่างในระดับความ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของบริษัทในประเทศไทยพัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา
Zhan Jun (2006)	Innovativeness, Proactive Risk Handling and Management Professionalisation	สัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตประเทศไทยและเบลเยียม	ระดับองค์กร	เป็นการศึกษาความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของบริษัทเงินเปรียบเทียบ

ตารางที่ 6 ตัวอย่างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	บริบทการศึกษา	ระดับการศึกษา	ข้อค้นพบ
Zhong Yang, Richard Lihua, Xiao Zhang and Yonggui Wang (2007)	Innovativeness, Self renewal and Proactiveness	167 บริษัทประเทศไทย	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการตลาด
Jurga, Justas, Antanas and Asta (2007)	Innovativeness, Potential for growth and Strategic objective	สัมภาษณ์เชิงลึก 3 บริษัท Finnish	ระดับองค์กร	บริษัททั้ง 3 มีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
Daniel, Matthew and Gretchen (2007)	Innovativeness, Proactiveness and Risk Taking	151 คน จากองค์การราชการ USA	ระดับบุคคลและองค์กร	พนักงานที่มีความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร และบริบทขององค์กร และการดำเนินงานส่งผลทางบวกต่อความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและส่งผลต่อการดำเนินงาน
Ana María Bojica, María del Mar Fuentes (2012)	Innovativeness and Proactiveness	ธุรกิจ SME ในประเทศสเปน	ระดับบุคคล	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและผลการดำเนินงานเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยเฉพาะการได้รับความรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
Cathy Burgess (2013)	Innovativeness and Risk Taking	สัมภาษณ์ผู้บริหาร	ระดับองค์กร	การสื่อสารสองทิศทางและทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงต่อพนักงานที่มีความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรจะส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ตารางที่ 6 ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	บริบทการศึกษา	ระดับการศึกษา	ข้อค้นพบ
Adrian Tantau, Alexandra Chinie, Filip Carlea.(2015)	Innovativeness and Strategic Objective	บริษัทในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน	ระดับบุคคล	การสนับสนุนด้านการจัดการสำหรับความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กรและการทำงานอย่างเป็นอิสระขอพนักงาน เป็นปัจจัยที่จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมที่มีความหลากหลายมากที่สุด
Yang Chen, Yi Wang, Saggi Nevo, Jose Benitez-Amado ,Gang Kou (2015)	Innovativeness and Competitive Advantage	อุตสาหกรรมเมล็ดในประเทจีน	ระดับองค์กร	ความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กรมีผลอย่างเต็มที่ต่อความสามารถด้านไอทีในด้านนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และความสามารถทางการแข่งขัน
Babak Ziyae (2016)	Innovativeness and Proactiveness	บริษัทในประเทศไอซ์แลนด์	ระดับบุคคลและองค์กร	การเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน จะทำให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรและองค์กรจะสามารถประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว
Nikolay Dentchev et al. (2016)	Competitive Advantage and Sustained regeneration Organization Rejuvenation	บริษัทในประเทศไอซ์แลนด์	ระดับองค์กร	การพัฒนาความสามารถของพนักงานและสร้างความรู้สึกรักของพนักงานให้มีความเป็นผู้ประกอบการเพื่อการเติบโตและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน



นักวิชาการด้านนวัตกรรมได้แบ่ง การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Productive Innovation) ออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ “นวัตกรรมส่วนเพิ่ม และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง” โดยนวัตกรรมส่วนเพิ่มได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การพัฒนาชิปประมวลผลคอมพิวเตอร์ Pentium IV ของ Intel ที่พัฒนาเพิ่มเติมมาจากชิปประมวลผลรุ่นก่อนคือ Pentium III เนื่องจากชิปทั้งสองรุ่นมีเทคโนโลยีพื้นฐานแบบเดียวกัน ในทางกลับกันนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเดิม อาทิเช่น กล้องดิจิทัล ถือเป็นนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง จากเทคโนโลยีการใช้ฟิล์มเคลือบสารเคมีของบริษัท Eastman Kodak Corporation (Ralph Katz, 2006 อ้างถึงใน ญัฐยา สินตระการผล, 2549)

Morris และคณะ (2008) ได้อธิบายว่า การบริการเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่นวัตกรรมสามารถจะเข้ามามีบทบาทสำคัญ เมื่อองค์การธุรกิจย้อนกลับมาคิดว่าจะให้บริการลูกค้าให้ดีที่สุดได้อย่างไร เมื่อองค์การธุรกิจจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จจากการใช้นวัตกรรมในการบริการ อาทิเช่น America Online (AOL), Jet Blue, MSNBC, 3-Com, E*Trade ที่สร้างผลกำไรได้มาก และกล่าวได้ว่า นวัตกรรมในบริการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์การธุรกิจได้อย่างแท้จริง

ในอดีตที่ผ่านมาเราจะคิดกันแต่เพียงว่า นวัตกรรมนั้นอยู่ในรูป ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ความจริงแล้ว นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงานมีความสำคัญเท่าเทียมกันต่อความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์การธุรกิจ (Ralph Katz, 2006 อ้างถึงใน ญัฐยา สินตระการผล, 2549) เพราะ นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงานทำให้ต้นทุน และค่าใช้จ่ายลดลงการดำเนินงานมีความรวดเร็วขึ้น ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งนำไปสู่การบริการลูกค้าที่ดีขึ้นกว่าเดิม (Morris et al., 2008) ยกตัวอย่างเช่น นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงานของบริษัท Nucor คือการนำเทคโนโลยีของเยอรมันเข้ามาใช้ในกระบวนการหล่อเหล็กแบบต่อเนื่อง ทำให้ช่วยลดต้นทุนในการผลิตเหล็กได้กว่า 20 เปอร์เซ็นต์ อีกทั้งยังเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ด้วย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า การสร้างนวัตกรรม หมายถึง การเป็นองค์การที่ดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการรวบรวม การผสมผสาน หรือการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ ที่แตกต่างไปจากเดิมและทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Antoncic and Hisrich, 2000; Dickson and Weaver, 1997; Knight, 1997; Kreiserat, 2000; Wiklund, 1999; Wiklund and Shepherd, 2005; Zahra and Covin, 1995; Zhan Jun, 2006) หรือกล่าวได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ พิจารณาได้จากการกระทำที่ริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างแนวคิดใหม่ที่ดีกว่าและแตกต่างจากเดิม และสามารถนำแนวคิดนั้นมาสร้างโอกาสการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (Carrier, 1996; Morris and Kuratko, 2002; Zhan Jun, 2006) จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้าง

นวัตกรรม หมายถึง การรวบรวม การผสมผสาน หรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการดำเนินงานใหม่ๆ ขององค์กร

ตารางที่ 7 ตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์การธุรกิจ

ตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์การธุรกิจ Key Indicators of Innovativeness	
ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability)	การวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดการนวัตกรรม จำนวนผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ระยะเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่
ความสามารถด้านการผลิต (Manufacture Capability)	การจัดการเครื่องจักร อุปกรณ์นวัตกรรม
การปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (Interaction with Outside Sources)	จำนวนหน่วยงานภายนอกที่ร่วมพัฒนาเทคโนโลยี จำนวนการศึกษาด้านการตลาดร่วมกับหน่วยงานภายนอก จำนวนครั้งในการร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์กับลูกค้า
การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation Encouragement)	จำนวนครั้งในการฝึกอบรม การศึกษาการสร้างนวัตกรรม การวัดเงินรางวัลตอบแทนจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์
โครงสร้างองค์การ (Organization Construction)	ทีมงาน หรือการร่วมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม ความยืดหยุ่นในการปรับโครงสร้างองค์การ

ที่มา: พัฒนาจาก Covin and slevin (1989), Lumpkin and Dess (1996), Antoncic and Hisrich (2001), Zhan Jun (2006)

นอกจากนั้นเมื่อทำการทบทวนวรรณกรรม การสร้างนวัตกรรม ยังพบอีกว่าสามารถแบ่งปัจจัยสำคัญหรือ ตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมออกเป็น 5 กลุ่มได้แก่ (1) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) (2) ความสามารถด้านการผลิต (Manufacture Capability) (3) การปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (Interaction with Outside Sources) (4) การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation Encouragement) และ (5) การสนับสนุนนวัตกรรมจากโครงสร้างองค์การ (Organization Construction) (Antoncic and Hisrich, 2001; Covin and Slevin, 1989;

Lumpkin and Dess, 1996; Zhan Jun, 2006) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2.7 และ นักวิชาการได้สร้างแบบสอบถามภายใต้ขอบเขตของตัวชี้วัดทั้ง 5 กลุ่มนี้เพื่อใช้วัด ความเป็นผู้ประกอบการ (CE) ในมิติที่เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม (Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996; Zhan Jun, 2006) ดังนั้นในการศึกษาขั้นต่อไปผู้วิจัยจะใช้ตัวชี้วัดทั้ง 5 กลุ่มนี้เป็น ขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 3)

(2) การกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Risk Taking Intelligence)

ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร(CE) ตัวที่สองคือ การกล้าเผชิญความเสี่ยง อย่างชาญฉลาด นักวิชาการหลายท่าน (David, 2007 อ้างถึงใน วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์ และณัฐยา สิน ตระการผล, 2550: 27-29; Morris et al., 2008: 62) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยงคือ ความน่าจะเป็นของ การเกิดความสูญเสียหรือการพลิกกลับของสถานการณ์ หรือการได้ประโยชน์หรือการพัฒนาต่อไปของ สถานการณ์ ซึ่งต่างออกไปจากสิ่งที่องค์กรธุรกิจคาดคิดเมื่อตอนที่ตัดสินใจหรือทำกิจกรรมอย่างใด อย่างหนึ่ง องค์กรธุรกิจทุกประเภทดำเนินการภายใต้ความเสี่ยงทางธุรกิจ ดังแสดงรายละเอียดใน ตารางที่ 2.8 ซึ่งรวมไปถึงความเสี่ยงจากการยอมรับการประเมินสิ่งที่เสนอแก่ลูกค้าหรือเรียกว่า ความ เสี่ยงด้านการตลาดหรือความเสี่ยงด้านอุปสงค์ (Demand-Side Risk) ได้แก่ (1) ความเสี่ยงเกี่ยวกับ ความมั่นคงและการเมืองซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ตลาดหยุดชะงัก (2) ความเสี่ยงเกี่ยวกับลูกค้า อาทิเช่น การรวมกลุ่มของลูกค้าทำให้มีอำนาจต่อรองกับองค์กรธุรกิจหรือเกิดจากการไม่เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ขององค์กรธุรกิจเนื่องจากเกิดความเสื่อมเสียของแบรนด์ (3) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขัน สาเหตุ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีครั้งใหญ่หรือการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (4) ความเสี่ยง เกี่ยวกับข้อกำหนดหรือกฎหมาย อาทิเช่น องค์กรธุรกิจถูกฟ้องร้องดำเนินคดีทำให้ส่งผลต่อการ ดำเนินงานธุรกิจโดยรวม (5) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงินหรือเศรษฐกิจ อาทิเช่น เกิดความผันผวนทาง การเงิน หรือเศรษฐกิจตกต่ำเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริโภคใช้จ่ายเงินลดลงและความเสี่ยงด้านการผลิตหรือ ความเสี่ยงด้านอุปทาน (Supply Side Risks) ได้แก่ (1) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงาน อาทิเช่น ความล้มเหลวในการควบคุมหรือความล้มเหลวในการประสานความร่วมมือกับหุ้นส่วนธุรกิจทำให้ไม่ สามารถผลิตสินค้าได้ตามปกติ (2) ความเสี่ยงเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน อาทิเช่น เกิดความผิดพลาดของ ผู้ส่งปัจจัยการผลิต (Supplier) ทำให้องค์กรธุรกิจไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันเวลา (3) ความเสี่ยง เกี่ยวกับเทคโนโลยี อาทิเช่น ข้อมูลที่เป็นความลับสำคัญขององค์กรธุรกิจถูกโจรกรรม (4) ความเสี่ยง เกี่ยวกับแรงงาน อาทิ การประท้วงหยุดงานทำให้การผลิตไม่ทันตามกำหนด (5) ความเสี่ยงเกี่ยวกับ ทรัพย์สิน อาทิ เกิดความเสียหายของเครื่องจักร เป็นต้น

ตารางที่ 8 ประเภทความเสี่ยงทางธุรกิจ

ความเสี่ยงด้านการผลิต Supply side Risks	ความเสี่ยงด้านการตลาด Demand side Risks
ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงาน 1. ความล้มเหลวในการควบคุมและทำงานตามข้อกำหนด 2. ความล้มเหลวในการประสานความร่วมมือกับหุ้นส่วนธุรกิจ	ความเสี่ยงเกี่ยวกับความมั่นคงและการเมือง 1. เหตุการณ์ที่ทำให้ตลาดเกิดการหยุดชะงัก 2. ความไม่แน่นอนของภูมิศาสตร์การเมือง
ความเสี่ยงเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน 1. ความผิดพลาดของซัพพลายเออร์ 2. ความผันผวนของต้นทุนที่สำคัญ	ความเสี่ยงเกี่ยวกับลูกค้า 1. ความเสื่อมเสียของชื่อเสียงของบริษัท 2. การรวมกลุ่มกันของลูกค้า
ความเสี่ยงเกี่ยวกับเทคโนโลยี 1. การพังทลายของระบบโครงสร้างพื้นฐาน 2. การล่วงละเมิดความปลอดภัยของข้อมูล	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขัน 1. เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ 2. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่
ความเสี่ยงเกี่ยวกับแรงงาน 1. การสูญเสียกำลังการผลิตและการหยุดชะงัก 2. การสูญเสียพนักงานที่สำคัญ	ความเสี่ยงเกี่ยวกับข้อกำหนดหรือกฎหมาย 1. การออกกฎหมายใหม่การฟ้องร้อง 2. การทุจริตของเจ้าหน้าที่ทางการ
ความเสี่ยงเกี่ยวกับสินทรัพย์ 1. การสูญเสียสินเชื่อที่คู่ค้าให้ 2. การฉ้อโกงหรือการลักขโมย	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงินหรือเศรษฐกิจ 1. ความผันผวนของตลาดการเงิน 2. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

ที่มา: Risk Intelligence (David, 2006)

การศึกษาแนวคิดการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงเฉพาะบุคคล (Personal Risk) (Shane, 1994) และความเสี่ยงที่เรียนรู้ได้ในระดับองค์กร (Learnable Risks) (Covin and Shevin, 1991; Lumpkin and Dess, 1996) ซึ่งมีข้อสรุปที่น่าสนใจดังนี้ การกล้าเผชิญความเสี่ยงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ (Zhan Jan, 2006 : 95) ซึ่งสอดคล้องกับ Antoncic and Hisrich (2003) ที่กล่าวว่า การกล้าเผชิญความเสี่ยงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร และการกล้าเผชิญความเสี่ยงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจภายใต้

สภาพแวดล้อมที่ไม่มีความแน่นอน (Covin and Slevin, 1991) นอกจากนั้น การกล้าเผชิญความเสี่ยง เป็นความสามารถของผู้บริหารองค์การธุรกิจในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ (Lumpkin and Dess, 1996)

อย่างไรก็ตาม ในโลกธุรกิจมีการแข่งขันสูงและความผิดพลาดเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้ องค์การธุรกิจต้องกล้าเผชิญความเสี่ยง จึงจะเอาตัวรอดจากการแข่งขันที่รุนแรงได้ แต่ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีรายงานว่าองค์การธุรกิจหลายแห่งต้องสูญเสียเงินจำนวนมาก หรือบางแห่งต้องล้มละลายด้วยการพยายามที่กล้าเสี่ยงมากเกินไป อาทิเช่น องค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมอินเทอร์เน็ต อุตสาหกรรมสายการบินและโทรคมนาคมที่ประสบปัญหาการขาดทุน ต่างพากันปิดกิจการไปเป็นจำนวนมาก (David, 2006 อ้างถึงใน วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ และณัฐยา สิ้นตระการผล, 2550: 18) ดังนั้น ผู้ประกอบการหรือองค์การธุรกิจในยุคปัจจุบันจะต้องกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด หรือสามารถประเมินความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Longenecker and Achoen, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับ Zhan Jun (2006: 102-106) ที่พบว่า องค์การธุรกิจในประเทศจีนที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ(CE) จะประสบความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจเนื่องจากสามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างชาญฉลาด

นักวิชาการกลุ่มหนึ่ง (Kraiser et al., 2002; Zhan Jun, 2006) ได้เสนอตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญฉลาดโดยแบ่งตัวชี้วัดออกเป็นหลายมิติได้แก่ (1) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมและตลาด อาทิ คณะกรรมการรับรู้ความเสี่ยงจากการเข้ามาของคู่แข่งชั้นรายใหม่ หรือคณะกรรมการรับรู้ความเสี่ยงจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่งชั้น (Lee, 2001; Zhan Jun, 2006) หรือคณะกรรมการรับรู้ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและกระบวนการดำเนินงานรูปแบบใหม่ หรือคณะกรรมการรับรู้ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมของผู้บริโภค (Zhan Jun, 2006) (2) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงจากกระบวนการดำเนินงาน อาทิ เช่น คณะกรรมการรับรู้ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพของพนักงาน (Zhan Jun, 2006) (3) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน อาทิเช่น คณะแนวความเสี่ยงของกระแสเงินสด (Cash Flow) (Kemshall and Pritchard, 1996; Zhan Jun, 2006) คณะแนวความเสี่ยงการจัดการทรัพยากรทางการเงินโดยรวม (Stevenson and jarriilo, 1990; Zhan Jun, 2006) (4) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงด้านกฎหมาย อาทิ คณะแนวความเสี่ยงจากการฟ้องร้องของคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ หรือผู้ส่งปัจจัยการผลิต หรือลูกค้าหรือพนักงานภายในองค์การ (Tamara, 2002; Zhan Jun, 2006) นอกจากนั้น David (2006 : 118-120) ได้เสนอตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญฉลาดเรียกว่า “ระดับความฉลาดรู้ในความเสี่ยง (Risk IQ)” ซึ่งเป็นแบบทดสอบเพื่อวัดความสามารถขององค์การธุรกิจในการประเมินความเสี่ยงที่เรียนรู้ได้ เปรียบเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจ ดังนั้นการศึกษาชั้น

ต่อไป ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาที่ผ่านมาสร้างแบบสอบถาม เพื่อสร้างตัวชี้วัด การกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญฉลาดต่อไป รายละเอียดจะแสดงในบทที่ 3

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า การกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Risk Taking Intelligence) หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือองค์การธุรกิจในการประเมินความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ (David, 2006 อ้างถึงใน วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ และณัฐยา สิ้นตระการผล, 2550) หรือ ความกล้าหาญของผู้บริหารองค์การ ในการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด เกี่ยวกับการลงทุนดำเนินการ หรือการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ซึ่งอยู่ภายใต้ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนของสถานการณ์ (Covin and Stevin, 1991; Wiklund, 1999; Wiklund and Shepherd, 2005; Zahra, 1993; ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ, 2548) โดยต้องเป็นความตั้งใจของผู้บริหารที่จะยอมแลกทรัพยากรขององค์การกับ โอกาสที่จะทำให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ โดยพิจารณาแล้วว่าจะมีความคุ้มค่าที่จะเสี่ยง ซึ่งมีงานวิจัยจำนวน หนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นนักเสี่ยงที่ประเมินสถานการณ์ได้ดี หรือสามารถลดความไม่แน่นอนจากความเสี่ยงด้วยการหาข้อมูลเพิ่มเติม ไม่ใช่เสี่ยงแบบไม่มีเหตุผล (Caruna, Ewing and Ramaseshan, 2002)

(3) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)

มิติหรือตัวบ่งชี้ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ(CE) ลำดับที่ 3 คือการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่องค์การทั้งหลายต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัว พนักงาน ให้สามารถเล็งเห็นถึงวิกฤตและโอกาสและเตรียมการเรื่องต่างๆไว้รับมือได้ล่วงหน้า ซึ่งจะ ช่วยลดทอนความเสียหาย หรือฉกฉวยประโยชน์ที่เกิดจากสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างทันกาล (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2550) นอกจากนี้ Competency Dictionary ของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) อธิบายคำว่า การดำเนินงานเชิงรุก หมายถึง “การเล็งเห็นถึงปัญหาหรือ โอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วย วิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่” ซึ่งสอดคล้องกับ Zhan Jung (2006 : 103) ที่สรุปความหมาย ของการดำเนินงานเชิงรุก หมายถึง “การมุ่งไปสู่ความสำเร็จ เน้นการริเริ่ม การเตรียมการล่วงหน้า สร้างความเปลี่ยนแปลง การคาดเดาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์คับขัน และการเตรียมการ ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือความเสี่ยง” และ Venkatraman (1989) ได้อธิบาย ความหมาย การดำเนินงานเชิงรุก ออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ (1) การค้นหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ (2) การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือ ตราสินค้าใหม่ก่อนคู่แข่ง และ (3) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของ องค์การธุรกิจก่อนที่จะเกิดสภาวะการณ์คับขัน

โดยสรุปแล้ว การดำเนินงานเชิงรุก หมายถึง การเป็นองค์การที่มีความพยายามในการ แสวงหาโอกาสและทะเยอทะยานสร้างการเจริญเติบโตเพื่อความสำเร็จขององค์การ โดยเน้นการเป็นผู้ บุกเบิก กล้าเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มทดลองทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อนองค์การอื่น ตลอดจนพยายามสร้าง

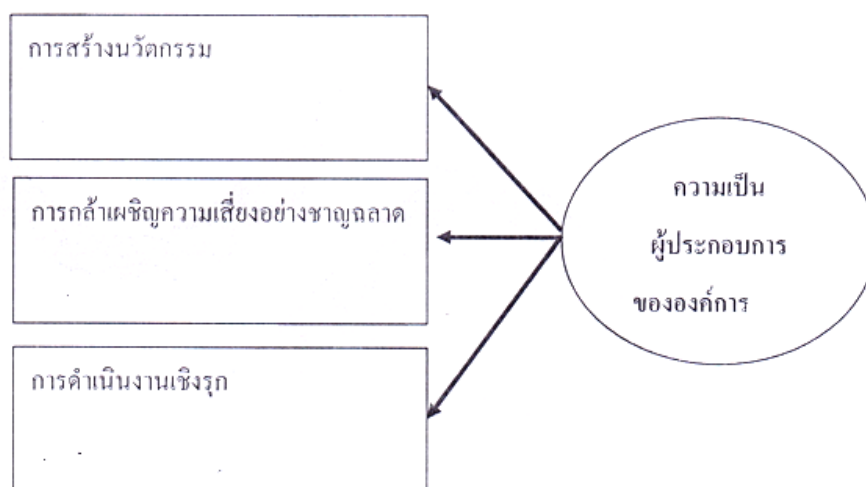
ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Antoncic and Hisrich, 2000; Covin and Slevin, 1991; Daniel et al., 2007; Knight, 1997; Zhan Jun, 2006; Zhong Yang et al., 2007; จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2550)

นอกจากตัวบ่งชี้ทั้งสามด้านที่กล่าวไปแล้วยังมีตัวบ่งชี้ย่อยๆที่คล้ายคลึงหรือเป็นส่วนประกอบของตัวบ่งชี้หลักทั้งสามที่กล่าวมาแล้วอีกหลายประการ อาทิ การพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) ซึ่งหมายถึง การขยายธุรกิจเดิมขององค์กร การพัฒนาการตลาดเพื่อลูกค้าใหม่ ตลอดจนการริเริ่มพัฒนาธุรกิจใหม่ซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ซึ่งครอบคลุมการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่แก่ลูกค้า และหากเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ จะหมายถึงการจัดตั้งองค์กรที่เป็นสาขาหรือเครือข่ายที่มีอิสระในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจเอง (Antoncic and Hisrich, 2000; 2001; 2003; Covin and Shevin, 1993; Guth and Ginsberg, 1990; Jason et al., 2005; Sally and Clair, 2005; Zahra, 1993) ตัวบ่งชี้ย่อยต่อมาคือ การฟื้นฟูองค์กรใหม่ (Self Renewal) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ต่อไปในระยะยาว เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแนวคิดทางธุรกิจ การเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจใหม่ และการเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานทั้งระบบ (Antoncic and Hisrich, 2000; Jason et al., 2005; Zahra, 1993)

กล่าวโดยสรุปในหัวข้อ 2.1.4 ตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร พบว่ายังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดของตัวบ่งชี้ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร แต่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาในอดีต พบว่า นักวิชาการส่วนมากได้แบ่งตัวบ่งชี้หรือองค์ประกอบที่ใช้วัด ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มากที่สุดได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการดำเนินงานเชิงรุก

2.1.5 สรุปการสร้างโมเดลการวัดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

จากการศึกษาในหัวข้อที่ผ่านมา พบว่าการศึกษาในอดีตที่ผ่านมายังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับ ตัวบ่งชี้กว่าเป็นผู้ประกอบการขององค์กร แต่นักวิชาการส่วนใหญ่ อธิบาย ตัวบ่งชี้ ด้วยพฤติกรรมการทำงานขององค์กรใน 3 ลักษณะคือ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Risk Taking Intelligent) และการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ดังนั้นการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดโมเดลการวัดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

2.6 การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงาน (Corporate Entrepreneurship) เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แต่มีน้อยคนที่จะเข้าใจถึงแนวคิดของเรื่องนี้ นักวิจัยหลายท่านมีความเห็นร่วมกันในการที่จะให้คำนิยามของการสร้างความรู้สึกรู้สึกในการเป็นเจ้าของกิจการขึ้นในองค์กรว่า เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรได้เข้าไปแทรกแซงทางด้านการจัดการองค์การการปฏิบัติงานและการให้ความสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ แก่พนักงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นในองค์กร สิ่งสำคัญในการสร้างความรู้สึกรู้สึกของการเป็นเจ้าของกิจการขึ้นภายในองค์กรคือการสร้างจิตวิญญาณ (Spirit) ของการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรให้เกิดขึ้น (Kuratko, Motagno, & Hornsby, 1990)

กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจขององค์กรหลายๆ แห่งในปัจจุบัน จากกันใช้ทรัพยากรภายในร่วมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้สามารถคิดและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เปรียบเสมือนตนเองเป็นผู้ประกอบการเองโดยตรง (Hill and Hlavacek, 1972; Peterson and Berger, 1972; Hanan, 1976 อ้างถึงใน Morris and Kuratko, 2002) ดังนั้น ความเป็นผู้ประกอบการของพนักงานจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ เพราะพนักงานทุกคนภายในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อความเสี่ยงและความไม่แน่นอนจากการดำเนินธุรกิจและนำพาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายด้านผลกำไรและความสำเร็จ (Kuratko, 2009)

นักวิจัยหลายท่านมีความเห็นร่วมกันการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการที่องค์การได้เข้าไปแทรกแซงทางด้านการจัดการองค์การและการให้ความสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง เพื่อให้บรรลุถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นในองค์การ สิ่งสำคัญในการสร้างความรู้สึกรู้สึกของการเป็นเจ้าของกิจการขึ้นภายในองค์การคือ การสร้างจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบรรยากาศแห่งการสร้างนวัตกรรมภายในองค์การด้วย Henione & Korvela (2003)

Mehta & Gupta (2014) ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถและคุณสมบัติที่บุคคลต้องมีในการสร้างผู้ประกอบการภายในองค์การ โดยแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 7 ด้าน คือ 1) การได้รับการสนับสนุนโดยผู้บริหารและองค์การ (Encouragement by Management and Organization) หมายถึง หน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุน การทำงานอย่างเต็มที่โดยผู้บริหารและองค์การ 2) แรงจูงใจส่วนบุคคล (Individual Motivation) หมายถึง ง่าย ๆ ในการทำงานของพนักงานงานมีความรับผิดชอบ รวมถึง ความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเองในการทำงาน 3) ความโปร่งใส การเปิดใจ และการอยู่ร่วมกัน (Transparency, Openness and Communalilty) หมายถึง บรรยากาศในการทำงานที่องค์การสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานได้มีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน สามารถเปิดใจในการแสดงความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย มีการทำงานเป็นทีม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นที่ทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ดีขององค์ 4) ความสามารถของบุคคล (Individual Competence) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 5) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Enabling Working Environment) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมขององค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงโอกาส และ ความ มีอิสระในการปฏิบัติงานของพนักงาน 6) การส่งเสริมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Encouragement to Innovations) หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงาน ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ สามารถคิดค้น และปรับปรุงการทำงานด้วยตัวเอง และ 7) การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาโดยรวมทั้งหมดขององค์การ การสอบหาการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาอย่างเชี่ยวชาญ

Morris, Kuratko & Covin (2008) ; Kreiser, Marino & Weaver (2002) ; Fox (2008) ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง การทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือการบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการ 2) การกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Risk taking intelligence) หมายถึง การดำเนินงานให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ ความ

เสียงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและความจำกัดของทรัพยากร 3) การดำเนินงานเชิงรุก (Reactiveness) หมายถึง การทำงานที่ปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ตามสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหาได้โดยเร็ว ปรับปรุงการทำงานเพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ในงานวิจัยส่วนใหญ่ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ถูกใช้อธิบายถึงคุณลักษณะของ ความเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ (Kurtko et al, 2001) แต่มี นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นแย้งว่าการศึกษาวิเคราะห์เรื่องความเป็นผู้ประกอบการภายใน องค์กรโดยเฉพาะองค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะประสบผลสำเร็จมากกว่า เนื่องจากวิสาหกิจขนาดใหญ่มีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนและมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่มาก เกินไป ทำให้ยากต่อการจัดการธุรกิจและสร้างความรู้สึกรักการเป็นผู้ประกอบการให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (Schmelter, Mauer, Borsch and Brettel, 2010) ดังนั้นการเลือกศึกษาเรื่องความเป็น ผู้ประกอบการภายในองค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่า (Carrier, 1994 ; Antoncic and Hisrich, 2001) เพราะความเป็นผู้ประกอบการของวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อมมีความสำคัญ และจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (Schmelter et al, 2010) โดยแนวทางการปรับตัวดังกล่าว ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรนั่นเอง (Covin and Slevin, 1991) และเนื่องจาก ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลการดำเนินงานของ องค์กรธุรกิจ (Eser, Demirbag and Yozgat, 2010)

ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ การที่พนักงานซึ่งทำงานเป็นลูกจ้างขององค์กร ทำงานเพื่อองค์กร ด้วยจิตสำนึกของการเป็นผู้ประกอบการ ด้วยความรู้สึกรักสำนึกในการดำเนินการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง ผลลัพธ์ในเชิงบวกที่มีต่อองค์กรเสมือนหนึ่งเป็นเจ้าของกิจการเอง ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร ก่อให้เกิด กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ขององค์กรและ นวัตกรรมบริการ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายด้วยรูปแบบการสร้าง จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน ที่ประกอบไปด้วย การสร้าง เครื่องมือการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรตามความสามารถและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับแนวคิดของ Vivien E. Jancenelle, Susan Storrud - Barnes and Rajshekhar (Raj) G. Javalgi (2017) กล่าวได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงานสามารถนำไปสู่การ ได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนขององค์กร โดยอาศัยแหล่งพลังที่เกิดจากการสร้าง กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ รวมถึงการคิดค้น พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของพนักงาน ก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานอย่างยั่งยืน และท้ายที่สุดส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กร

บรรลุตามเป้าหมาย ความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างถูกต้อง รวดเร็วและทันตามกำหนดเวลา ประกอบด้วย 1) งานที่รับผิดชอบ (Job) หมายถึง การประเมินว่างานที่ทำออกมามีความถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา ตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายความต้องการของงานนั้นๆ 2) อาชีพ (Career) หมายถึง การประเมินว่าโอกาสที่ธนาคารได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถ มออย่างเหมาะสม และยุติธรรม 3) การคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม (Innovator) หมายถึง การประเมินว่าพนักงานนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพ 4) ทีมงาน (Team) หมายถึง การประเมินการทำงานร่วมกัน การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น 5) องค์กร (Organization) หมายถึง ความร่วมมือกันในการทำงานเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เพื่อให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่ดี ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้สรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความผู้ประกอบการภายในองค์กร ดังตารางที่ 2.9



ตารางที่ 9 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Behrouz Zarei Flora Amanati And Kasra Amanati (2017) Privatization and corporate entrepreneurship in telecommunication companies	Journal of Entrepreneurship and Public Policy	ตัวแปรสาเหตุและตัวแปรกลาง	telecommunication companies	ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหลังจากการแปรรูปของบริษัทโดยให้ความสำคัญกับ 5 มิติของการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรได้แก่ ความคิดริเริ่มในการดำเนินงาน การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลการแข่งขันเชิงรุกและการขับเคลื่อนองค์กรทำให้การดำเนินงานธุรกิจขององค์กรที่มีพนักงานมีความเป็นผู้ประกอบการภายในมากขึ้น ส่งผลต่อความสามารถการแข่งขันและผลประกอบการเพิ่มขึ้น
Vivien E. Jancenelle, Susan Storrud - Barnes and Rajshekhar (Raj) G. Javalgi (2017) Corporate entrepreneurship and market performance A content analysis of earnings conference calls	Management Research Review	ตัวแปรสาเหตุและตัวแปรกลาง	firm post-earnings announcement conference calls	จากการพิจารณาเนื้อหาของการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร 5 มิติ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในการดำเนินงานเชิงรุก ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การสร้างนวัตกรรมการแข่งขันเชิงรุกและการจัดการความเสี่ยง พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรส่งผลต่อมิติของการสร้างนวัตกรรม ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และความสามารถในการจัดการส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการตลาดขององค์กรโดยมีการจัดการความเสี่ยงเป็นตัวแปรแทรก

ตารางที่ 9 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Wenlong Yuan ,Yongjian Bao, Bradley J. Olson, (2017) CEO's ambivalent interpretations Organizational market capabilities,and corporate entrepreneurship as responses to strategic issues	Journal of World Business.	ตัวแปรกลาง	บริษัทในประเทศจีน	พบว่า ความสามารถในการบริหารของ CEO ส่งผลต่อความสามารถทางการตลาดขององค์กรมี โดยมีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่ CEO มีความสามารถทางกลยุทธ์การตลาดที่แข็งแกร่ง มักจะใช้กิจกรรมการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย และองค์กรที่มีความสามารถทางการตลาดที่อ่อนแอก็สามารถเพิ่มกิจกรรมการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง
Maria de Lurdes Calisto and Soumodip Sarkar (2017) Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of The corporate entrepreneurship process	Journal of Business Research.	ตัวแปรผลลัพธ์	Business organizations in Portugal	การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานในด้านการทำงานประกอบการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มของผู้บริหารระดับสูง และการสนับสนุนที่จะให้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเกิดขึ้นกับพนักงาน จากการทำงานเป็นทีมและการสร้างจิตสำนึกมีส่วนร่วมนอกจากนี้พบว่า ลักษณะขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กร

ตารางที่ 9 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทศึกษา	ข้อค้นพบ
Donald F. Kuratko a, Jeffrey S. McMullen a, Jeffrey S. Hornsby b, Chad Jackson c (2017) Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale.	Available online at www.sciencedirect.com	ตัวแปรสาเหตุ	Firm in U.S.A.	การวิจัยพบว่าความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กรเป็นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร และโอกาสในการสร้างมูลค่าทางการเงินซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่ใช้วัดผลประกอบการขององค์กร รวมถึงการประกอบธุรกิจเพื่อสังคม และจากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรสนับสนุนการสร้างมูลค่าทางสังคมและมูลค่าทางการเงินขององค์กร
Manal Yunis, Abdul-Nasser El-Kassar, Abbas Tarhini, (2017) "Impact of ICT-based innovations on organizational performance: The role of corporate entrepreneurship	Journal of Enterprise Information Management	ตัวแปรสาเหตุ	SMEs located in Lebanon	ผลการศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีจิตสำนึกความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรการ มีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากนี้นวัตกรรมที่เกิดจากพนักงานที่มีจิตสำนึกความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กรสนับสนุนการทำงานแบบเครือข่าย และการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะตนเองอยู่เสมอ สามารถสร้างความแตกต่างในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตารางที่ 9 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Ziyae, Babak (2016) Presenting an evaluation model of human resource management's effect on corporate entrepreneurship	World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development	ตัวแปรกลางและผลลัพธ์	Firm in North Khorasan, Iran	ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการส่งเสริมทักษะและความรู้ของพนักงานในบทบาทความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กร ถือเป็นสิ่งขับเคลื่อนกลยุทธ์การค้าเงินงานในองค์กรทำให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้และเพิ่มความต้องการในการส่งเสริมงาน องค์กรเพิ่มแรงจูงใจในการเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรแบบเน้นส่วนรวมจะช่วยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กร
Przemystaw zbierowski (2016) Positive Leadership and Corporate Entrepreneurship: Theoretical Considerations and Research Propositions	Entrepreneurial Business and Economics Review	ตัวแปรผลลัพธ์	Firm in Russia	งานวิจัยนี้พบว่าภาวะผู้นำทางจิตวิทยามีบทบาทสำคัญในการมุ่งเน้นการเป็นผู้นำทางอุดมการณ์และความคิดในการปฏิบัติงานเชิงบวก จะที่ส่งผลต่อการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 9 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Nikolay Dentchev et al. (2016) Embracing the variety of sustainable business models: social entrepreneurship, corporate entrepreneurship, and other approaches to sustainability challenges	Journal of Cleaner Production.	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัทในประเทศไอซ์แลนด์	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลจากการให้ความสำคัญกับรูปแบบการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ซึ่งถึงแม้ว่าการสร้างผลกำไรจะเป็นสิ่งสำคัญแต่องค์การในปัจจุบันก็ยังต้องมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานและสร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงานให้มีความเป็นผู้ประกอบการเพื่อการเติบโตและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน
Jahangir Karimi ,Zhiping Walter (2016) Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry	Long Range Planning	ตัวแปรสาเหตุ	อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์	ความเป็นผู้ประกอบการภายในส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมทางธุรกิจ และประสิทธิภาพของรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ นอกจากนี้การจัดการความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมของพนักงานให้เชิงรุก จะมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมทางธุรกิจ องค์การสามารถนำการใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและด้านเทคโนโลยีมาใช้เพื่อปรับกิจกรรมการประกอบการขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจที่เกิดจากนวัตกรรมได้

ตารางที่ 9 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Babak Ziyae (2016) Presenting an evaluation model of human resource management's effect on corporate entrepreneurship	World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัทในประเทศไอซ์แลนด์	การส่งเสริมทักษะและความรู้ของพนักงานเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ความรู้เพิ่มขึ้น ความต้องการในการส่งเสริมงานและเพิ่มแรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการ เก็บความรู้สึกรับรู้การเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน ซึ่งวัฒนธรรมของการส่งเสริมการส่งเสริมการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ซึ่งในท้ายที่สุดองค์การจะเกิดนวัตกรรมขององค์กรและองค์การจะสามารถประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว
Erkut Altindag and Yeliz Kosedra (2015) Economic and Social Benefits that can be obtained by a Combination of Innovation and Corporate Entrepreneurship Activities in Turkish Companies	Procedia - Social, Annu and Behavioral Sciences Journal.	ตัวแปรสาเหตุ	อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์	ความเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อนวัตกรรมและผลประกอบการขององค์การในประเด็นการเติบโตและผลกำไร นอกจากนี้ยังจะได้รับข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการการสร้างนวัตกรรม ที่เกิดจากความเชื่อเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์การ รวมทั้งปัจจัยทางวัฒนธรรม ความร่วมมือส่งเสริมต่อความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ตารางที่ 9 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Yu-Kai Wang, Chris Changwha Chung, Dominic S. K. Lim (2015) The drivers of international Corporate entrepreneurship: CEO incentive and CEO monitoring mechanisms	BBR Brazilian Business Review Journal.	ตัวแปรส่งผ่าน	อุตสาหกรรมการผลิต ในสหรัฐอเมริกา	ผลการวิจัยพบว่า การตรวจสอบ ติดตาม และค่านิยม ความเป็นผู้นำของ CEO มีอิทธิพลต่อการสร้างจิตวิญญาณผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานในบริษัทนานาชาติ และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
Yang Chen, Yi Wang, Saggi Nevo, Jose Benitez-Amado ,Gang Kou (2015) IT capabilities and product innovation performance The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity	Information & Management	ตัวแปรสาเหตุ	อุตสาหกรรมการผลิตในประเทศจีน	บทความความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กร ส่งผลกระทบต่อความสามารถด้านไอทีสารสนเทศ (IT) และประสิทธิภาพของนวัตกรรมขององค์กร นอกจากนี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กรมีผลอย่างเต็มที่ต่อความสามารถด้านไอทีในด้านนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และความสามารถทางการแข่งขัน

ตารางที่ 9 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Tuna Uslu, Idil Ayca Bulbul, Duygu Cubuk.(2015) An Investigation of the Effects of Open Leadership to Organizational Innovativeness and Corporate Entrepreneurship	Procedia - Social and Behavioral Sciences	ตัวแปรกลาง	ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบทบาทของผู้นำ	บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ผลแตกต่างกันไปกับผลลัพธ์ขององค์กร โดยเฉพาะ ในวิสาหกิจขนาดเล็ก ลักษณะการเป็นผู้นำมีผลโดยตรงต่อทัศนคติของพนักงานและความเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงานในองค์กร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันจากเดิม ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินงานขององค์กร
Adrian Tantau, Alexandra Chinie, Filip Carlea.(2015) Corporate Entrepreneurship and Innovation in the Renewable Energy Field	Pro Cedia Economics and Finance.	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัทในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน	การสนับสนุนด้านการจัดการสำหรับความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์กรและการทำงานอย่างเป็นอิสระของพนักงาน เป็นปัจจัยที่จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมที่มีความหลากหลายมากที่สุด

ตารางที่ 9 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Afewerk G. Kassa, R. Satya Raju (2015) Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement	Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies.	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	ความคิดเห็นพนักงาน บริษัทที่รองทำหานั้นใน Addis Ababa, Ethiopia	ความสัมพันธ์ในระดับองค์การและการและระดับบุคคล การจัดการประโยชน์ร่วมกันในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันส่งผลต่อความร่วมมือเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงานและความมีใจจงรักภักดี ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานในระยะยาว นอกเหนือจากการจูงใจด้วยเงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ
Li-Qun Wei ,Yan Ling (2015) CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies: Evidence from China	Journal of Business Research.	ตัวแปรกลาง	CEO ของบริษัทในประเทศจีน	ความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์การนำไปสู่ความได้เปรียบด้านการแข่งขันสำหรับบริษัทต่างๆ ที่อยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ความสำคัญของลักษณะของ ซีอีโอประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และระดับของการปกครองภายใน ส่งผลต่อการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์การ

ตารางที่ 9 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Andreu Turro, David Urbano, Marta Peris-Ortiz,(2014) Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship	Technological Forecasting & Social Change.	ตัวแปรสาเหตุ	ผู้ประกอบการใน 10 ประเทศทั่วโลก	ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่อนวัตกรรมองค์การโดยเฉพาะเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์การ เช่น วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสาร จำนวนขั้นตอนที่จำเป็นในการดำเนินงาน การเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกขององค์การมีความสำคัญสำหรับการสร้างความรู้สึกการเป็นผู้ประกอบการขององค์การ
Rajshekhhar G. Javalgi, Kenneth D. Hall, S. Tamer Cavusgil (2014) Corporate entrepreneurship, customer-oriented selling absorptive capacity, and international sales performance in the international B2B setting: Conceptual framework and research propositions	International Business Review.	ตัวแปรสาเหตุ	การปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกขาย	ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบแนวคิดการวิจัยที่เสนอความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานระหว่างประเทศของพนักงาน และรูปแบบการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานขายเกิดรูปแบบปฏิบัติการขายเชิงลูกค้าแบบใหม่และการดูดซับความสามารถจากการเรียนรู้เทคนิคการขายร่วมกับองค์การ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความรู้ประกอบการภายในขององค์การ

ตารางที่ 9 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Victor J. Garcia-Morales, Maria Teresa Bolivar-Ramos Rodrigo Martin-Rojas (2014) Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through Corporate entrepreneurship	Journal of Business Research.	ตัวแปรกลาง	การดำเนินงานของบริษัททางเทคโนโลยี ในยุโรป	เทคโนโลยีและการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเป็นแรงผลักดันของความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับองค์กร เนื่องจากช่วยให้สามารถพัฒนาและใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ๆได้ การสนับสนุนการจัดการด้านเทคโนโลยี ในการส่งเสริมทักษะทางเทคโนโลยีจะส่งผลต่อการดำเนินการผลิตและสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีของพนักงาน นอกจากนี้ผลกระทบของทักษะทางเทคโนโลยีและความสามารถในการดูดซับในการพัฒนาสมรรถนะที่โดดเด่นทางเทคโนโลยีของพนักงาน จะส่งผลผ่านประสิทธิภาพขององค์การผ่านการเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงาน
Donald F. Kuratko, Jeffrey S. Hornsby, Jeffrey G. Covin (2014) Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship	Business Horizons.	ตัวแปรกลาง	การสนับสนุนของผู้บริหารในบริษัท	การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ได้แก่ 1. การสนับสนุนด้านการจัดการระดับสูง 2. การมอบหมายงาน 3. การให้รางวัล/การเสริมแรง 4. การให้อิสระในการทำงาน และ5. ขอบเขตข้อบังคับ/กฎระเบียบขององค์การ

ตารางที่ 9 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Rodrigo Martin-Rojas a, Victor Garcia-Morales, Maria Teresa Bolivar-Ramos (2013) Influence of technological support, skills and competencies, and learning on Corporate entrepreneurship in European technology firms	Technovation	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัททางด้านเทคโนโลยีในยุโรป	การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องการสร้างความแตกต่างและเพิ่มความสามารภในการปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม โดยพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการภายในและสื่อสารทิศทางของกลุ่มแก่พนักงาน การให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความรู้ทางเทคโนโลยีด้านการผลิต (การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีระดับสูงด้านเทคโนโลยีและความสำเร็จด้านเทคโนโลยี)
Cathy Burgess (2013) Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship	International Journal of Hospitality Management	ตัวแปรผลลัพธ์	อิทธิพลของผู้บริหารในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ	การเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การได้กลายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อที่ผู้ประกอบการภายในและกิจการมีการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการระดับกลางมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มนี้ นอกจากนี้โครงสร้างองค์การและกระบวนการต่างๆจะต้องใช้สื่อสารจากด้านบนลงล่างและจากด้านล่างขึ้นบน เน้นการสื่อสารสองทิศทางและทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงจะส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและการบริหารความเสี่ยงขององค์การ

ตารางที่ 9 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะของตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Ana Maria Bojica, Maria del Mar Fuentes Fuentes (2012) Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship Insights from Spanish SMEs in the ICT sector	Journal of World Business	ตัวแปรกลาง	ธุรกิจ SME ในประเทศสเปน	ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและการผลประกอบการเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยเฉพาะการได้รับความรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่มีผู้ประกอบการภายในแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของ knowledge based ทักษะการองค์การด้วย
Angeles Montoro-Sanchez and Domingo Ribeiro Soriano (2011) Human resource management and corporate entrepreneurship	International Journal of Manpower	ตัวแปรผลลัพธ์	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ	พฤติกรรมและคุณค่าของพนักงานตัวกลางเป็นผู้ประกอบการภายในขององค์การเป็นผลจากบริบทการจัดการทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกัน
Julia C. and Naranjo Valencia et al (2010) Organizational culture as determinant of product innovation	Procedia-Social and Behavioral Sciences.	ตัวแปรสาเหตุ	ธุรกิจในประเทศโคลอมเบีย	วัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ วัฒนธรรมแบบยืดหยุ่นทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ ที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

จากตารางที่ตารางที่ 9 แสดงให้เห็นถึงการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยจากนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของผู้วิจัย ซึ่งพบว่า การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กรเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับบริบททางการดำเนินธุรกิจและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันรวมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กร เพื่อความอยู่รอดในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยเฉพาะความต้องการของลูกค้า ดังนั้น การบูรณาการองค์ประกอบเพื่อสร้างจิตวิญญาณผู้ประกอบการภายในของพนักงาน จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรในปัจจุบัน โดยการใช้องค์ประกอบในการสร้างจิตวิญญาณผู้ประกอบการภายในผู้คิดค้นและพัฒนากระบวนการบริการใหม่ๆ เพื่อลดต้นทุนหรือสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการคิดค้น และสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น รวมทั้งการบริหารจัดการ การวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่มีรูปแบบแตกต่างไปจากเดิม ดังนั้นการสร้างจิตวิญญาณของผู้ประกอบการภายในเป็นสิ่งจำเป็นและน่าสนใจต่อองค์กรที่ต้องการสร้างนวัตกรรมและกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ซึ่งในที่สุดแล้วจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและยั่งยืนขององค์กรต่อไป

2. แนวคิดจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spirituality)

แนวคิดในเรื่องของการบริหารที่เน้นการเปลี่ยนแปลงภายในถึงระดับของจิตวิญญาณนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ตลอดช่วงทศวรรษ 1990 ปรากฏว่า มีบทความและงานวิจัยกว่า 300 เรื่องที่เขียนเกี่ยวกับจิตวิญญาณและการตื่นรู้ในการทำงาน มีหลายบริษัทที่กระตือรือร้นในการพัฒนาตามแนวคิดใหม่นี้ ด้วยเชื่อว่าการทำงานที่ให้คุณค่าและความสำคัญในความเป็นมนุษย์สามารถนำไปสู่ความสำเร็จทั้งต่อพนักงานและองค์กร ถ้าสมาชิกขององค์กรมีความสุขจะทำให้เกิดผลผลิตของการทำงานและการสร้างสรรค์งานที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและการประสบความสำเร็จทางการเงินขององค์กร (Gracia Zamor, 2003)

ในระยะเริ่มแรกของการทำความเข้าใจในเรื่องนี้ นักวิชาการหลายท่านได้พยายามให้คำนิยามที่แสดงถึงความหมายและองค์ประกอบของมิติทางจิตวิญญาณ โดยนำมาผนวกและเชื่อมโยงกับการทำงานและการบริหารงานภายในองค์กรถึงแม้แต่ละท่านจะให้ความหมายที่แตกต่างกันแต่เป็นความพยายามที่จะอธิบายปรากฏการณ์สิ่งเดียวกัน ดังนั้นบทความวิชาการและงานวิจัยในเรื่องนี้จึงมักมีการใช้คำที่ต่างกัน แต่มีความหมายที่ใกล้เคียงและทดแทนกันได้ เช่น วิญญาณ (Spirit) กับ จิตวิญญาณ (Spirituality) และ วิญญาณในการทำงาน (Spirit at work) กับ จิตวิญญาณในการ

ทำงาน (Spirituality at work) และรวมถึง มิติทางจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spirituality) ซึ่งทั้งหมดอยู่ในกลุ่มของการศึกษาเกี่ยวกับมิติทางจิตวิญญาณที่เกิดขึ้นในบริบทของการทำงานภายในองค์กร

สำหรับที่มาของแนวคิดจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spirituality) นั้น D.Lewis (2001) ได้อธิบายไว้ว่า แนวคิดจิตวิญญาณในการทำงานเกิดขึ้นจากการที่บริษัทและองค์กรส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาลดขนาดองค์กรลงและทำให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน (Downsizing and job insecurity) จึงทำให้พนักงานในระดับปฏิบัติการที่เกิดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ได้ทำการเคลื่อนไหวเพื่อให้เกิดจิตวิญญาณในการทำงานขึ้น โดยมีการใช้คำว่า การขับเคลื่อนมิติทางจิตวิญญาณ (Spiritual movement) ที่แสดงถึงบรรดาองค์กรต่างๆ ที่ให้ความสนใจเรื่องของความหมายของชีวิต เป้าหมายในการทำงานและสำนึกร่วมของการเป็นชุมชนในองค์กร (Ashmos and Duchon, 2000) โดยองค์กรเหล่านี้จะให้ความสนใจที่น้อยมากกับกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่จะใช้บังคับกับพนักงานในองค์กร ความสนใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่การสร้างคุณค่าและความหมายในการทำงาน ที่จะทำให้พนักงานมีความสุขและมีพลังในการสร้างสรรค์และทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กร และเชื่อว่าการจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตด้านในของผู้ที่อยู่ในองค์กร (โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์, 2550) เปลี่ยนวิธีคิดจากการบริหารองค์กรแบบเครื่องจักร จัดคนให้ทำงานตามความถนัด (Division of labor) และทำงานเฉพาะตามที่ได้รับคำสั่ง มาเป็นการบริหารองค์กรแบบมีชีวิต ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบย่อยๆ ในองค์กร ที่มีความหมายในตัวเองและพึ่งพาอาศัยกัน ทำให้คนมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกันที่จะอยู่เป็นชุมชน ทำให้เกิดคุณค่าและการแสวงหาความหมายร่วมกัน จนเกิดมิติของจิตวิญญาณในการทำงานขึ้น สำหรับในทางทฤษฎีแล้ว Marie Belle (2001) ได้ชี้ให้เห็นว่าแนวคิดจิตวิญญาณในการทำงานไม่ใช่แนวคิดใหม่แต่เป็นแนวคิด (Concept) ที่มีรากมาอยู่แล้วในทฤษฎีการจัดองค์กรแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของมนุษย์ และการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับคน ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need) ทฤษฎีแรงจูงใจของแม็คเกรเกอร์ (McGregor's Theory Y) และ ทฤษฎี Z ของ อุชิ (Ouchi's Theory Z)

Ashmos and Duchon (2000) ให้ความหมายเกี่ยวกับมิติทางด้านจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spirituality) ไว้ว่า เป็นการตระหนักและยอมรับถึงการให้คุณค่าต่อมิติชีวิตด้านจิตใจของมนุษย์ ที่เกิดและได้รับการหล่อเลี้ยงจากการที่ได้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมายอันเกิดขึ้นจากการได้เป็นส่วนหนึ่งหรืออยู่ร่วมกันเป็นชุมชนในองค์กร หากพิจารณาจากคำนิยามนี้จะสามารถแยกองค์ประกอบที่สำคัญของ มิติทางด้านจิตวิญญาณในการทำงานได้เป็น 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ ชีวิตด้านใน (Inner life) งานที่มีคุณค่าและมีความหมาย (Meaningful work) และสำนึกร่วม

แห่งความเป็นชุมชน (Sense of Community) ซึ่งนิยามและองค์ประกอบนี้ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาในเรื่องนี้ ว่าเป็นความหมายและองค์ประกอบสำคัญพื้นฐานของเรื่องนี้

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งเช่น Kinjerski and Skrypnek (2006) ก็ได้นำเสนอผลงานวิจัยที่ได้ศึกษาเรื่องนี้โดยใช้คำว่า วิญญาณในการทำงาน (Spirit at work) และให้ความหมายว่าเป็น สภาวะที่ถูกกำหนดขึ้นจากการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จิตวิญญาณและพลังดึงดูดที่อธิบายได้ยาก โดยคำนิยามของ Kinjerski and Skrypnek (2006) ได้อธิบายว่า วิญญาณในที่ทำงาน เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่อไปนี้คือ (1) ความรู้สึกผูกพันต่องาน (Engaging work) อันสัมผัสได้ถึงสภาพแห่งความสุขจากการทำงานเชื่อว่ามนุษย์ผูกพันกับการทำงานเพราะตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำให้มีความรู้สึกถึงความเชื่อมโยงอย่างแท้จริงระหว่างคุณค่าของตนเองและคุณค่าของงาน (2) ความเชื่อมโยงในมิติทางจิตวิญญาณ (A Spiritual connection) คือ ความรู้สึกถึงการเชื่อมโยงกับสิ่งที่มีคุณค่าเหนือกว่าตัวตนของตนเอง (3) สำนึกร่วมแห่งความเป็นชุมชน (Sense of Community) คือ ความรู้สึกถึงความเชื่อมโยงระหว่างตนเองกับผู้อื่นรอบข้างและจุดมุ่งหมายหรือคุณค่าที่มีร่วมกัน (4) พลังดึงดูดหรือประสบการณ์เฉพาะ (A Mystical experience) สภาวะที่มีการรับรู้ได้ถึงพลังของชีวิต ความอุ่มอวม การข้ามผลจากความคับแค้นในตนเอง และประสบการณ์แห่งความสนุกและเป็นสุข ซึ่งเป็นการให้คำนิยามและระบอบองค์ประกอบของวิญญาณในที่ทำงาน ที่สอดคล้องกับการอธิบายของ Twigg and Parayitam (2006) โดยให้ความหมายของ จิตวิญญาณ (Spirituality) ว่าเป็นภาวะของการรู้สึกถึงพลังของชีวิตที่เพิ่มสูงขึ้น ที่สมบูรณ์และอยู่ในภาวะที่ดีกว่าภาวะโดยทั่วไป และการตระหนักถึงความเชื่อมโยงของตนเอง ต่อผู้อื่นและสภาพแวดล้อมภายนอก

Van Tonder and Ramdass (2009) ได้พยายามสำรวจเพื่อ ค้น หาคำอธิบายปรากฏการณ์ทางด้านจิตวิญญาณในที่ทำงาน โดยผลการวิจัยได้ข้อค้นพบที่สำคัญว่า มิติทางจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spirituality) นั้นเกี่ยวข้องกับโดยตรงต่อ ชีวิตด้านในของพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กร การมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับบุคคลอื่นและสังคมในที่ทำงาน เป็นข้อค้นพบที่อธิบายว่ามิติทางจิตวิญญาณนั้นมีอยู่จริงในสภาพของการทำงานและทำให้คำนิยามและองค์ประกอบในเรื่องนี้มีความชัดเจนมากขึ้น

Milliman Czaplewski and Ferguson (2003) ได้สรุปว่าจิตวิญญาณในการทำงานมีมิติที่เกี่ยวข้อง 3 ด้าน ได้แก่ มิติที่ 1งานที่มีคุณค่าและความหมาย (Meaningful Work) เกิดแรงจูงใจภายในของพนักงานที่จะแสดงออกถึงการทำงานในแต่ละวัน มีลักษณะคล้ายงานในฝันที่พนักงานสามารถเชื่อมโยงคุณค่าของงานกับคุณค่าภายในจิตใจของตนได้ มิติที่ 2 สำนึกร่วมแห่งความเป็นชุมชน (Sense of community) โดย Neal and Bennet (2000) ได้อธิบายให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นว่า สำนึกร่วมแห่งความเป็นชุมชน คือการที่ จิตใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณในพนักงานในทีมหรือองค์กรหลอมรวมกัน และครอบคลุมความรู้สึกเล็กๆ ในการที่จะติดต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ความมีอิสระ และการแสดงออกและการใส่ใจกัน มีการให้ความสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคมของพนักงาน และพัฒนาให้ยั่งยืนเข้มแข็ง เช่นในบริษัท Southwest Airline ที่เน้นความสำคัญของการดูแลความรู้สึกของกันและกัน ดูแลลูกค้าและพนักงานเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญขององค์กร มิติที่ 3 เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร (Alignment with Organization Value) เป็นลักษณะของการที่พนักงานรู้สึกถึงความสอดคล้องระหว่างค่านิยมของตนเองกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ความสอดคล้องนี้หมายถึง ความเชื่อของบุคลากรที่เชื่อว่า ผู้จัดการและพนักงานในองค์กรมีคุณค่า มีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี และตระหนักถึงสิ่งที่มอบให้แก่ผู้อื่นและสังคม ค่านิยมที่สอดคล้องกันไม่ได้หมายความว่าความถึงแค่นั้น แต่หมายถึงการทำงานที่มีจริยธรรม และความซื่อสัตย์ที่แพร่ขยายออกจากองค์กรของตน ไปสู่สังคมด้วย

สำหรับในสังคมไทย เริ่มมีงานวิจัยที่อธิบายองค์ประกอบของมิติทางจิตวิญญาณในการทำงานเช่นกัน Petchsawang and Duchon (2009) โดยได้จำแนกองค์ประกอบที่สำคัญของจิตวิญญาณในการทำงานออกเป็น 4 ประการได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจหรือความเมตตา (Compassion) งานที่มีคุณค่าและความหมาย (Meaningful work) การตระหนักรู้ (Mindfulness) และการข้ามผ่านไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (Transcendence)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จะเห็นได้ว่า จิตวิญญาณในการทำงาน มีการให้ความหมายและองค์ประกอบที่ ทั้งมีความคล้ายและมีความแตกต่างกันออกไปบ้าง แต่โดยรวมแล้วผู้วิจัยสรุปได้ว่า จิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spirituality) หมายถึง องค์กรหรือสถานที่ทำงานที่มีการยอมรับและสนับสนุนให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าและชีวิตจิตใจภายในของตนเอง มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นไปด้วยการเอาใจใส่และให้ความสำคัญ กับชีวิต จิตใจของพนักงาน ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของการทำงานที่มีความสอดคล้อง และหลอมหลวมคุณค่าของตนเข้ากับงานที่ทำหรือองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ เกิดความรู้สึกเป็นชุมชน ความผูกพัน ในระดับลึกซึ้งที่มาจาก จิตวิญญาณภายในเชื่อมต่อกับเพื่อนร่วมงาน และองค์กรที่ทำงานอยู่ ชีวิตมีความสุขในการสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน และตนเองได้ และเมื่อพนักงานมีชีวิตการทำงานที่มีความสุข งานให้ความหมายแก่ชีวิตของตน ไม่เกิดความรู้สึกแปลกแยกระหว่างงานกับตนเอง เกิดชุมชนที่ดีในที่ทำงาน จะทำให้ความขัดแย้งความคับข้องหมองใจ ที่เกิดขึ้นลดน้อยลง และสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความภาคภูมิใจ ซึ่งจะสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างยอดเยี่ยม และจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพที่ดีและยั่งยืนให้องค์กรได้

การทำให้เกิดจิตวิญญาณในการทำงานในองค์กรนั้น จากงานวิจัยของ Marques และคณะ (2007) ที่ได้ทำการศึกษาเชิงลึกในวงการธุรกิจจำนวนมาก ในลอสแอนเจลิส สหรัฐอเมริกา

พบว่า มีปัจจัยสามประการที่ทำให้เกิดจิตวิญญาณในการทำงานในองค์กร ได้แก่ 1) ปัจจัยภายนอก (บรรยากาศ) มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่น่าดู ชวนมอง มีการเพาะปลูกต้นไม้ สิ่งที่เป็นอนุสรณ์ที่ระลึก หนังสือต่างๆ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย 2) ปัจจัยโดยรวม (บรรยากาศ/ผู้คน) ประกอบด้วย ความสุขสงบ ความสบาย การแสดงออกที่เป็นไปด้วยมิตรไมตรี มีความเพ็ดเพลิน มีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และมีระดับการดำรงตนอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความสบาย มีการจัดสถานที่ให้พักผ่อน มีระบบและสวัสดิการที่ยุติธรรม และระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม และมีโครงการที่ทำเพื่อสังคม 3) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตา มีจิตใจที่ดีงาม เห็นความสำคัญและเห็นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคน และแสดงออกให้เห็นถึงความใส่ใจต่อพนักงานในทุกระดับรวมถึงสภาพแวดล้อมและความแตกต่างกัน พนักงาน รวมถึง หัวหน้า มีการตอบสนองจากการที่มีผู้นำทางจิตวิญญาณที่เหมาะสมให้เห็นถึงการเป็นผู้ที่มีจิตใจดี มีผลการปฏิบัติงานในทีมได้ดีมีการทำงานร่วมกันที่สนุกสนานและเพ็ดเพลินซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มระดับความสัมพันธ์ต่อกันในคนทำงาน ที่มีความแตกต่างกันให้ดีขึ้น เกิดวัฒนธรรมของการเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ มีระบบที่เลี้ยง มุ่งไปที่ทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหา มีความรู้สึกว่าพันธกิจสามารถบรรลุได้จากการทำงานของทีมงานหรือในระดับล่าง มีความเคารพนับถือและไว้วางใจกัน และเคารพในความแตกต่าง

นอกจากนี้ยังพบว่า นักวิชาการบางกลุ่ม ได้ให้ความสำคัญกับ ผู้นำ โดยมองว่าการสร้างองค์กรที่มีจิตวิญญาณในการทำงานนั้นเป็นหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้นำแบบใหม่ที่เรียกว่า ผู้นำในมิติของจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ซึ่งจะมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานได้รับหรือเกิดประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณในการทำงาน (Fry & Slocum, 2008; Pawar, 2009)

Kinjerski & Skrypnek (2006) ได้พยายามค้นคว้าและอธิบายถึงการพัฒนาจิตวิญญาณในการทำงานว่าสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัยเช่น (1) สามารถเกิดขึ้นได้เองเนื่องจากการมีและดำรงอยู่แล้วของจิตวิญญาณซึ่งมักเป็นผลมาจากความสามารถในการตระหนักรู้ของแต่ละบุคคล และการเชื่อมโยงเรื่องของจิตวิญญาณเข้ามาอยู่ในวิถีปกติของการดำเนินชีวิตเช่น การดำรงชีวิตอย่างมีสติและตระหนักรู้ตัวที่ทั่วพร้อม ความสามารถในการระบุถึงคุณค่าของการกระทำต่างๆ ของตนเองได้เป็นต้น (2) การมาบรรจบกันของปัจจัยต่างๆ โดยมักจะเกิดในช่วงกลางของชีวิต ที่คุณค่าส่วนบุคคลความสามารถแรงบันดาลใจ และประสบการณ์ชีวิตทั้งหมดถูกหลอมรวมเข้าด้วยกันทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องดังกล่าวขึ้น หรือมักเกิดจากการตั้งคำถามกับการใช้ชีวิต หรือการตรวจสอบความหมายของเป้าหมายชีวิต ทำให้เกิดการตระหนักถึงคุณค่าสูงสุด ที่ตนเองยึดถือไว้ได้ (3) พบเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เหตุการณ์ต่างๆ ที่ทำให้ให้คนเกิดความสนใจและหันมาให้ความสำคัญกับตนเองมากขึ้นจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจถึงความสำคัญของจิตวิญญาณต่อการดำรงชีวิตมากขึ้น

ทั้งนี้เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ มีได้หลายลักษณะและขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่จะมีการสร้างความเข้าใจ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในท้ายที่สุดโดยมักเกิดจากการคิดทบทวนและใคร่ครวญถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่ประสบมาในชีวิตแล้ว เชื่อมโยงกลับมาที่คุณค่าที่ตนเองยึดถือไว้ ซึ่งเป็นอีกวิธีในการเข้าถึงหรือตระหนักถึงจิตวิญญาณ (4) บรรยากาศภายในองค์กร เช่น ปัจจัยหรือบริบทต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรก็สามารถทำให้คนเข้าใจและเห็นคุณค่าของจิตวิญญาณได้ รวมถึงมีกิจกรรมที่ช่วยทำให้มนุษย์สามารถเข้าใจและค้นพบมิติทางจิตวิญญาณของตนเองได้ เช่น กิจกรรมเดินป่าเพื่อศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างตนเองกับธรรมชาติ การทำสมาธิภาวนา การทำกิจกรรมออกกำลังกาย เช่น โยคะ รำมวยจีน ไอคิโด การทำงานอาสาสมัครเพื่อบริการและช่วยเหลือสังคม (Cash & Gray, 2000)

จากการทบทวนงานวิจัยในต่างประเทศ (Krishnakumar and N., 2002) พบว่า ในองค์กรที่มีการนำเรื่องจิตวิญญาณในการทำงานมาใช้ มีผลการทำงานของหน่วยงานที่เพิ่มสูงขึ้น มีกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งสะท้อนออกมาในเรื่องของผลตอบแทนสุทธิจากการดำเนินงาน (Net earnings) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) และราคามูลค่าในส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น (Shareholder value) และ พบว่าจิตวิญญาณในการทำงานนั้นยังช่วยส่งเสริมให้เกิดผลการทำงานในระดับบุคคลที่เพิ่มสูงขึ้น (Duchon & Plowman, 2005) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ พฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เช่น การรู้สึกถึงการเติบโตทางด้านจิตใจของตนเอง การตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง (Self - esteem) มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น มีความพึงพอใจต่อการทำงานเพิ่มสูงขึ้น มีการขาดงานน้อยลง ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานลดลง (Kinjerski & Skrypnik, 2008b; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003)

ในขณะที่ Robbins (2005) กล่าวว่า ประโยชน์ของการนำจิตวิญญาณในการทำงานมาใช้ ในองค์กร จะได้ประโยชน์ในสองลักษณะ ลักษณะที่หนึ่งคือการนำจิตวิญญาณมาใช้ในการทำงาน มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การช่วยให้องค์กรนำหลักการของจิตวิญญาณในการทำงานมาปรับใช้ให้พนักงานเข้าใจถึงความหมายของชีวิตในการทำงาน มีเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์กร และ อยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีความสุข ลักษณะที่สองเป็นการเกี่ยวข้องกับผลกำไร ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและผู้ลงทุนในบริษัท มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่า และมีการคืนสินค้าจากผู้ซื้อลดน้อยลงอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งยังมีผลการวิจัยที่พบว่า จิตวิญญาณในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพึงพอใจของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของทีม และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร กรณีที่เห็นได้เป็นรูปธรรม ได้แก่ บริษัท Southwest Airline ที่มีอัตราการลาออกของพนักงานที่ต่ำที่สุดในอุตสาหกรรมการบิน มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบินที่ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับสายการบินอื่น บริษัทมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอเมื่อเทียบกับคู่แข่งโดยเฉพาะใน

เรื่องของการตรงต่อเวลา มีข้อร้องเรียนเรื่องการบริการน้อยที่สุด และมีผลกำไรสม่ำเสมอมากที่สุดของสหรัฐอเมริกา (Tevichapong, Davis, & Guillaume, 2010)

สำหรับในบริบทของสังคมไทย ได้มีงานวิจัยที่หาความสัมพันธ์ของ วิทยุญาณในการทำงาน (Spirit at work) กลับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า จิตวิทยุญาณในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความรู้สึกมีความสุขทางจิตวิทยา (Psychological well-being) แล้วพบว่ามี ความสัมพันธ์เชิงลบกับ ความตั้งใจในการลาออกจากงาน และ อัตราการขาดงาน (มณฑล สรไกรภูติ และสุนันทา เสียงไทย , 2556)

3.การบูรณาการการสร้างจิตวิทยุญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมทั้งแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและแนวคิดจิตวิทยุญาณในการทำงานพบว่ามีบางองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันสามารถบูรณาการร่วมกันเพื่อเกิดองค์ประกอบใหม่ที่สร้างจิตวิทยุญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงานส่วนรวมขององค์กร พนักงานจะเข้าใจถึงเป้าหมายของชีวิตในการทำงานมากขึ้น มีเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์กรและอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีความสุข มีทัศนคติและค่านิยมที่มุ่งสร้างการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เตรียมพร้อมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ จนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมบริการและการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของพนักงานที่สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานในปัจจุบันและเป็นกำลังให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีความรุนแรง ซึ่งผู้วิจัยได้มีการบูรณาการทั้งสองแนวคิดโดยแสดงดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงการบูรณาการองค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การและจิตวิญญาณในการทำงาน

นักวิชาการผู้ทำการศึกษ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ	นักวิชาการผู้ทำการศึกษา แนวคิดจิตวิญญาณในการทำงาน	การบูรณาการองค์ประกอบความเป็น ผู้ประกอบการภายในองค์การและจิต วิญญาณในการทำงาน
Donald F. Kuratko, Jeffrey S. Hornsby, Jeffrey G. Covin (2014) ,Erkut Altindag and Yeliz Kosedá (2015), Li-Qun Wei, Yan Ling (2015), Adrian Tantau, Alexandra Chinie, Filip Carlea (2015)	Ashmos and Duchon (2000), Kinjerski and Skrypnek (2006), Petchsawang and Duchon (2009), Milliman Czaplewski and Ferguson (2003), Armeio and Miguel (2008)	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน
Covin and Slevin, (1991),Morris and KuratkoZ(2002), Weerwardena and O’Cass (2004), Vivien E. Jancenelle, Susan , Andreu Tuirro, David Urbano, Marta Peris-Ortiz,(2014) Storrud - Barnes and Rajshekhar (Raj) G. Javalgi (2017)		การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม
Behrouz Zarei Flora Amanati And Kasra Amanati (2017) Maria de Lurdes Calisto and Sournodip Sarkar (2017), Vivien E. Jancenelle, Susan Storrud - Barnes and Rajshekhar (Raj) G. Javalgi (2017), Filho, et al. (2010)	Ashmos and Duchon (2000), Kinjerski and Skrypnek (2006), Milliman Czaplewski and Ferguson (2003), Armeio and Miguel (2008)	การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม
Donald F. Kuratko, Jeffrey S. Hornsby, Jeffrey G. Covin (2014) ,Ziyae, Babak (2016), Manal Yunis, Abdul-Nasser El-Kassar, Abbas Tarhimi, (2017), Vivien E. Jancenelle, Susan Storrud - Barnes and Rajshekhar (Raj) G. Javalgi (2017)	Marques (2005) , Kinjerski and Skrypnek (2006), Neal and Bennet (2000) Armeio and Miguel (2008) Petchsawang and Duchon (2009)	การพัฒนาบุคลากรตามความสามารถ
Afework G. Kassa, R. Satya Raju (2015) ,Babak Ziyae (2016) Tan (2010), Chew & Basu, (2005), Collins (2007),Munjuri (2011)	มณฑล สรไกรภูติ และสุนันทา เชียงไทย (2556) , ธิราช ไกรว่อง (2556) ,	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล

จากตารางที่ 10 จะเห็นได้ว่าผู้วิจัยได้บูรณาการองค์ประกอบในการสร้างจิตวิญญาณในการทำงานมาบูรณาการกับองค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ เพื่อให้ได้องค์ประกอบ การสร้างจิตวิญญาณการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ได้จำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน 2) การส่งเสริม การสร้างนวัตกรรม 3) การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม 4) การพัฒนาบุคลากรตาม ความสามารถ และ 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการบริหาร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้จะส่งผลให้เกิดการวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขันขององค์การรูปแบบใหม่ และนวัตกรรม การบริการและท้ายที่สุดคือผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมใน 3 ประเด็น ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ซึ่ง ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ และปัจจัยแทรก 1 ประเด็นระหว่างการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การและผลการดำเนินงาน คือ ความสามารถในการจัดความเสี่ยงของ องค์การ มีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างระบบการ ปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของกลุ่มบุคคล องค์การหรือหน่วยงานต่างๆที่เป็นหน่วยย่อยภายใน องค์การ รวมตัวกันด้วยความสมัครใจ ภายใต้ความต้องการในวัตถุประสงค์ร่วมกัน จัดโครงสร้างและ รูปแบบการปฏิบัติงานด้วยระบบใหม่ในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ด้วยการให้สมาชิกในองค์การได้ร่วม คิด ร่วมตัดสินใจ เริ่มวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผลและร่วมรับ ผลประโยชน์ (RodrigoMartin, Victor J and Maria , 2013) นอกจากนี้ เครือข่ายความร่วมมือใน การปฏิบัติงานก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดร่วมกันเพื่อวิเคราะห์และเพิ่มโอกาสในการ แก้ปัญหา ความคิดจะกลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยผ่านความร่วมมือ ความร่วมมือก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน (Barbara Gray, 1989)

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการทำงานที่ได้รับความนิยมทั้งใน ภาคธุรกิจและในการทำงานเชิงพัฒนาสังคม ซึ่งในโลกธุรกิจนั้นแนวความคิดของระบบเครือข่ายความ ร่วมมือในการทำงานได้เกิดขึ้นในปี พ. ศ. 2513 โดยเริ่มจากธุรกิจของการจัดหางานทำและการสรร หาบุคคลที่เหมาะสม สำหรับในทางสังคมวิทยา เครือข่ายในรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Social network) อย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากกลุ่ม โดยที่กลุ่มจะมีขอบเขตที่ชัดเจน รู้ว่าใครเป็น สมาชิก มีความเป็นรูปธรรมมองเห็นได้ มีโครงสร้าง ทางสังคมในระดับหนึ่ง และเครือข่ายความ ร่วมมือในปฏิบัติงานเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ไม่มีขอบเขตการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง

สมาชิกเครือข่าย อาจจะไม่เห็นหรือมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมก็ได้ ซึ่งการเชื่อมโยงระหว่างกันที่จะเห็นเป็นรูปธรรมของเครือข่ายมี 3 ลักษณะ คือ เครือข่ายการแลกเปลี่ยน เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร และเครือข่ายความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกัน เครือข่ายไม่มีโครงสร้างแน่นอนตายตัว อาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมาทำหน้าที่สานความสัมพันธ์ระหว่างคน กลุ่มองค์กรให้ต่อเนื่อง แต่ในเครือข่ายไม่มีใครบังคับให้ทำอะไรได้ แต่ละคนหรือกลุ่มองค์กร ต่างก็เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายได้ ดังนั้น เครือข่ายจึงมีความซับซ้อนกว่ากลุ่มหรือองค์การมากนัก (Boissevain and Mitchell, 1973)

เมื่อองค์กรต่างๆ ต้องแสวงหาความร่วมมือเนื่องจากปัจจัยต่างๆ เช่น สิ่งแวดล้อม ศักยภาพ เป็นอาทิ เมื่อองค์กรได้มาร่วมมือกันแล้ว องค์กรต่างๆ ต้องสร้างข้อตกลง บริหารข้อตกลงร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการความร่วมมือมีลักษณะเป็นวงจรดังที่ Robert Agranoff (2006) ได้แสดงให้เห็นไว้ว่า เครือข่ายในการจัดการภาคสาธารณะ คือ การสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน (Collaborative connections) ดังนั้น การสร้างความร่วมมือที่เกิดขึ้นภายใต้เครือข่ายต่างๆ ล้วนมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาให้ดี อาจกล่าวได้ว่าเครือข่าย (networks) และกระบวนการความร่วมมือจำเป็นต้องดำเนินควบคู่ไปด้วยกัน อีกทั้งยังไม่สามารถแยกขาดออกจากกันได้อย่างชัดเจน

จากงานวิจัยของ Robert Agranoff และ Michael McGuire (2003) พบว่า ภายใต้บริบทของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ต้องมีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันหาข้อตกลง (Reacting Agreement) มากกว่าเป็นแค่การดำเนินการตัดสินใจ (Decision) เพียงอย่างเดียว ซึ่งความพยายามในการหาข้อตกลงร่วมกันนั้นควรวางอยู่บนรากของความพยายามที่จะสร้างความสมานฉันท์ที่เกิดขึ้น (Consensus-Based) และที่สำคัญที่สุดบทบาทของผู้เล่นแต่ละคน ล้วนเป็นไปในลักษณะของการเป็นพันธมิตร (Partners) ไม่ใช่เป็นไปในลักษณะของผู้บังคับบัญชา (superior) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) (Robert Agranoff, 2006)

Chester Barnard ถือเป็นนักวิชาการที่พูดถึงประเด็นเรื่องความร่วมมือ ในฐานะของนักปฏิบัติที่มีประสบการณ์และผ่านงานการบริหารในภาคเอกชนและรัฐบาลมากมายโดย Chester Barnard เขียนหนังสือชื่อ “The fFunction of the Executive” Chester Barnard (อ้างถึงใน Philip Selznick, 1948) นิยาม องค์กร ว่าหมายถึง ระบบของกิจกรรมที่มีการทำงานที่ประสานกัน หรือเป็นการทำงานของคนมากกว่า 2 คนขึ้นไป ความคิดของ Chester Barnard สรุปได้ดังนี้

- 1) องค์กรเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของคนที่จะร่วมมือกันทำงานบางอย่างให้บรรลุเป้าหมายซึ่งงานดังกล่าวนั้น คนๆเดียวทำไม่ได้ เพราะมีข้อจำกัดต่างๆทางกายภาพ ชีววิทยา
- 2) การนำเอาคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมมือกันทำงานไม่ใช่เรื่องง่าย จำเป็นต้องมีการจัดระบบความร่วมมือกัน (Cooperative system) ขึ้นมา
- 3) องค์กรจะดำรงอยู่ได้ต่อเมื่อคนที่มาร่วมกันทำงานได้สำเร็จ คือ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสามารถสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลด้วย โดยจัดระบบ

การกระจายผลประโยชน์ตอบแทนต่อสมาชิกที่เหมาะสม สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน มีความสามารถในการติดต่อซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีและสมาชิกทุกคนต่างยึดมั่นในเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมขององค์การ 4) ความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหาร ในฐานะผู้นำองค์การที่จะสร้างระบบเครือข่ายความร่วมมือที่ดี เช่น จัดเรื่องการติดต่อ การรักษา กำลังใจในการทำงานของปัจเจกบุคคลและการเชิดชูธำรงไว้ซึ่งเป้าหมายขององค์การ 5) ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบภายในกรอบของศีลธรรมอันดี

ระบบความร่วมมือการปฏิบัติงานระหว่างปัจเจกบุคคลที่ดี Chester Barnard กล่าวว่า ต้องอาศัยหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ประการกล่าวคือ 1) มีการจัดให้ปัจเจกบุคคลและองค์การมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคนและองค์การอย่างเหมาะสม วิธีการแบ่งงานกันทำกระทำโดยแยกแยะเป้าหมายใหญ่ออกเป็นขั้นตอนย่อยต่างๆหรือเป็นเป้าหมายย่อยๆ และมอบหมายให้ปัจเจกบุคคลและองค์การรับผิดชอบทำงานแต่ละขั้นตอนไป 2) ปัจเจกบุคคลต้องเต็มใจที่จะร่วมมือกัน วิธีการจูงใจปัจเจกบุคคลต้องใช้สิ่งจูงใจต่างๆ เช่น เงิน วัตถุ ความอบอุ่น การมีส่วนร่วม อำนาจศักดิ์ศรี การยอมรับทางสังคม นอกจากนี้การจูงใจปัจเจกบุคคลต้องใช้หลายวิธีประกอบกันเช่น บังคับ โฆษณา ให้การศึกษา 3) ฝ่ายบริหารต้องรู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม เช่น การส่งคำสั่งอย่างเป็นทางการ เพื่อแจ้งให้สมาชิกทราบว่าควรปฏิบัติอย่างไรคำสั่งดังกล่าวจะได้รับการปฏิบัติตามและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือไม่จึงเป็นเรื่องที่ผู้รับคำสั่งจะตัดสินใจ ผู้รับคำสั่งจะทำตามคำสั่งก็ต่อเมื่อเข้าใจคำสั่ง เชื่อว่าคำสั่งนั้นไม่ขัดต่อเป้าหมายขององค์การ คำสั่งนั้นสอดคล้องกับผลประโยชน์ของเขาและสามารถที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้นได้

Ann Marie Thomson และ Ted Miller (2002) ทำการวิจัยและพบว่ากระบวนการความร่วมมือมีหลายมิติได้แก่ 1) มิติด้านการปกครอง ประกอบด้วย การตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับกฎระเบียบ ซึ่งประกอบด้วยการเจรจาและการทำความเข้าใจร่วมกัน 2) มิติด้านการบริหาร ผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายมีหลากหลายและมีบทบาทต่างกัน เช่น ส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวก สนับสนุนการเงิน โดยแต่ละคนมาร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 3) มิติด้านความเป็นอิสระ ซึ่งหมายถึงการประสานผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ากับผลประโยชน์ส่วนรวม 4) มิติด้านการปันข้อมูลที่ เกิดประโยชน์ร่วมกัน เนื่องจากเป็นการพึ่งพาซึ่งกันและกัน 5) มิติการแลกเปลี่ยนและการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันหรือการสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน

นอกจากนี้ พฤต เอ็มมานูเอล ไบระหมาน (2552) ได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการความร่วมมือจากนักวิชาการหลายท่าน และได้นำมาเสนอเพิ่มเติมว่า กระบวนการความร่วมมือที่เกิดขึ้น สามารถพัฒนาและจะก้าวหน้าต่อไปได้นั้นต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขหลายประการด้วยกัน ได้แก่ 1) ต้องเริ่มต้นด้วยการวางเป้าหมายร่วมกัน (Common Aims) และมีรายละเอียดที่ชัดเจนหรือมีการแลกเปลี่ยนเป้าหมายซึ่งกันและกัน (Goal Sharing) เพื่อส่งเสริมไม่เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2) ต้องมีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) 3) ต้องมีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสารซึ่งกันและกัน ขณะเดียวกันต้องมีการพัฒนาองค์การร่วมกันด้วย ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สามารถนำมาใช้ได้ดังที่ได้นำเสนอนั้น ยกตัวอย่างเช่น การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การประชุมทางไกล (Teleconference) การจัดการฐานข้อมูลร่วมกัน (Web-Based Geographic Information System) ตลอดจนการมีเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจอื่นๆ (Decision-Support Software) 4) ต้องมีการเปิดกว้างทางความคิด (openness) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ตลอดจนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเจรจาพูดคุยเกี่ยวกับประเด็นปัญหา รวมทั้งข้อผิดพลาดต่างๆที่แต่ละคนต้องประสบ 5) มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ระยะยาวร่วมกัน (Long-Term Interaction)

อย่างไรก็ตามหากอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จะพบว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญ ที่สามารถส่งเสริมการแข่งขันขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การธุรกิจที่มีความรุนแรงในปัจจุบันและในอนาคตได้ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถหาวิธีที่จะสร้างนวัตกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในการแข่งขัน (Valentine and Edmondson, 2015) การเริ่มพัฒนาเพื่อการแข่งขันนั้นจะต้องมีทีมงาน ที่มีการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทีมงานนั้นสามารถแก้ปัญหาและปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีที่มีอยู่ในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นและการบริการและการขยายโอกาสทางการตลาด การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม นั้น เป็นการรวมมุมมองที่แตกต่างกันและช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาในรูปแบบใหม่ ที่นำไปสู่กระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่เน้นนวัตกรรมใหม่ (Lee,2005;Edmondson,2012)

2. การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนบุคลากรในองค์กรในรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างและส่งเสริมความคิดของบุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนา โดยปราศจากอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางจากระบบการบริหารการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการพิเศษและกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ หรือส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน จะทำให้บุคลากรมีความพยายามและพร้อมที่จะทุ่มเทการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อให้องค์กรอยู่รอด (Shrivastava and Souder,1987;Cook,2002;Dundon,2002)

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (knowledge based society) มีผลให้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ การบริการจำเป็นต้องปรับตัวสร้างความสามารถภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ซึ่งเป็น

ความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การอยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกับคำกล่าวของ Charles Darwin (1809-1882) ที่ว่า “It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”

การที่องค์การการศึกษาจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วดังกล่าว ขึ้นอยู่กับการมีความคิดสร้างสรรค์ มีการค้นพบสิ่งใหม่ๆ และการสร้างนวัตกรรม (Adams, Bessant, and Phelps, 2006; Caldwell and O'Reilly, 2003) จากองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) ที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมสั่งการ และวางแผนการทำงานทั้งหมด ต้องเปลี่ยนลักษณะองค์การที่เน้นการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาได้ เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือเป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอาจจับต้องได้ (Intangible asset) แต่มีค่ามหาศาลมากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพ (tangible asset)

Nair (2008) กล่าวว่า “มีกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมไม่มากนักที่จะประสบความสำเร็จโดยปราศจากภาวะผู้นำ” ผู้นำในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างเชื่อว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การเจริญเติบโตและมีประสิทธิภาพ (Damanpour and Schneider, 2008) ภาวะผู้นำจึงนับว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมการศึกษาของ Byrd (2012) พบว่าบทบาทของผู้นำและภาวะผู้นำมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์การ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์การ Leader-member exchange (LMX) อย่างมีคุณภาพทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี ไว้วางใจ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์การของพนักงาน (Basu, 1991; Dunegan, Tierney, and Duchon, 1992 and Scott and Bruce, 1994)

นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมขององค์การ Brewer and Tierney (2010) อธิบายว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อความสามารถและการแสดงศักยภาพของผู้ตามที่จัดแสดงออกถึงความสนใจส่วนตัวเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้สอดคล้องกับการศึกษาของ Borins (2002) ได้ทำวิจัยเชิงสำรวจในผู้จัดการบริษัทเอกชน พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การผลักดันเป้าหมายให้เป็นที่ยอมรับ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การให้สิ่งสนับสนุนรายบุคคล 5) การคาดหวังสมรรถนะสูง และ 6) การเป็นแบบอย่างที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

ความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการศึกษาพบว่าส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การสร้างบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกเป็นอิสระที่จะเริ่มความคิดสร้างสรรค์ร่วมกับพวกกลุ่มให้ นวัตกรรมที่สร้าง ขึ้นเป็นประโยชน์สูงสุด (Adams, Bessant, and Phelps, 2006) การศึกษาของ Dunegan et al. (1992) พบว่า บรรยากาศการทำงาน (work climate) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญของการผลักดันให้ เกิดนวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Mathisen and Einarsen (2004) ที่พบว่า สิ่งแวดล้อม การทำงาน (work environment) ช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์และนิสัยนวัตกรรมของพนักงาน

การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นนั้น จะต้อง เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เน้นความเป็นทางการ มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ จาก การศึกษาของ Jung et al. (2003) ด้วยวิธีการสังเคราะห์งานวิจัย (meta-analysis) พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบทางการ มีสายการบังคับบัญชาแบบแนวตั้งและอายุการทำงานไม่มี ความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ในขณะที่การวิจัยของ Laegreid et al. (2009) ที่ ศึกษาการเกิดนวัตกรรมในองค์กรของประเทศนอร์เวย์ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรม องค์กรที่เห็นคุณค่าของการลงมือทำโดยการให้รางวัลเป็นเครื่องตอบแทนความสำเร็จ และสร้าง กำลังใจแก่พนักงานให้กล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง นอกจากนี้การทำงานเป็นทีม การลงมือทำทันที และความอดทนต่อความผิดพลาด เป็นบรรยากาศองค์กรที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมอย่างมี ประสิทธิภาพ (Caldwell and Reilly, 2003)

การเกิดนวัตกรรม จำเป็นต้องมีผู้สร้างนวัตกรรม หรือ นวัตกรรม ดังนั้น หากต้องการพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม จำเป็นต้องสร้างให้สมาชิกในองค์กรซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารในทุกกระดับ โดยเฉพาะพนักงานให้มีความนิสัยนวัตกรรมเสียก่อน จากการศึกษางานวิจัยและ เอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการมีนิสัยนวัตกรรมนั้นมีหลายประการ ดังเช่น การศึกษา ของ Sazandrishvili (2009) ที่พบว่า การมีอิสระในการทำงาน (job autonomy) ของพนักงานเป็น สิ่งที่มีมาก่อนนิสัยนวัตกรรม กล่าวคือ พนักงานจะต้องมีอิสระในการออกแบบ กำหนดทิศทาง การ ทำงานของตนเอง นำไปสู่การเรียนรู้เป้าหมายของความสำเร็จในงาน และการเกิดนิสัยนวัตกรรมใน ที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Carmeli (2006) ที่พบว่า ภาวะผู้นำตนเอง (self-leadership) มี ความสัมพันธ์ทางบวกปรับนิสัยนวัตกรรม การสร้างภาวะผู้นำตนเอง สามารถทำได้โดยการเปิดโอกาส ให้สมาชิกได้ใช้ความคิด เชื่อในความคิดนั้น เกิดเป็นภาพแห่งความสำเร็จในการทำงานโดยผู้บริหาร หรือผู้นำมีหน้าที่เสริมสร้างพลังอำนาจและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม

นอกจากการมีอิสระในงานและการมีภาวะผู้นำตนเองแล้ว อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของนิสัย นวัตกรรม คือ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (perceived organizational support) การศึกษา ของ Punnett et al. (2010) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรทางด้านทรัพยากรในการทำงาน สวัสดิการต่างๆ รวมไปถึงการให้กำลังใจจากผู้นำจะทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกผูกพันและต้องการที่

จะตอบแทนองค์การด้วยการคิดค้นสร้างผลงานนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สำหรับลักษณะนิสัยนวัตกรรมที่เหมาะสมนั้น อันดับแรกจะต้องเป็นผู้ที่มีแรงขับในตนเองสูง ที่ผลักดันให้ตัวเองกระตือรือร้นที่จะศึกษาเรียนรู้ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และจะต้องเป็นผู้มีความฝัน วิสัยทัศน์ที่จะไปให้ถึงโดยไม่เกรงกลัวความล้มเหลว (Hicholson & West,1988;Rushton & West, 1988;Linden,1990;) สามารถมองเห็นโอกาสของการสร้างนวัตกรรมได้จากสภาพที่มีอยู่ เช่น แทนที่จะมองว่ามีน้ำอยู่ครึ่งแก้ว แต่กลับมองว่ามีน้ำเพียงครึ่งแก้ว เพราะที่ว่างอีกครึ่งแก้วที่เหลือมีโอกาสในการค้นคว้าหาความรู้ ฝึกฝนทักษะจนเกิดความชำนาญในการสร้างนวัตกรรมต่อไปนั่นเอง และนอกจากการมีความรู้ความสามารถแล้ว เหนือสิ่งอื่นใด คือต้องมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรมให้สำเร็จ ดังคำกล่าวของ Peter Ducker ที่ว่า “Innovation requires knowledge, ingenuity,and above all else ,focus.” (Ducker,2002)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะโดยรวมของการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน คือ การที่องค์กรพยายามให้เกิดมีค่านิยมร่วมของพนักงานถือเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของการสร้างนิสัยนวัตกรรม ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างและปลูกฝังค่านิยมด้านนวัตกรรมลงในวัฒนธรรมขององค์กร โดยสร้างค่านิยมที่มีความชัดเจน จะทำให้พนักงานมีความพยายามและพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อให้องค์กรอยู่รอด เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมจะต้องมีการจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วยนวัตกรรม (Shri vastava and Souder, 1987; Ahmed, 1998; Arad, Hanson, and Schneider, 1997; Martins and Terblanche, 2003; Mclean, 2005; Jamrog et al., 2006) ซึ่งอาจจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการพิเศษและกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดใหม่ๆหรือการสร้างสรรค่นวัตกรรม ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและการเปิดกว้างทางความคิด องค์กรนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนให้มีการสื่อสารในทุกกระดับ และส่งเสริมกิจกรรมที่มีการพบปะหรือปฏิสัมพันธ์ของพนักงาน (Cook , 2002) รวมทั้งการมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม การมอบอำนาจให้แก่บุคลากรจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างสรรค่นวัตกรรมและความสำเร็จของโครงการ การเปิดโอกาสให้พนักงานหรือทีมงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงานโดยตรงจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร (Higgin, 1995; Ahmed, 1998; Arad, Hanson, and Schneider, 1997; Martins and Terblanche, 2003; Mclean, 2005; Jamrog et al., 2006)

การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม อธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ กล่าวได้ว่า องค์กรส่วนใหญ่การพยายามที่จะดำเนินการเพื่อให้ตนเองสามารถดำรงอยู่จากการแข่งขันในตลาด แต่มักจะมีอุปสรรคที่องค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากการเมือง เศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการสร้างมูลค่า กลยุทธ์ที่แตกต่าง จะถูกนำไปใช้

โดยองค์การในการปรับปรุงผลนวัตกรรม เป็นวิธีที่มีแนวโน้มในการสร้างมูลค่า (Slater , Mohr, and Sengupta, 2014) สิ่งที่เราเห็นได้คือ ความต้องการที่จะแสวงหารูปแบบของการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน (Chesbrough, 2003; Dittrich and Duysters 2007; Hung and Chou, 2013) ข้อดีของการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรส่งผลให้องค์กรเข้าถึงความรู้ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ในด้านของเทคนิค การวิจัยและความรู้ที่จะได้รับสามารถที่จะพัฒนาองค์การและพนักงานรายบุคคล ความรู้นี้ส่งเสริมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถไปใช้พัฒนานวัตกรรมในการทำงานและท้ายที่สุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น (Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni and Ioannou 2011)

3. การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการแสดงความรับผิดชอบต่อและรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆตลอดจนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะแนวทางอันเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Andriof & Waddock, 2002)

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจะเป็นที่นิยมและได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพราะเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ที่หลากหลายทั้งที่มีลักษณะเป็นทั้งนามธรรมและรูปธรรม อาทิ สร้างภาพพจน์ที่ดี เพิ่มมูลค่าตราสินค้า และสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัท (Bevan et al., 2004; Gray & Balmer, 1998; Schaltegger & Burritt, 2005; Weber, 2008) สามารถจูงใจพนักงานในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก รักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้ดำรงอยู่กับบริษัท เพิ่มความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Bevan et al., 2004; Commission of the European Communities, 2001; Weber, 2008) อีกครั้งสามารถลดต้นทุนทางการเงินในการดำเนินการของบริษัท ลดค่าใช้จ่ายทางภาษี องค์กรมีประสิทธิภาพทางการเงินที่ดีและผลกำไรดีขึ้น (Bevan et al., 2004; Weber, 2008) สามารถเป็นแหล่งของโอกาสและขยายความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Jones et al., 2007; Porter & Kramer, 2006; Stephenson, 2009; Weber, 2008) ตลอดจนช่วยบริษัทในการลดและจัดการความเสี่ยงจากการเผชิญกับแรงกดดันทางสังคมและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ (Bevan et al., 2004; Schaltegger & Burritt, 2005) ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทกำลังจะกลายเป็นมาตรฐานและแนวปฏิบัติของวงการธุรกิจที่ต้องดำเนินการอย่างมีคุณธรรมต่อสังคม (Cheng & Ahmad, 2010) จึงกล่าวได้ว่า ปัจจุบันแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นส่วนสำคัญที่จะ

ช่วยพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและหลากหลายในปัจจุบัน

ความรับผิดชอบขององค์กร ที่เต็มมุ่งเน้นการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จขององค์กรบนหลักการความสามารถขององค์กรในการสร้างความมั่งคั่ง ให้คุณค่า หรือสร้างความพึงพอใจเพียงแค่นี้ หันไปสู่การพัฒนาแนวคิดที่ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ร่วมด้วย (Clarkson, 1995; Foster & Jonker, 2005; Hawkins, 2006) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียจึงเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) สำหรับการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในมุมมองของ Freeman (1984) กล่าวว่า เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องสร้างความพอใจต่อบุคคลที่หลากหลายซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของบริษัท ดังนั้นในมุมมองนี้ผู้จัดการหรือผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Thing) นอกจากนี้ Waldman et al. (2006) ได้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทผู้บริหาร จึงนำไปสู่การประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในการดำเนินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

Kotler and Lee (2005, pp. 22-24) ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ 6 แนวทาง ได้แก่ แนวทางที่หนึ่ง การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) เป็นการรณรงค์เกี่ยวกับปัญหาสังคมโดยการจัดหาเงินทุน วัสดุ สิ่งของ หรือทรัพยากรอื่นขององค์กร เพื่อขยายการรับรู้และความห่วงใยต่อประเด็นปัญหาทางสังคมนั้น ตลอดจนสนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วมโดยการจัดหาอาสาสมัครเพื่อการดังกล่าว องค์กรธุรกิจอาจริเริ่มและบริหารงานส่งเสริมด้วยตนเอง หรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด เช่น องค์กรสาธารณกุศลหรือมูลนิธิต่างๆ หรือกลับหลายๆองค์กรก็ได้ แนวทางที่สอง การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) เป็นการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งจากการขายผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยเหลือหรือร่วมแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมทางหนึ่ง กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรชนิดนี้ องค์กรธุรกิจมาร่วมมือกับองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไรเมื่อสร้างสัมพันธภาพในประโยชน์ร่วมกัน ด้วยวิธีการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์เมื่อนำเงินรายได้ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้นๆ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการกุศลผ่านทาง การซื้อผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นใดเพิ่มเติม แนวทางที่สาม การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นการสนับสนุนการพัฒนาหรือการทำให้เกิดผลจากการรณรงค์เลือกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านสุขภาพ การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคมจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) เป็นหลัก แนวทางที่สี่ การบริจาคหรือการให้ในรูปแบบต่างๆ (Corporate Philanthropy) เป็นการช่วยเหลือไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรงใน

รูปของการบริจาคเงินหรือวัตถุสิ่งของ แนวทางที่ห้า การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงานร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์กรให้ความสนใจหรือห่วงใย หรือให้พนักงานเป็นผู้คัดเลือกกิจกรรมแล้วนำเสนอต่อองค์กรเพื่อพิจารณาให้การสนับสนุน โดยที่พนักงานสามารถได้รับการชดเชยในรูปแบบของวันหยุดหรือวันลาเพิ่มเติม แนวทางที่หก การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาทางสังคม หรือร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคมนั้นๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อการยกระดับสุขภาวะของชุมชนและการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม

Filho, Wanderley, Gomez and Farache (2010) ได้ทำการเสนอแนะว่าโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านผู้นำองค์กรและด้านการจัดการภายในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งหากโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรใดไม่มีผู้นำองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรแล้ว การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคมจากภายในองค์กรนั้นก็มิโอกาสเกิดได้น้อย ในอีกทางหนึ่ง หากโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ขาดการจัดการภายในองค์กรที่ดี ถึงแม้ผู้นำองค์กรจะให้การสนับสนุนมากเพียงใด ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจุดสำคัญคือการมีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างให้กับพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม เช่นการรับฟังความคิดเห็นโดยการจัดเวทีเสนอแนะการเยี่ยมเยือนชุมชนและลงพื้นที่ภาคสนาม

การมีส่วนร่วมของพนักงานในประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับองค์กร เป็นกระบวนการซึ่งสร้างบริบทของการปฏิสัมพันธ์แบบเป็นพลวัต การเคารพซึ่งกันและกัน การสนทนา และการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความไว้วางใจบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม (Andriof & Waddock, 2002) สอดคล้องกับ Manetti (2011) ที่ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่บริษัทเกี่ยวข้องกับพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียของพวกเขาในกระบวนการตัดสินใจ ทำให้พวกเขาเข้าร่วมในการจัดการธุรกิจ การแบ่งปันข้อมูล มีการสนทนาและสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน ดังนั้น การมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย คือ กระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียและบริษัทในการตัดสินใจและเข้าร่วมในการจัดการธุรกิจเพื่อสร้างความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมกัน องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียจำแนกเป็น 1) ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งจำแนกเป็นการมีส่วนร่วมในระดับต่ำ การมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และการมีส่วนร่วมระดับสูง 2) รูปแบบของการสนทนา โดยมีการสนทนาแบบทางเดียว การสนทนาแบบสองทาง และการสนทนาแบบหลายทาง (Arnstein,

1969; Friedman & Miles, 2006) ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบข้อสรุปที่สนับสนุนว่ามีส่วนร่วมของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและส่งผลกระทบต่อความทุ่มเทและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006; Prado – Lorenzo et al., 2009; Manetti, 2011)

นอกจากนี้การศึกษาของ Dawkins and Ngunjiri (2008) ยืนยันว่าวัฒนธรรมมีผลต่อการรับรู้ในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่แตกต่างกันของบุคลากรภายในแต่ละองค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของ Hiss (2009) และ Filho, et al. (2010) ที่แสดงให้เห็นว่าการปลูกฝังวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ เป็นส่วนที่สำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ เพราะบุคลากรในองค์กรนับเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำไปให้โครงการทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปสู่จุดหมายที่มุ่งหวังไว้ การสร้างการรับรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรและโครงการที่ดำเนินการขึ้นโดยองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์กรนั้นๆ จะต้องถือรวมเอากิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรโดยการปลูกฝังวัฒนธรรมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และควรต้องมีการหมั่นติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน หากอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ กล่าวได้ว่า พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในองค์กร เป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจ โดยองค์กรต้องสนับสนุนในการนำฐานความรู้หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ นั้น เป็นการเพิ่มศักยภาพนวัตกรรมของพนักงาน โดยการสร้างจิตสำนึกความเป็นส่วนร่วมแก่พนักงาน ซึ่งมีความสำคัญสูงสุดในทุกวงการ (Filho, et al. 2010) ความคิดใหม่และความคิดริเริ่มสร้างขึ้นจะเกิดจากทัศนคติและค่านิยมพื้นฐานของพนักงานในการทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กรโดยผ่านการชิมชั้บและปรับเปลี่ยนจากการที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีพนักงานในองค์กรเป็นส่วนสำคัญ สามารถนำไปสู่การสร้างความแตกต่างในการเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ส่งผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันในทุกภาคธุรกิจ นักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผนพัฒนาและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กร มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (Dawkins and Ngunjiri, 2008) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากนวัตกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสร้างจิตสำนึกที่ดีจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ดังนั้นสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จะนำไปสู่การมีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายใน

องค์การให้มากขึ้นกว่าเดิม (Angeles Montoro – Sanchez and Domingo Ribeiro Soriano, 2011)

4. การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ

การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ หมายถึง องค์การให้สนับสนุนบุคลากรในองค์การให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทักษะที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือการพัฒนาบุคลากรตามความสามารถ เป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่การพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมในการทำงานรวมถึงประสิทธิภาพในการทำงาน (Leonard Nadler, 1970, Sherman and Bohlander, 1992)

McClelland (1973) ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์ / เป้าหมายที่กำหนดไว้หลังจากนั้น Boyatzis (1982) ได้นำแนวคิดของ McClelland (1973) มาศึกษาและกล่าวว่า “Competency is an underlying characteristics of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job” หมายถึง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self - Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า / เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่สนใจศึกษาเรื่องสมรรถนะ เช่น Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า “Competency is an underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion – referenced effective and/or superior performance in a job or situation” สมรรถนะ คือ คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self – concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและหรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ Parry (1998) นิยาม Competency ว่า “A cluster of related knowledge, skill, and attitudes (K, S, A) that affects a major part of one’s job (a role or

responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well accepted standards, and that can be improved via training and development.” คือ กลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและมีลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา Dubois and Rothwell (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง “characteristics that individuals have and use in appropriate, consistent ways in order to achieve desired performance.” คือ คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายซึ่งบนลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกรู้สีกและการกระทำ

ในปีค.ศ. 1973 McClland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ขีดความสามารถบุคคลปรับเป็นจริงที่สามารถนัดหมายความสำเร็จในในงานได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ต้องทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีขีดความสามารถ (Stone ,1999)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมาก และมีพัฒนาการขึ้นตามลำดับ ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ. 1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for the Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือ ความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่า เป็นความสามารถที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตาม

วัตถุประสงค์ขององค์การ หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องขีดความสามารถ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจ เอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน

Hamel และ Prahalad ได้กล่าวถึงสมรรถนะโดยในปี 1990 ได้กล่าวถึง “ขีดสมรรถนะหลัก” (Core Competency) ในบทความในหนังสือ Harvard Business Review โดยได้เขียนเกี่ยวกับสมรรถนะหลักว่า เปรียบเสมือนการบูรณาการของทักษะและเทคโนโลยีที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการแข่งขันของธุรกิจ (Campbell และ Luchs, 1997) และต่อมาในปี 1994 Hamel และ Prahalad ก็ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ โดยพิจารณาจาก 1) คุณค่าต่อลูกค้า หมายถึง เสนอสิ่งที่สร้างประโยชน์ให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง เป็นทักษะที่สามารถทำให้ธุรกิจมอบประโยชน์พื้นฐานลูกค้า 2) ความแตกต่างจากคู่แข่ง หมายถึง จะต้องแตกต่างในการแข่งขันหรือเลียนแบบได้ยากและระดับความสามารถเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน 3) พัฒนาเพิ่มได้ หมายถึง ความสามารถที่แท้จริง เมื่อสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด ถ้าจะประเมินว่าความสามารถในสามารถพัฒนาเพิ่มได้ พิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องทำงานหนักเพื่อหนีไปจากมุมมองที่เน้นผลิตภัณฑ์ในสมรรถภาพของธุรกิจ

David C. McClelland ได้อธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย 5 ส่วน (Spencer & Spencer, 1993) 1 ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดง่ายนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว 3) ความคิดเห็นกิตติภาพตนเอง (Self - concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น 5) แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

คูบัว และ รอรอเวล (David D. Dudois, Wil - liam J. Rothwell, 2004) อธิบายว่าการฝึกอบรมที่ประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะ (Competency - Based Training) คือ การพัฒนาพนักงานขององค์การให้มีสมรรถนะ ความสามารถและความเชี่ยวชาญ (Employee Competency) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะหรือความเชี่ยวชาญขององค์การ (Organizational Competency) โดยผ่านระบบการฝึกอบรมซึ่งองค์การต้องพยายามค้นหาว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และสมรรถนะเหล่านี้จะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้โดยวิธีการใด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter, W.B. & Young, P.I. (2000). ที่มองว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามความสามารถแบบใหม่นั้น จะเป็นการดำเนินการที่ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวาง

ครอบคลุม เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้แก้ปัญหาตนเองได้ เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่ม มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคลกลุ่มบุคคลและระบบ

สรุปจากแนวคิดการพัฒนาพนักงานตามสมรรถนะที่กล่าวมาได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น ในการพัฒนาพนักงานควรเชื่อมโยงการพัฒนาต่อกับกลยุทธ์ขององค์กร ให้โอกาสพนักงานในการฝึกทักษะและความสามารถ รวมถึงการแปรรูปความผิดพลาดให้เป็นโอกาสการเรียนรู้ ให้เขามีส่วนร่วมในปัญหาเพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กรต้องดูแลบุคคลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่อไป อีกทั้งยังต้องพัฒนาไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และสร้างนวัตกรรมซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง ร้องประเชิญกับสภาวะการแข่งขัน เป็นการปรับปรุงบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้เหมาะสมเพื่อเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต

การพัฒนาพนักงานตามสมรรถนะ อธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ กล่าวได้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ พยายามที่จะดำเนินการเพื่อการแข่งขันในตลาด ซึ่งเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ แต่มักจะมีอุปสรรคที่องค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการสร้างมูลค่า กลยุทธ์ที่แตกต่างจะถูกนำไปใช้โดยองค์กรในการสนับสนุนสร้างนวัตกรรมจากพนักงาน เป็นวิธีที่มีแนวโน้มในการสร้างมูลค่า (Slater, Mohr, and Sengupta, 2014) สิ่งที่เห็นได้คือ การพัฒนาพนักงานด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่าเชิงรับ องค์กรต้องคิดล่วงหน้าว่าจะต้องจัดการพัฒนาพนักงานแต่ละคนในเรื่องใดบ้าง ประเด็นใดบ้างตามความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการที่รับผิดชอบหรือกำหนดขึ้น (อารณ ภูวิทย์พันธ์, 2548) นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ข้อดีของการสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสนับสนุนสมรรถนะหลักของตนเอง คือ จะส่งผลให้องค์กรเข้าถึงความรู้ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ในด้านของเทคนิคการวิจัย และความรู้ที่ได้รับสามารถที่จะพัฒนาองค์กรและพนักงานรายบุคคล ความรู้ที่ส่งเสริมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้พัฒนานวัตกรรม และท้ายที่สุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น (Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni and Ioannou 2011)

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล หมายถึง การดำเนินงานด้านการจัดทําคบุคลากร การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน รวมถึงกระบวนการพัฒนาความรู้และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ซึ่งจะทำให้พนักงานอุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร กลายเป็นพลังผลักดันให้กับองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Chew & Basu, 2005; Collins, 2007; Munjuri, 2011)

บรรษัทภิบาล (Corporate governance) ได้รับความศึกษาในปัจจุบันและมีการให้ความหมายไว้มากมาย โดยพบว่า แนวคิดบรรษัทภิบาล มาจากแนวคิดธรรมาภิบาล ซึ่งหมายถึง หลักการ กลไกและระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ที่ทำให้การจัดการเกิดความโปร่งใส ความยุติธรรม การมีส่วนร่วม สามารถตรวจสอบได้ โดยอาศัยความยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อธุรกิจและสังคม (อารีรัตน์และคณะ, 2551)

การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่จะประสบความสำเร็จในการให้บริการโดยเฉพาะองค์การภาครัฐและเอกชนเพื่อตอบสนองความคาดหวังที่สูงของสังคมที่ได้รับ (Mohd Sidek, 2007; Siddiquee, 2009) จากผลการศึกษาของ นพรัฐพล ศรีบุญนาถ (2556) พบว่า สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันทำให้องค์กรจึงต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนเป็นลำดับแรก การตระหนักถึงความสำคัญของบรรษัทภิบาล (Corporate governance) และสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันรณรงค์ให้เกิดจิตสำนึกและเน้นความสำคัญของบรรษัทภิบาล จึงต้องให้ความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการ หรือบรรษัทภิบาลขององค์การเนื่องจากเป็นหลักการที่สำคัญยิ่งต่อความมีประสิทธิภาพและความโปร่งใสขององค์การ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและปลูกจิตสำนึกให้แก่พนักงานจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าแนวความคิดบรรษัทภิบาลมีความสอดคล้องกับแนวความคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ บรรยงค์ โตจินดา (2545) ที่ได้กล่าวถึงหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเท ความไวใจและความจงรักภักดีต่อองค์การไว้ 12 ประการ 1) หลักความเสมอภาค โดยยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงานโดยไม่กีดกัน 2) หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง 3) หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมี

ปัญหาในการทำงาน 4) หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ 5) หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์โดยการสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6) หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงานโดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ 7) หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรมไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบโดยเฉพาะไม่เอาเปรียบและล่วงเกินทางเพศ 8) หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร การจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัย 9) หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้างจริยธรรมและคุณภาพทั้งในการป้องกันการกระทำผิด การผิวนิยในการปฏิบัติงาน 10) หลักมนุษย์สัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคมมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยกันเพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน 11) หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานโดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆให้เกิดประโยชน์สูงสุด 12) หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆเพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่างๆมาพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาลได้รับความสนใจอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา หรือว่าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์การที่แสวงหาความสามารถในการให้บริการและใช้ประโยชน์จากความสามารถของพนักงาน Tan (2010) ซึ่งจากการวิจัยพบว่าสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญกับการใช้หลักบรรษัทภิบาลในกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา จะเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เกิดการบริการที่ดีเยี่ยมมีประสิทธิภาพ (Chew & Basu, 2005; Collins, 2007; Munjuri, 2011)

ต่อมานักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการกำกับดูแลที่ดี ลักษณะตามที่ได้มีการค้นพบแล้ว ลักษณะดังกล่าวได้ถูกนำไปใช้ในการสร้างผลลัพธ์หลักเกี่ยวกับประสิทธิภาพภายในองค์การ (Chew & Basu, 2005; Collins, 2007; Munjuri, 2011) ความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมใหม่ๆ (Beugelsdijk, 2008; Binyamin & Carmeli, 2010; Laursen & Foss, 2003; Michie & Sheehan, 1999, 2003) และความมุ่งมั่นของพนักงาน (Daisy Kee, Mahfooz & Rehana, 2004; Edgar & Geare, 2005; Macky & Boxall, 2007) อย่างไรก็ตามในการศึกษาที่ดำเนินการโดย Daisy Kee, Mahfooz และ

Rehana (2004) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อเนื้องกับองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้จากการรับรู้ถึงความเป็นธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้การรับรู้ความเป็นธรรมในการจัดการและการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานทำให้พวกเขาารู้สึกมีความรับผิดชอบมากขึ้นและจริงใจที่จะคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป

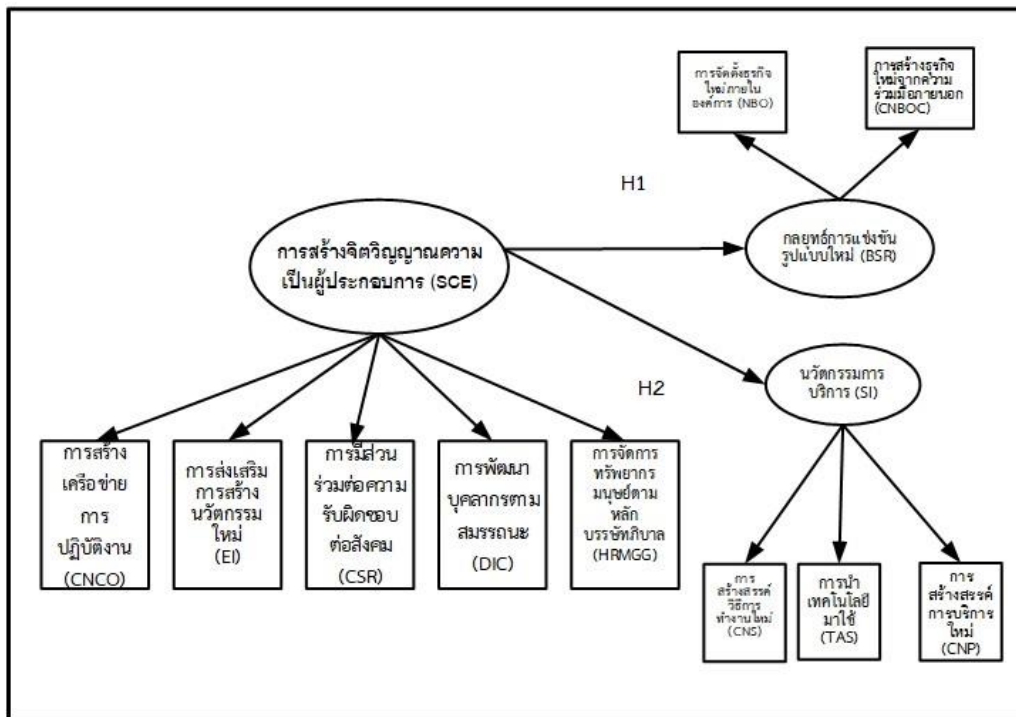
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล หากอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์กล่าวได้ว่า ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทำนายในปัจจุบันขององค์กร เนื่องจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อการบริการเพิ่มสูง พนักงานจะต้องปรับปรุงตนเองและเพิ่มพูนสมรรถนะให้สอดคล้องกับลักษณะของการกำกับดูแลที่ดี การกำกับดูแลที่ดีมีการประเมินว่าขึ้นอยู่กับพนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าอย่างไร เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพและความซื่อสัตย์ที่ทำให้ตนเองเกิดจากการกระทำผิดและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ผ่านคุณภาพของการให้บริการ เหตุผลคือ การปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล ได้รับการพิจารณาว่าเป็นความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงาน การปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากเนื่องจากเป็นปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลในการกำกับดูแลที่ดี หนึ่งในวัตถุประสงค์หลักของการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การกระตุ้นให้พนักงานและส่งเสริมให้พวกเขาได้เดินการตระหนักบรรษัทภิบาล (Mohd Sidek, 2007; Siddiquee, 2009)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาเป็นแนวทางอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา แล้วนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัยซึ่งประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. อิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะและการจัดทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักบรรษัทภิบาลที่มีต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ และนวัตกรรมบริการขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพประกอบที่ 3



ภาพที่ 3 อิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการ

การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล ซึ่งประเด็นเหล่านี้ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความยั่งยืนในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ องค์กรที่มีการวางนโยบายการบริหารจัดการองค์การด้านที่ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การจากเดิมเป็นองค์กรนวัตกรรม จำเป็นที่จะต้องมีการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร จึงจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ซึ่งส่งผลต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานขององค์กร และจำเป็นมากสำหรับทุกโอกาสที่ต้องการเป็นผู้นำและสร้างความยั่งยืนขององค์กร

กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่

กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลกำไรจากการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้วยด้านความคิดใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร สามารถทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนาการบริการ เพื่อเป็นจุดแข็งที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ในระยะยาว รวมทั้งการสร้างและการรักษาลูกค้า โดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในเวลาที่ต้องการ และราคาที่ถูกค้ำพอใจ (Vracking, 1990; Dundon, 2000; Lewis, 2000; Natalia and Cristina, 2016)

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันจากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้น องค์กรในอนาคตจะใช้ประโยชน์จากช่องทางจัดจำหน่ายที่หลากหลายในระบบเศรษฐกิจที่มีการขยายไปในต่างประเทศมากขึ้น เพื่อนำไปสู่ยุคใหม่ของความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจทั่วโลก องค์กรควรรับรองการเปลี่ยนแปลงนี้โดยการวางแผนกลยุทธ์ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Wheatley, 2002) จากสถานการณ์ดังกล่าว จะเห็นว่า องค์กรต่างไม่สามารถนำกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบเดิมมาใช้ได้อีกต่อไป จำเป็นต้องปรับตัวใหม่ เพื่อให้อยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขึ้นจากการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (Sustainable Competitive Advantage) (Kuratko, Morris and Covin, 2011)

กลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นจากการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้ธุรกิจจากการใช้ทรัพยากรภายใน โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรภายในให้สามารถคิดและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เสมือนกับเป็นผู้ประกอบการเองโดยตรง (Hill and Hlavacek, 1972; Peterson and Berger, 1972; Hanan, 1976 อ้างถึงใน Morris and Kuratko, 2002) ซึ่งสอดคล้องกับ Cummings and Worley (2005) การจัดการองค์กรสมัยใหม่แตกต่างจากความพยายามในการจัดการองค์กรแบบดั้งเดิม การพัฒนาองค์กรกลายเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ บุคคลที่มีคุณค่า ทีมที่สามารถสร้างความสำเร็จ การเปิดกว้างในวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง เพิ่มขีดความสามารถ ระบบความยืดหยุ่นขององค์กรและความสามารถในการแก้ปัญหาของลูกค้าที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

Antoncic and Hisrich (2000) ได้ทำการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทางด้านการบริหารจัดการ องค์กรและประเด็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันของการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ดังนี้ 1) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างธุรกิจใหม่เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญซึ่ง

แสดงถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่เด่นชัดที่สุด เนื่องจากเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการนำสินค้าหรือบริการขององค์กรที่มีอยู่เดิมมาสร้างประโยชน์ให้เกิดเป็นธุรกิจใหม่ที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและแข่งขันในตลาดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสร้างธุรกิจใหม่หลากหลายตัวชี้วัด ได้แก่ อัตราส่วนของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจใหม่ การขยายสายธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม การขยายสายธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมใหม่ การสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่ และการสร้างความแปลกใหม่ให้แก่สินค้าและบริการในตลาดเดิม เป็นต้น (Zahra, 1995; Ozdemirci, 2011; (Yang, Li – Hua, Zhang and Wang, Y, 2007) 2) การปรับองค์การใหม่ เป็นการปรับโครงสร้างขององค์กรหรือเปลี่ยนแนวคิดทางธุรกิจ เปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ หรือเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานทั้งระบบโดยมีนักวิชาการหลายท่าน (Ozdemirci, 2011; Mokaya, 2012; Yang et al., 2007) ได้นำเสนอตัวชี้วัดที่แสดงถึงการประพรมการใหม่ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนแผนกหรือหน่วยงานเพื่อสร้างนวัตกรรมเพิ่ม การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ความมีอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยธุรกิจขององค์กร และการสร้างกระบวนการติดตามตรวจสอบการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น การดำเนินงานเชิงรุก เป็นคุณลักษณะสำคัญที่องค์กรควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน เพื่อให้สามารถเตรียมการรับมือกับโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น อันจะช่วยป้องกันความเสียหายหรือดักดวงผลประโยชน์ที่เกิดจากสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันได้อย่างทันท่วงที สำหรับตัวชี้วัดที่แสดงถึงการดำเนินงานเชิงรุก ได้แก่ การตัดสินใจที่กล้าหาญหรือแข่งขัน, ความเป็นผู้นำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการแข่งขันที่พร้อมขจัดคู่แข่ง เป็นต้น (Mokaya, 2012)

ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นหัวใจหลักของการบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้วงการปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขันและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่มีผลต่อผลตอบแทนจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการองค์กร การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรด้วย (Antoncic and Hisrich, 2000)

กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่นั้น อาจอธิบายด้วยทฤษฎีระบบและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ จะพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ คือ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เป็นกลไกในการสร้าง

แนวทางการดำเนินงาน การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ให้องค์การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างทางธุรกิจ การปฏิบัติการที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการ และการแข่งขันขององค์การในการปรับปรุงการบริหารภายในองค์การ รวมทั้ง สร้างประสิทธิภาพในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึง การดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Mokaya, 2012)

จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การกับกลยุทธ์ตารางการแข่งขันรูปแบบใหม่โดยสมมติฐานต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่

นวัตกรรมบริการ

นวัตกรรมบริการ หมายถึง องค์กรความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ หรือกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการอันหลากหลายของลูกค้าโดยการบูรณาการศักยภาพการจัดการขององค์กร รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าของการบริการ (Hull and tidd, 2003; Flaatin, 2007; o' Sullivan and Dooley, 2009; Chen, 2001)

โลกแห่งการแข่งขันปัจจุบัน พบว่า ธุรกิจแสวงหาวิธีที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ สำหรับธุรกิจประเภทการบริการแล้ว นวัตกรรมบริการ (Service innovation) เป็นแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความสนใจ และมีกล่าวถึงเมื่อไม่นานมานี้โดยเริ่มขึ้นเมื่อปลายทศวรรษที่ 1970 และต้นทศวรรษที่ 1980 มีประมาณ 30 กว่าปีที่ผ่านมา ทั้งนี้เนื่องจาก นวัตกรรมบริการ เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Weng et al. 2012) การเพิ่มขึ้นของยอดขาย (Tacsir, 2011) และการเติบโตทางธุรกิจ (Mansury & Love, 2008)

การศึกษาในเบื้องต้นส่วนใหญ่มักจะทำการศึกษาเปรียบเทียบนวัตกรรมบริการกับนวัตกรรมการผลิต เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรม 3 รูปแบบและวิธีการวัดนวัตกรรมบริการ จึงมักประยุกต์มาจากการวัดนวัตกรรมในรูปแบบดั้งเดิม ตามทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter (1934) แต่ด้วยคุณสมบัติเฉพาะของการบริการที่ไม่สามารถมองเห็นสัมผัสหรือจับต้องได้ ทำให้เกิดการตั้งข้อสังเกตจากนักวิชาการที่ศึกษาในด้านการบริการว่าการนำวิธีการวัดของนวัตกรรมในรูปแบบของอุตสาหกรรมการผลิต มาใช้ในอุตสาหกรรมบริการนั้น จะ

ครอบคลุมถึงการวัดในด้านการบริการหรือไม่ (Drejer, 2004; Camison & Monfort – Mir, 2012) ด้วยเหตุผลที่มากนวัตกรรมการบริการ เป็นการชี้ให้เห็นถึงธุรกิจบริการ ควรที่จะปรับปรุงกระบวนการบริการและผลิตภัณฑ์บริการโดยการใช้ความคิดใหม่ๆ และทักษะใหม่ๆ เพื่อให้เห็นถึงความก้าวหน้าของงานบริการในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า ขณะที่นวัตกรรมในอุตสาหกรรมการผลิต มีวัตถุประสงค์หลักคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณลักษณะที่ทันสมัยและรูปลักษณ์ที่แปลกใหม่โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านการตลาด แม้มากอุตสาหกรรมทั้งสองและมีความแตกต่างกันทั้งในด้านคุณลักษณะของสินค้าและวัตถุประสงค์หลัก แต่สิ่งที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันคือ การพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆในการนำไปสู่ กิจกรรมพื้นฐานทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่องของผลผลิต รายได้ และการจ้างงาน ประกอบกับการศึกษาของ Drejer (2004) พบว่าแนวคิดของ Schumpeter (1934) มีความลุ่มลึกและกว้างพอที่จะครอบคลุมถึงการศึกษานวัตกรรมทั้งในด้านการบริการ และการผลิต ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การวัดนวัตกรรมบริการจึงมักถูกประยุกต์มาจากการวัดที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยเฉพาะกลุ่มไปถึงตรรกะของการบริการและมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบริบทและความสนใจของผู้วิจัย

Coombs & Miles (2000) ได้พยายามที่จะจำแนกวิธีการศึกษานวัตกรรมบริการออกได้เป็น 3 วิธี ได้แก่ 1) วิธีการซึมซับ (assimilation approach) เป็นวิธีที่ให้นวัตกรรมบริการมีปฏิบัติเช่นเดียวกับนวัตกรรมการผลิต นั่นก็หมายถึงว่าทั้งระเบียบวิธีและการวัด อาจมีลักษณะที่ใกล้เคียงหรือเป็นอย่างเดียวกันได้ 2) วิธีการแบ่งแยก (demarcation approach) เป็นวิธีที่อยู่บนข้อโต้แย้งว่านวัตกรรมบริการมีความแตกต่างจากนวัตกรรมการผลิตตรงที่การมีเรื่องของความเป็นพลวัต ทั้งในเรื่องของควมมีคุณลักษณะเฉพาะ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งควรที่จะมีทฤษฎีสนับสนุนโดยเฉพาะของการบริการ และวิธีการวัดก็ควรแตกต่างกันไป 3) วิธีการสังเคราะห์ (synthesis approach) เป็นวิธีที่ทำให้ข้อแนะนำในการนำเอาองค์ประกอบของนวัตกรรมการผลิตที่ใกล้เคียงหรือเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมบริการมาประยุกต์การศึกษานวัตกรรมบริการโดยส่วนใหญ่เน้นการศึกษาในวิธีการซึมซับและวิธีการแบ่งแยก (Gallouj, 2002) ขณะที่การศึกษาประเภทที่ 3 ซึ่งใช้วิธีการสังเคราะห์ยังพบน้อย

Schumpeter (1934) เป็นผู้ที่ได้เสนอทฤษฎีนวัตกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นคนแรก โดย Schumpeter ให้ความเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญใน 5 เรื่องด้วยกัน คือ 1) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่โดยการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่หรือ ปรับเปลี่ยนคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว 2) การสร้างหรือแนะนำกระบวนการใหม่ให้เกิดขึ้น 3) การสร้างตลาดใหม่หรือการเปิดตลาดใหม่ 4) การพัฒนาอุปทานของตลาดใหม่โดยการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตอื่นๆ และ 5) การ

ปรับโครงสร้างหรือการพัฒนาองค์กร ทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter ได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายท่านในการนำมาประยุกต์เพื่อใช้ในการศึกษาด้านนวัตกรรม (Drejer, 2004; OECD, 2005) รวมถึงการศึกษานวัตกรรมในการท่องเที่ยว (Hjalager, 2010; Camison & Monfort - Mir, 2012) ขณะเดียวกันแนวคิดของ Schumpeter ก็ยังเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมบริการ (Chen, et al., 2009) ตัวอย่างเช่น

Hjalager (2002) ทำการศึกษาเพื่อแยกประเภทของนวัตกรรมโดยพัฒนาจากแนวคิดของ Schumpeter ระบุถึงนวัตกรรมสงกรานต์ธุรกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมี 5 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ มีให้มีความสำคัญต่อการนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ 2) กระบวนการซึ่งเป็นเรื่องของกระบวนการส่งเสริมหรือพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ 3) การจัดการนวัตกรรมที่มองถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร 4) นวัตกรรมโลจิสติกส์ซึ่งเป็นเรื่องของการเชื่อมโยงเส้นทางการค้าภายนอกองค์กรที่เกิดจากการประยุกต์องค์ประกอบการสร้างตลาดใหม่กับการพัฒนาอุปทานของตลาดใหม่ของ Schumpeter เข้าไว้ด้วยกัน 5) เป็นองค์ประกอบที่มีการเพิ่มเติมขึ้นใหม่โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ต่อชุมชน ในการให้ความร่วมมือต่อภาครัฐและภาคเอกชนนอกเหนือจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจหลักขององค์กร

Gallouj (2022) ทำการศึกษาเพื่อระบุประเภทของนวัตกรรมในงานบริการมี 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมเฉพาะ (ad hoc innovation) ซึ่งอธิบายลักษณะเฉพาะของนวัตกรรมบริการว่าเป็นกระบวนการนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ 2) นวัตกรรมที่มุ่งหวัง (anticipatory innovation) ที่สอดคล้องกับมุมมองของ Schumpeter ว่าเป็นความต้องการใหม่ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาตลาดใหม่ นวัตกรรมประเภทนี้ให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรเป็นหลัก และ 3) การเคลื่อนย้ายความรู้ (Transformation of tacit knowledge) ที่จะนำไปสู่ความสามารถทางนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น ทฤษฎีนวัตกรรมจึงเป็นเหมือนแนวคิดพื้นฐานของการศึกษานวัตกรรมทั้งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการซึ่งนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมบริการ

แนวคิดนวัตกรรมบริการถูกพัฒนามาจากทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter (1934) (Chen, et al., 2009) ซึ่งเป็นเพียงแนวคิดความกว้างๆในเรื่องการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ๆขณะที่นวัตกรรมส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง หลายงานวิจัยจึงมักมุ่งประเด็นศึกษาไปที่การใช้เทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริการ ขณะที่ Salter & Tether (2006) ให้ความเห็นว่า ธรรมชาติที่เกิดขึ้นจากการบริการของมนุษย์นั้นจะสร้างระดับสัมพันธ์ภาพและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ได้สูงกว่าเทคโนโลยี การบริการจึงถูกออกแบบจากมุมมองและประสบการณ์ของลูกค้าในการมีส่วนร่วม ซึ่งใช้ระยะเวลายาวนาน และมีหลายองค์ประกอบในการเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการตัดสินใจและจบลงด้วยการซื้อสินค้าจริง นอกจากนี้ธรรมชาติในความเป็นตัวตนของ

การบริการยังมีอิทธิพลสำคัญต่อความยากในการเข้าถึงมากกว่าการผลิต แนวคิดนวัตกรรมการบริการ จึงแตกต่างกับแนวคิดนวัตกรรมในเรื่องของการให้ความสำคัญต่อคุณค่าและความต้องการของลูกค้า เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ

ในทางปฏิบัติ นวัตกรรมการบริการมีคุณลักษณะที่มีความหลากหลาย จับต้องไม่ได้ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปในกระบวนการปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติ (John and Storey, 1998; Avlonitis et al., 2001) การนำนวัตกรรมมาใช้กับงานบริการหรือองค์การภาคบริการจึงเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การทัศนคติและค่านิยมในการทำงานของพนักงาน การสร้างนวัตกรรมการบริการ จำเป็นต้องใช้บรรทัดฐาน (norm) และคุณค่า (Values) เพื่อควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออกมาของพนักงานในการให้บริการและรักษาไว้ซึ่งคุณภาพความสม่ำเสมอและความเชื่อถือได้

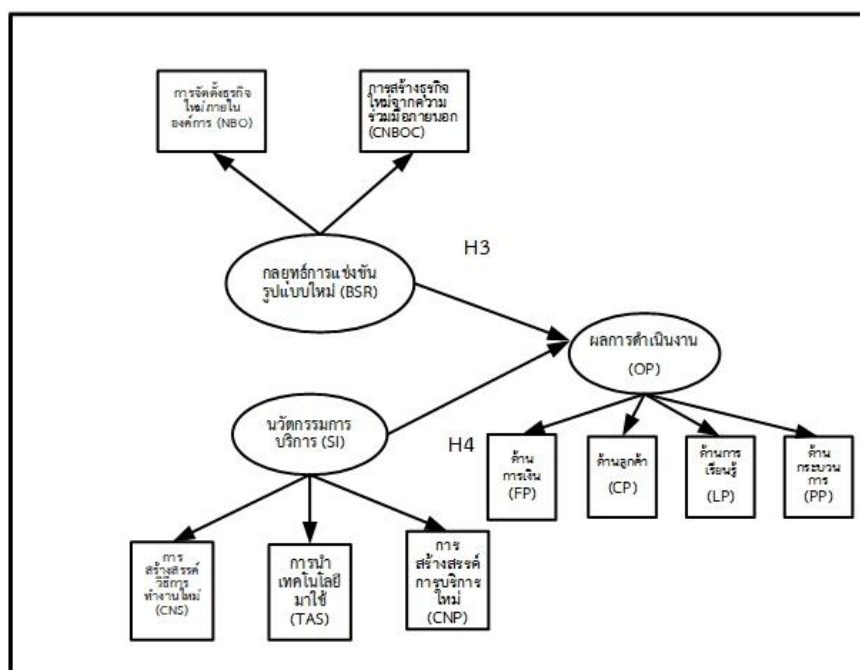
จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าในธุรกิจปัจจุบัน ธุรกิจอุตสาหกรรมบริการได้รับความสนใจอย่างมาก มีการแข่งขันสูงและการเติบโตที่รวดเร็วงานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริการจึงมีความหลากหลายหลายทั้งในมุมมองที่เป็นตัวแปรผล และตัวแปรสาเหตุในเชิงผลลัพธ์ พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม การบริการขึ้นอยู่กับองค์การ จากผลงานวิจัยของ Viven et al (2017) ซึ่งพบว่า ในมิติการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ พนักงานต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องต่อกระบวนการปฏิบัติการทั้ง 5 มิติ ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน ความเป็นอิสระ การส่งเสริมการสร้างความคิดนวัตกรรม การมีศักยภาพการแข่งขันเชิงรุกและการจัดการความเสี่ยง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ Viven et al นิยามว่าคือ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงานซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้ ศึกษา นวัตกรรมบริการในมุมมองที่เป็นผลลัพธ์ จากองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manal et al (2017) ที่ได้ทำการศึกษาบทบาทของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์การ ที่พบว่า ถ้าองค์การสามารถสร้างจิตสำนึกความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมขององค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงาน องค์การจะสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันจากการสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jahangir and Zhiping (2016) พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การการของพนักงาน และการส่งเสริมทางด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์การ ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ ก่อให้เกิดความสำเร็จทางธุรกิจที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมได้

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม นำไปสู่การทดสอบผลกระทบของการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การมีส่วนร่วมต่อความ

รับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรตามความสามารถและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลด้วยสมมติฐานต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ

2. อิทธิพลของกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 อิทธิพลของกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กรทั้งที่เป็นผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน อัตราส่วนของสภาพการชำระหนี้ อัตราส่วนของประสิทธิภาพในการทำงาน ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงินได้แก่ การตอบรับของลูกค้าใน

คุณภาพสินค้า การได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพของสินค้า (De Clercq et al., 2010; Wang, Dou, et al., 2015)

ผลการดำเนินงานที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรนั้น หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ คือ การได้เปรียบของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นการให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเหนือสิ่งอื่นใดโดยเน้นในเรื่องคุณภาพ ผลประโยชน์ และการใช้ประโยชน์ได้ดี และนำไปสู่กลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ (Montoya – Weiss and Calantone, 1994) การสร้างนวัตกรรมจากทรัพยากรภายในองค์กร นั้นคือ พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่เชื่อว่าสามารถสนับสนุนแนวทางที่ดีกว่าสภาพที่เป็นอยู่และแสดงถึงความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รูปแบบ และระบบการจัดการ กลยุทธ์ รวมทั้งความสัมพันธ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร (Story et al., 2015)

Van De Van (1986) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างนวัตกรรมบริการหรือผลิตภัณฑ์ ควรตอบสนองความต้องการของผู้บริหารเพราะความพยายามของนวัตกรรมเป็นวิธีที่จะไปถึงเป้าหมายสูงสุดของผลการดำเนินการขององค์กร นวัตกรรมมีความสำคัญต่อหน้าที่ของการบริหารจัดการรับเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Walker, 2004; Damanpour, 1991; Damanpour and Evan, 1984) ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินการขององค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับองค์กรที่มีระดับนวัตกรรมที่สูงขึ้น และมีผลการดำเนินการขององค์กรในระดับสูงเช่นกัน (Walker, 2004)

ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักวิจัยและผู้บริหารในการประเมินบริษัทและเปรียบเทียบกับคู่แข่งการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในการประเมินองค์กรในการทำงานและสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจุบัน ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ครอบคลุม 3 ด้านที่ชัดเจน คือ ผลจากการดำเนินการทางการเงิน ได้แก่ กำไร อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากการลงทุน ฯลฯ ผลการดำเนินงานของตลาด ได้แก่ การขาย ส่วนแบ่งการตลาด ฯลฯ และผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ได้แก่ ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นรวมมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและอื่นๆ (Neely, 2002)

ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นเรื่องที่องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง ทำให้องค์กรสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพื้นฐานการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานและประสิทธิภาพการทำงาน การได้รับอิทธิพลจากมาตรฐานที่ใช้ภายในองค์กร วิธีการเหล่านี้จะสร้างแรงจูงใจและระบบการควบคุมภายในองค์กรที่สำคัญ การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในด้านอื่นๆที่มีระบบการวัดภายในองค์กรจะเป็นประโยชน์ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในระดับมีแต่ละบุคคลและองค์กรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และมีการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา การวัดประสิทธิภาพการ

ทำงานในระดับที่แต่ละองค์การตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และมีการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา การวัดประสิทธิภาพการทำงานที่ถูกกำหนด โดยทั่วไปของการวัดผลลัพธ์ และผลลัพธ์นั้น จะสร้างข้อมูลที่เชื่อถือได้ในประสิทธิภาพและประสิทธิผล Harbour (2009) ตั้งข้อสังเกตว่า ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในด้านต่อไปนี้เป็น การจ่ายค่าตอบแทน การกระตุ้น การปรับปรุงในด้านต่างๆ และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียนงาน การเลิกจ้าง การฝึกอบรม การวิเคราะห์ความต้องการ การพัฒนาบุคลากร การวิจัยและพัฒนา และโปรแกรมการประเมินผล Waggoner et al, (1999) ชี้ให้เห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นคือกิจกรรมทั่วไปในการดำเนินธุรกิจต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์โดยต้องมีร่างตรวจสอบประสิทธิภาพ แนวทางที่ต้องให้ความสำคัญการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงการสื่อสารและการเสริมสร้างความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการประยุกต์ใช้ในงานวัดประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร รวมถึงสินทรัพย์ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ซึ่งการกำหนดลักษณะตัวชี้วัดนั้น ต้องมีความเหมาะสมกับข้อกำหนดและวัตถุประสงค์ของเป้าหมายขององค์กร (Smith, 2007) สอดคล้องกับ Ma (2014) ว่ามาตรการทางการเงิน เช่นผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราผลตอบแทนภายในปัจจุบัน มูลค่าหุ้นสุทธิ และระยะเวลาคืนทุน ได้รับการพิสูจน์จะไม่เพียงพอต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสิ่งที่สำคัญที่สุดของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบดั้งเดิม คือ มุ่งเน้นไปที่มาตรการทางการเงิน ด้วยการเพิ่มการแข่งขันในตลาด ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความตระหนักในด้านอื่นๆ ของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่นอกเหนือไปจากมาตรการทางการเงิน นักวิจัยทั้งหลาย ใช้หลายมุมมองและมาตรการต่างๆ ของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร มุมมองที่แตกต่างกัน ความสมดุลขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม มาตรการที่เป็นทางการเงินและไม่ใช้การเงิน และวัตถุประสงค์ของมาตรฐานที่ตั้งไว้ในและภายนอกองค์กร (Bryant et al., 2004; Neely et al., 2005; Venkatraman and Ramanujam, 1986)

ผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรหรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มี ลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยทั้งนี้ผู้บริหารต้องพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในองค์การ เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรนั้น ประกอบด้วย กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ และ นวัตกรรมบริการ ผลลัพธ์ดังกล่าวมีความสำคัญที่สามารถก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถอธิบายความสำคัญได้ดังนี้

ความสัมพันธ์กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่กับผลการดำเนินงานขององค์กร

กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลกำไรจากการนำกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติจริง สามารถทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่มีการวางแผน ออกแบบ และถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นจุดแข็งที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ในระยะยาว รวมทั้งการสร้างและการรักษาลูกค้า โดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในเวลาที่ต้องการและราคาที่ลูกค้าพอใจ (Vrakkings, 1990; Dundon, 2000; Lewis, 2000; Natalia and Cristina, 2016)

กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ เป็นรูปแบบการจัดการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา (Webster, 2005) การเร่งการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ในการพัฒนาองค์กรได้มีคำถามมากมายที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดและรูปแบบในอนาคตขององค์กรด้านการตลาดและการดำเนินงานของกระบวนการทางการตลาด (Thomas and Gupta, 2005; Piercy and Cravens, 1995) หลากหลายความเข้าใจในความรุนแรงในการแข่งขัน เช่น โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี การแข่งขันเป็นผู้นำการตลาด และความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มความซับซ้อน ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในแนวคิดการตลาดและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องขององค์กรในทางปฏิบัติ กิจกรรมการตลาดได้กลายเป็นความหลากหลายมากขึ้นที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร (Wyner, 2008)

กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรนั้น โดยความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานจะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของพนักงานด้วยเทคนิคและด้านการบริหารจัดการของความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (Liao et al., 2007) ความสามารถในนวัตกรรมจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการครอบครองและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดจะมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในท้ายสุดจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม (Manal et.al ,2017) ซึ่งสอดคล้องกับ Ngo and O'Cass (2009) ที่กล่าวว่ากระบวนการบูรณาการของการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกัน ทักษะและทรัพยากรขององค์กร ที่จะดำเนินกิจกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับ

นวัตกรรมทางเทคนิค (ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการและเทคโนโลยีกระบวนการผลิต) และไม่ใช่ นวัตกรรมทางเทคนิค (การบริหารจัดการการตลาดและการตลาด)จะส่งผลต่อความสำเร็จการ ดำเนินงานทางธุรกิจ (Kallio et al., 2012)

การวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆขององค์กรโดยผ่านการปรับปรุงและการนำนวัตกรรมเข้ามาใน การดำเนินงานต่างๆ (Hammer, 2010) ซึ่งเป็นการประสานความร่วมมือในกระบวนการทำงาน ไปยัง กลุ่มงานอื่นๆ ร่วมกันในองค์กร การจัดการกระบวนการทางธุรกิจ ส่วนใหญ่จะมีความกังวลเกี่ยวกับ อนาคตของผลการดำเนินงานขององค์กร (Armistead et al., 1997) การเปลี่ยนแปลงการจัดการ กระบวนการทางธุรกิจ (Zollo and Winter, 2002) นวัตกรรม (Wang and Ahmed, 2007; Teece, 2010) การสร้างความร่วมมือ และระบบเครือข่าย (Dyer 1996; Helfat et al., 2007) และ การสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กร (Fiol 2001; Balmer 2008) ทั้งหมดนี้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติใน การบริหาร การจัดการกระบวนการในองค์กรที่สามารถรักษาผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ได้(Garengo et al., 2011)

นอกจากนี้ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร จึงเป็นแนวคิดที่สามารถส่งผลต่อการ กำหนดกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้ธุรกิจจากการใช้ทรัพยากรภายใน และได้รับการยอมรับ ว่า สามารถทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการดำเนินงานด้านการเงิน ที่เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งแล้ว จะยิ่งทวีคูณเพิ่มมากขึ้น (Zahra and Covin, 1995) สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ก้องเกียรติ บูรณศรี (2553) ที่พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านการเงิน และด้านอื่นๆ กล่าวคือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้ ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน รองลงมาตามลำดับ

ความสัมพันธ์นวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินการขององค์กร

จากงานวิจัยกลยุทธ์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการตลาดของ Clark (1999) วัดผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการตลาดและการเงิน เช่น ผลกำไรและกระแสเงินสด และ ไม่ใช่สิ่งที่เป็นตัวเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้า และคุณค่าของตราสินค้า ขนาดที่ Richard et.al (2009) วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้ถือหุ้น ในอีกด้านหนึ่ง Sandvik & Sandvik (2013) ในมุมมองของการวัดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่แตกต่างออกไปโดยมองที่ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และให้ความหมายผลการดำเนินธุรกิจที่ว่า เป็นคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้ลูกค้า ระดับการขาย การเติบโตของยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด ขณะที่บางงานวิจัยใช้วัตถุประสงค์เป็นตัววัดผลการดำเนินงาน (Moreno and Casillas, 2008)

จากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยทางด้านนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจพบว่า นวัตกรรมเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนและผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Goldman, Negel and Preiss, 1995) กล่าวคือ นวัตกรรมทำให้ระดับผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ไม่มีการสร้างนวัตกรรม (Kemp et al., 2003) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายชิ้น ระบุข้อค้นพบว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจในด้านต่างๆ (Langerak et.al., 2004; Fagerberg, 2005; Davila et.el., 2006; Aragoncorrea et.el., 2007; Ledwith and O'Dwyer, 2008; Ortega, 2010) และมีความจำเป็นสำหรับการแข่งขัน (Weerawardena, 2003) การศึกษาของ Baldwin and Jonson (1996) พบว่า นวัตกรรมมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นส่วนแบ่งทางการตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือแม้แต่ความสามารถในการทำกำไร ตลอดจนการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ (Dwyer and Mellor, 1993) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Shipley, Edgett and Forbes (1991) ที่พบว่า การสร้างนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ ช่วยส่งเสริมให้ยอดขายและกำไรของโครงการดีขึ้น ตลอดจนภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

Storey and Easingwood (1999) กล่าวว่า ความสำเร็จของการมีนวัตกรรมส่งผลประโยชน์หลายอย่างและองค์กร นอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ De Brentani (1998) และ Shipley Edgett and Forbes (1991) ที่กล่าวถึงประโยชน์อื่นนอกเหนือจากตัวเงิน เช่น โอกาสในการดึงดูดลูกค้ารายใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของความจงรักภักดีของลูกค้า การปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กร การเปิดโอกาสทางการตลาดและการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์องค์กรไปจากเดิม จากการทบทวนวรรณกรรมของ Drucker (1954) และ Alam et. al (2013) ให้ข้อสรุปได้ว่า ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่อการสร้างนวัตกรรม จะส่งผลต่อความสำเร็จและความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และผลการดำเนินงานก็จะเพิ่มขึ้น Camison and Lopaz (1014) ที่พบว่า การสร้างนวัตกรรมและความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กร ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีจะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่ง ในขณะที่ Morrison Breen and Ali (2003) พบว่า ผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับพฤติกรรมบริหารจัดการของผู้ประกอบการและการวัดผลการดำเนินงานก็ขึ้นอยู่กับรับรู้ของผู้ประกอบการเช่นเดียวกัน

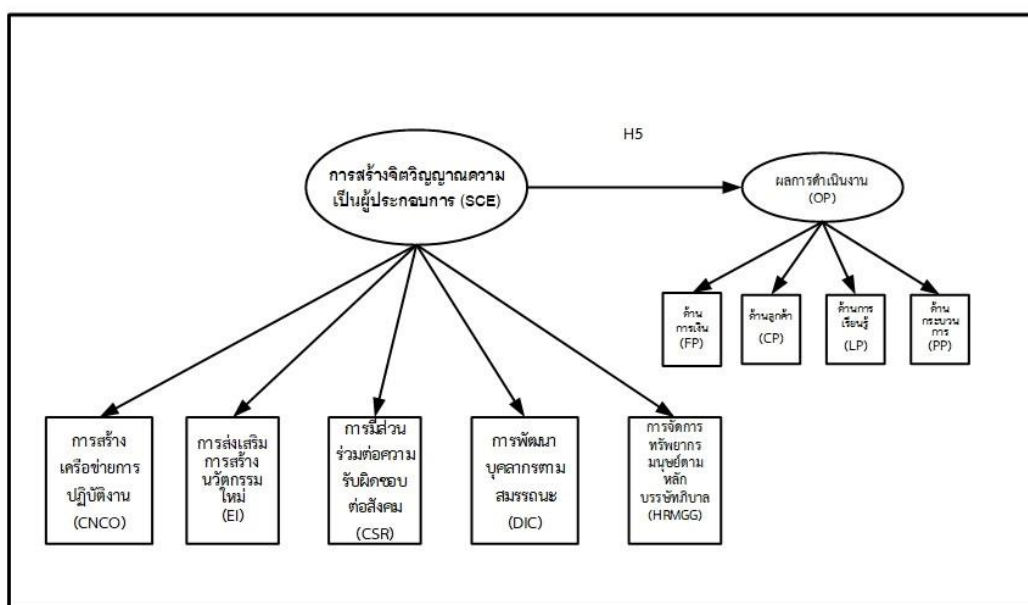
ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า นวัตกรรมบริการเกิดจากการสร้าง คิดค้น พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริโภค ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ และนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

อิทธิพลของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 อิทธิพลของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

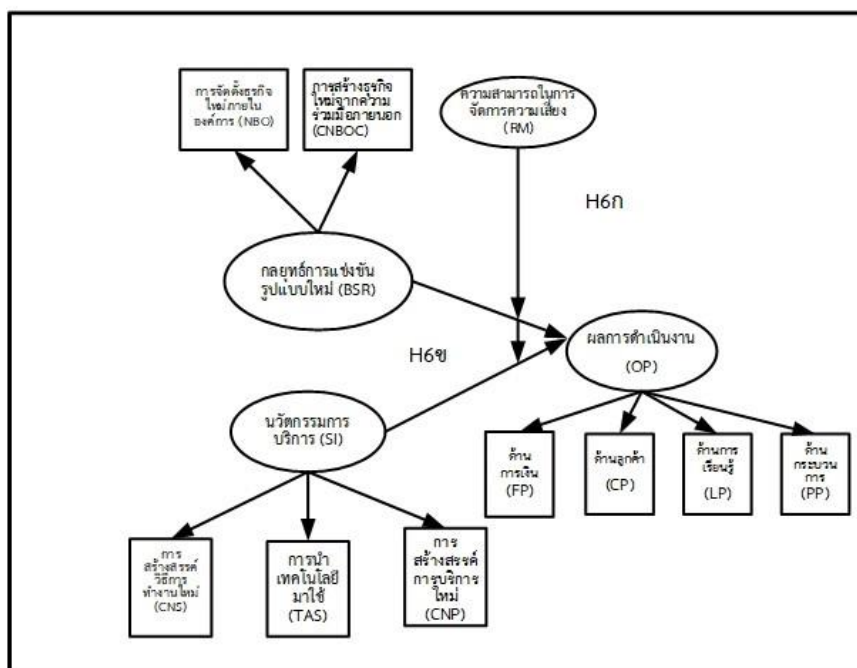
จากผลการทบทวนวรรณกรรมการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พบว่า บริษัทที่ให้ความสำคัญในการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มักคำนึงถึงผลลัพธ์ในประเด็นของการสร้างกลยุทธ์ใหม่ การสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงาน (Sharma and Chrisman, 1999; Guth and Ginsberg, 1990) การสร้างกลยุทธ์ใหม่ ครอบคลุมถึงกิจกรรมของผู้ประกอบการที่เปลี่ยนแปลงธุรกิจขององค์กร ยุทธศาสตร์และโครงสร้างโดยรวม (Sharma and Chrisman 1999) นวัตกรรมมุ่งเน้นการสร้างและการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตและระบบขององค์กร (Zahra 1996a) และพิจารณาเฉพาะการค้นพบและการแสวงหาโอกาสทางการตลาด เมื่อกล่าวถึงนวัตกรรมในบริบทของความเป็นผู้ประกอบการภายใน (Sharma and Chrisman 1999)

จากผลการศึกษาของ Phan et al. (2009) ที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน พบว่า ผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับการจัดกิจกรรมการสร้างความเป็นผู้ประกอบการว่าองค์กรให้ความสำคัญกับกิจกรรมดังกล่าวมากน้อยเพียงใด การลงทุนในกิจกรรมการสร้างความเป็นผู้ประกอบการ มักจะวัดผลได้ในระยะยาว นอกจากนี้พบว่าการใช้ความรู้พื้นฐานในองค์กรและความสามารถในการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ต่อให้เกิดนวัตกรรมในกระบวนการทำงานซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยพนักงานที่มีความเป็นผู้ประกอบการภายในเหล่านั้น (Dess et al., 2003) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Narayanan et al. (2009) ที่พบว่า หลังจากกระบวนการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในการดำเนินงาน จะทำให้องค์กรคิดค้นนวัตกรรมทางธุรกิจแบบใหม่จากความรู้ภายในองค์กรที่ถูกพัฒนาโดยพนักงานและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในลักษณะการสร้างความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรมีการเติบโตทั้งทางด้านกำไรและขนาดองค์กร

ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นแรงผลักดันทางเศรษฐกิจขององค์กร Zhang (2008) ได้อธิบายว่า จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรจะทำให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าองค์กรเกิดความพึงพอใจ สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hurley & Hult (1998) องค์กรจะได้ประโยชน์จากความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน โอกาสในการใช้พนักงานเป็นจุดแข็งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเนื้องค์กรอื่น การออกแบบกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความสามารถใหม่ขององค์กรและการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 5 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

3. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่มีต่อกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่มีผลต่อกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการ และการดำเนินงานขององค์กร

ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดการทรัพยากรขององค์กรและการตรวจสอบควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยเหตุผลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ จำเป็นต้อง

อาศัยความสามารถในการจัดการข้อมูลความเสี่ยง การจัดการเรียนรู้ด้านความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารองค์กร และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตลอดจนความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Hillson, 2006)

จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นความเสี่ยงภายในองค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission – COSO, Online, 20017) นำเสนอความเสี่ยงด้านการดำเนินงานว่าประกอบด้วยความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติ ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยความเสี่ยงภายนอก อันจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ได้แก่ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายในได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน งบประมาณที่ได้รับไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อกำหนดประกอบด้วย ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติของการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร (Larson, 1900) และ Hauben stock, Michael and John Gontero (2001) กล่าวว่า การควบคุมความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น องค์กรต้องกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงของระบบต่างๆภายในองค์กร มีการตรวจสอบและเฝ้าระวังความเสี่ยงของระบบเป็นระยะ กำหนดบทบาทหน้าที่ของตัวบุคคลที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) ที่องค์กรยอมรับได้ การควบคุมจะมีส่วนช่วยให้การจัดการความเสี่ยงระดับที่ยอมรับได้ ระบบที่ควรจะถูกควบคุมได้แก่ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ความถูกต้องของกระบวนการปฏิบัติงาน การมอบอำนาจ และความแม่นยำของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล นอกจากนี้การสื่อสารในประเด็นการจัดการความเสี่ยงกับพนักงาน ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของการจัดการความเสี่ยง การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึงโดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการ

ติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ (Tillinghast TowerPerrin, 2001)

Doherty (1985) ได้แบ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงทางการตลาด ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรและความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งมีลักษณะการแบ่งประเภทความเสี่ยงร้ายกับ Davidson (1987) แต่ของ Davidson จะมีความหลากหลายกว่า ได้แก่ ความเสี่ยงทั่วไป ความเสี่ยงทางธุรกิจ ความเสี่ยงของโครงการ ความเสี่ยงการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านเทคนิค และความเสี่ยงทางนโยบาย

Gerve and Steyn (2007) ได้ระบุว่า องค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าด้วยการสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมถึงได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ดังนั้น องค์การจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการโครงการต่างๆในเวลาที่เหมาะสม ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการเหล่านี้ โดย Owens and Cooper (2001) ได้ระบุปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง 3 ปัจจัย คือ 1) การคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมการดำเนินงาน 2) กลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และ 3) กระบวนการจัดการ ซึ่งจะทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่มีประสิทธิภาพ

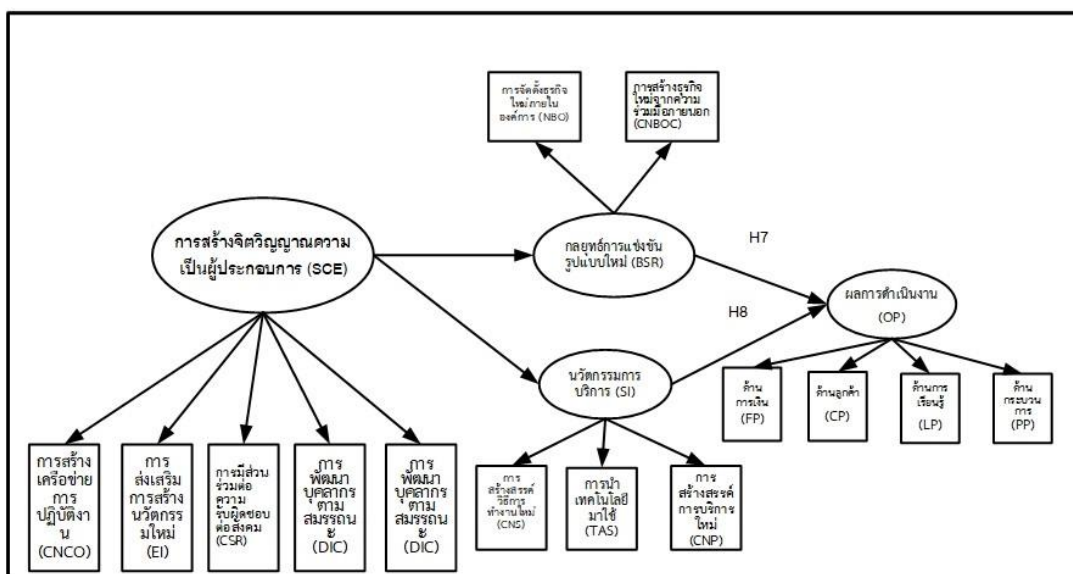
จากการศึกษาด้านการจัดการความเสี่ยงของ Hillson (2002) แดนซ์สรุปว่า ประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การในการจัดการความเสี่ยง โดยมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนด้านการจัดการความเสี่ยง พนักงานและผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความเสี่ยงและองค์การมีประสิทธิภาพในการจัดการ สอดคล้องกับการศึกษาของ Haber and Shuberg (2002) พบว่า มีหลายองค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงขององค์การ ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญซึ่งวัฒนธรรมและเกี่ยวข้องกับ บรรทัดฐาน กฎระเบียบ และวิถีที่พนักงานในองค์การใช้ร่วมกัน ซึ่งเมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการจัดการความเสี่ยงแล้วจะทำให้เกิดการพัฒนาในองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน การดำเนินงานและการตรวจสอบควบคุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการวางนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบ อิทธิพลของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ประยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน 2 องค์การด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 6 ก ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ และผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 6 ข ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานขององค์กร

4. การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ที่มีตัวแปรต้นกลาง คือ กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพประกอบที่ 7



ภาพที่ 7 อิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมได้แสดงให้เห็นการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

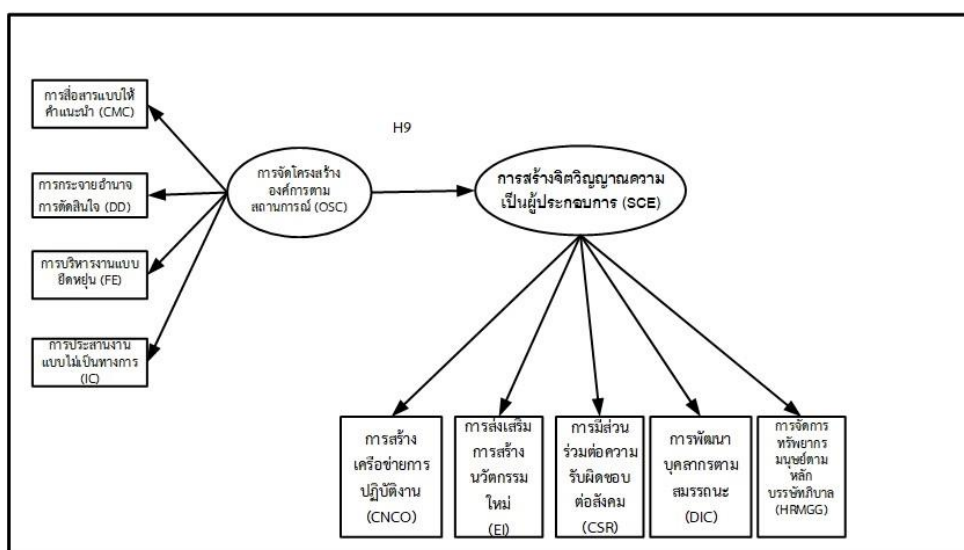
สมมติฐานที่ 7 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานที่ 8 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีนวัตกรรมบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

5. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ (Antecedents) ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ 3 ตัวแปร ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ โดยผู้วิจัยมีการสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ดังนี้

1. อิทธิพลของการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ที่มีต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบไปด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารแบบให้คำแนะมา (CMC) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (DD) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FE) และการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (IC)



22

ภาพที่ 8 อิทธิพลของการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ที่มีต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์

การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ หมายถึง โครงสร้างองค์การที่มีแบบลักษณะแบนราบ (Flat organization) มีการปรับโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน 1) การสื่อสารแบบให้คำแนะนำ 2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ 3) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และ 4) การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Jones, 2004; Lamore, 2009; Julia, Danial and Raquel, 2015)

โครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ เชื่อกันว่าเป็นแนวคิดร่วมสมัย ฐานคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ไม่มีโครงสร้างใดที่สมบูรณ์แบบ แต่จะสมบูรณ์ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่เกิดจากความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบภายในกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้เรียกว่าปัจจัยตามสถานการณ์ (Contingency Factor) ดังนั้นหากสามารถทำให้เกิดความสอดคล้องหรือความลงตัวระหว่างการออกแบบกับปัจจัยสถานการณ์อันได้แก่ สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี ขนาดองค์การ ก็จะสามารถทำให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้น ทฤษฎีนี้ มุ่งอธิบายกลไกการปรับตัวเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Donalson, 1995) นอกจากนี้ Scott(1887) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า โครงสร้างตามสถานการณ์ย่อมมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ด้วยมิติทางด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่อธิบายวิถีปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจึงผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน แนวคิดนี้จึงมุ่งเน้นการอธิบายการปรับวิธิตัด ความเชื่อ ค่านิยมที่ก่อให้เกิดภาพขององค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง มีการปรับตัวเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การอยู่ตลอดเวลา

องค์การที่มีการแข่งขันบนพื้นฐานของกลยุทธ์ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ความพยายามสร้างความเชื่อมั่นโดยพนักงานในองค์การ มุ่งเน้นการจัดการที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย (Quinn, 1980) เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การตอบสนองภายในองค์การ การเข้าถึงความต้องการของลูกค้าอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การจะต้องรักษาลูกค้า สร้างการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนาและรักษาความแตกต่างของสินค้า โดยยอมรับว่าพนักงานจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ การเรียนรู้และมุ่งเน้นการปรับให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า (De Wit and Meyer, 1999) ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพอย่างมากที่สุด ภายใต้โครงสร้างของวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมโดยวิธีการโครงสร้างองค์การแบบความร่วมมือและความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Parthasarthy and Sethi, 1993) สอดคล้องกับแนวคิดของ (Jones, 2004) ที่ว่า หากพนักงานมีแนวโน้มที่จะตอบสนองกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หากพนักงานได้รับการสนับสนุนที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายเกี่ยวกับแนวความคิดและความร่วมมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการจะนำไปสู่ความสำเร็จที่ดีที่สุดถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคบางอย่าง ในการสื่อสารมีการ

แบ่งปันแนวคิด การสนับสนุนการจัดการในด้านต่างๆ หนึ่งการยอมรับในความผิดพลาด วัฒนธรรมเหล่านี้ได้รับการอธิบายถึงการยืดหยุ่นในกระบวนการต่างๆ กระบวนการการตัดสินใจ (Jones, 2004) การควบคุมการปรับตัวขององค์กร (Adaptive Corporate Controls) (Kotter and Heskett, 1992) การควบคุมทางวัฒนธรรม (Cultural Controls) (Merchant and Van der Stede, 2007) และการควบคุมแบบผ่อนปรน (Loose Controls) (Merchant, 1985)

ที่ผ่านมา นักวิชาการยอมรับว่า โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ สามารถนำไปสู่การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและเป็นองค์กรที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม เชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร การกระจายอำนาจโครงสร้างแนวราบที่ส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการอำนวยความสะดวกในการสร้างความคิดใหม่ๆ ให้สมาชิกในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Aiken and Hage, 1971; DeCanio, Dibbie and Amir – Atefi, 2000; Pierce and Delbecq, 1976; Zmud, 1982) สิ่งที่ขับเคลื่อนและนำไปสู่การสร้างผู้ประกอบการภายในองค์กรนั้นได้แก่ 1) หลักการทำงานขององค์กรบนพื้นฐานหลักการโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพสูงในโครงการ 2) ความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์กร 3) สมาชิกขององค์กรมีการทำงานอย่างชาญฉลาด แต่ไม่ไขว่คว้าที่หนัก 4) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการแข่งขันและมีแรงกดดันสำหรับการสร้างนวัตกรรม 5) แนวโน้มในการสร้างสิ่งประดิษฐ์จำนวนที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนานวัตกรรม 6) ความรู้ความเชี่ยวชาญประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ในองค์กร รวมทั้งสร้างความร่วมมือในองค์กร ในการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่รุนแรง 7) การบริหารจัดการที่มีคุณค่าในระดับสูงพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร 8) การจัดการความรู้และการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ๆ 9) การบริหารจัดการเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กรในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการยอมรับความเสี่ยงในการทำงาน 9) นวัตกรรมเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในขณะเวลาที่เวลาวิกฤตสำหรับความสำเร็จขององค์กร (Collins and Porras, 2002; Mulej and Zenko, 2002; Afuah, 2003; Bucar and Stare, 2003; Brown and Ulijn, 2004; Skarzynski and Gibson, 2008; Jiao et al., 2011) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Giancarlo Gomes et al (2015) พบว่า โครงสร้างขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น และการมีทีมงานที่สามารถทำหน้าที่ที่หลากหลายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรกำลังดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

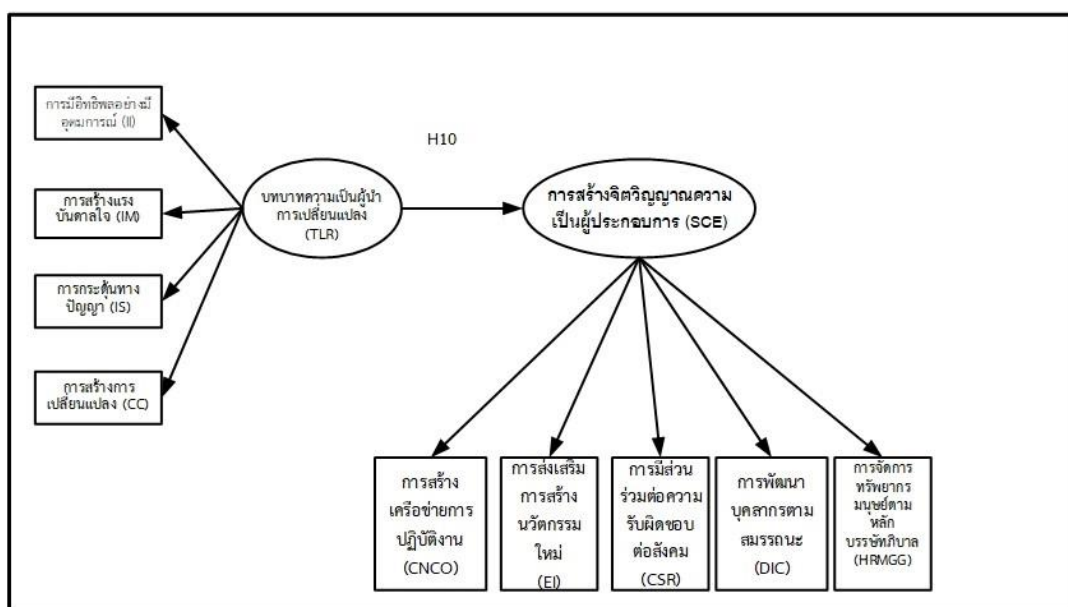
หากอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ พบว่า การจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ คือ กระบวนการออกแบบองค์กรให้เหมาะสมจัดสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเหมาะสมกับลักษณะงานที่มีความยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจหน้าที่ มีกฎระเบียบที่ไม่เข้มงวด การประสานกับพนักงานในโครงการ และการตอบสนองต่อการทำงานที่ไม่

สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์กร หากพิจารณาสถาบันด้านปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การจะต้องพิจารณาจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ลักษณะขององค์การขนาดองค์การ เทคโนโลยีและวงจรชีวิตขององค์การ ซึ่งมีสิ่งที่ท้าทายในเชิงการบริหารจัดการ การจัดการโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ส่งผลให้การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่างๆในองค์การและระบุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 9 การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

2. อิทธิพลบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ประกอบไปด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (IS) และ 4) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (IC) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 อิทธิพลบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยมีลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร คือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งเสริมให้พนักงานยอมรับในเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในองค์กร และสนับสนุนตัวบุคคลในด้านต่างๆ รวมทั้งสร้างรูปแบบที่ทำให้เกิด วัฒนธรรมในองค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้านได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงปัดเจตบุคคล (Bass, 1985; Tidd et al., 2001; Sarros et al., 2008)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรให้เกิดขึ้นในองค์กรการได้ (Morris, Kuratko & Covin ,2008) และสามารถนำไปสู่องค์การแห่งเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมรวมทั้งผลการดำเนินงานที่มีระดับสูงขึ้น (Garcia – Morales et al., 2012) องค์กรแห่งเรียนรู้และวัฒนธรรมความความมือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาสู่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ (Lopez et al., 2005) องค์กรแห่งเรียนรู้ถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตของการสร้างสรรค์ การใฝ่รู้ และการบูรณาการความรู้ที่มุ่งเป้าไปที่การพัฒนาทรัพยากรและความสามารถในการวิธีนำไปสู่ประสิทธิภาพ ที่ดีขึ้นขององค์กร ดังนั้นองค์กรแห่งเรียนรู้ นำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่โดยการสร้างการใฝ่รู้ การแบ่งปันความรู้และการใช้ความรู้อย่างเป็นประโยชน์ ในระหว่างกระบวนการพัฒนาการทำงาน รูปแบบใหม่ เช่นเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญสนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และการจัดการกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาทักษะและความรู้สำหรับการพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ของพนักงาน เกิดภาวะการทุ่มเทความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่มีความสำคัญกับทุนมนุษย์และการสร้างนวัตกรรม การมุ่งในค่านิยมและความเชื่อที่มีต่อนวัตกรรมจึงส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานค้นหาความคิดใหม่ๆที่เป็นทางเลือกใหม่ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ (Tharnpas and Sakun, 2016) และการสร้างจิตวิญญาณในการทำงานของพนักงาน (Morris, Kuratko & Covin ,2008)

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass et al (1987) Bass and Avolio (1994, 1995) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น

(Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญาของผู้ตาม ให้เกิดการพัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ (Intellectual Stimulation) และ 4) คำนิยามถึงผู้ตามในระดับบุคคล ให้การสนับสนุนดูแลให้ความสำคัญกับผู้ตาม (Individualized Consideration) บทบาทของผู้ผู้นำในองค์กรนวัตกรรม ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการ ต้องการ มุ่งมั่นทุ่มเทในการสนับสนุนความคิดที่ดี คิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ผู้นำต้องมีความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีแนวคิดใหม่ในกระบวนการทำงาน รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้เกิดการทุ่มเทและพัฒนากิจการปฏิบัติงานในองค์กร โดยใช้หลักเหตุผลและเป็นผู้ฟังที่ดีและกล้าตัดสินใจ (Quinn, 1991) โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ในแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการติดต่อถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีการปรับปรุงและรักษาปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเป้าหมายการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม และต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความมั่นใจในตนเอง มีความกล้าหาญที่ท้าทายความสำเร็จ มีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่นให้คล้อยตาม (Charisma) และเป็นการสร้างบรรทัดฐาน (Norm) ในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Adair, 1996) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Higgin (1995) เสนอวิธีการบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติในด้านต่อไปนี้ 1) การสอนงาน ซึ่งผู้นำจะต้องสร้างความสอดคล้องในเอกลักษณ์ของบุคลากร ระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กร และการไขปัญหาในการปฏิบัติงาน 2) การปกป้องบุคลากร ด้วยการไม่เข้าไปแทรกแซงและไม่ให้ผู้นำคนอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเข้าไปแทรกแซง เพราะจะทำให้ความพยายามหรือแนวทางการทำงานของบุคลากรเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายเดิม รวมทั้งให้อิสระในการทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ 3) การพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างเหมาะสมที่ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดใหม่ๆต่อการปฏิบัติงาน 4) ส่งเสริมการร่วมกันเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และ 5) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยการแบ่งปันข้อมูล การกระจายภาระงานที่มีความสำคัญและ ส่งเสริมการสื่อสารให้กับผู้บังคับบัญชา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ Zhang and Bartol (2010) พบว่า ผู้นำที่สนับสนุนการทำงานในเชิงบวกจะมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงาน โดยการเพิ่มแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการทำงานในนวัตกรรม การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรความคิดสร้างสรรค์ (Metha and Gupta, 2014) ซึ่งให้เห็นว่าการวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นไปที่รูปแบบที่การเป็นผู้นำที่แตกต่างที่ผลกระทบต่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม เพราะการศึกษาดังกล่าวช่วยให้เกิดความเข้าใจธรรมชาติและ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเชิงนวัตกรรม โครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายของหน้าที่ จะมีความซับซ้อนและมีการทำงานที่จะปรับปรุงแก้ไขเพิ่มขึ้น (Pellissier, 2011) การจัดการความหลากหลายในทีมต้องมีวิธีการรูปแบบใหม่ การตัดสินใจวิธีการปรับให้เข้ากับโครงสร้างทีมงานที่มีความยืดหยุ่น (Hoch, 2013) ผู้นำเองต้องนำกลยุทธ์มาบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ การเข้าถึงและการสื่อสารการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแผนการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่ยึดถือกันมา ที่เป็นการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ค่อนข้างเข้มงวด (Hoch, 2013) สอดคล้องกับแนวคิดของ Morgenson et al (2010) อธิบายความเป็นผู้นำร่วมกันว่า เป็นแนวทางในการตัดสินใจที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายในระดับทีมงานได้ เนื่องจากการกระจายบทบาทความเป็นผู้นำในหมู่สมาชิกในทีมองค์กรที่มีความเป็นผู้นำร่วมกัน จะสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรผ่านประสิทธิผลของ ทีมที่เพิ่มขึ้นและการปรับตัวที่ดีขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ (Hmieleski, Cole, and Baron, 2012) ผู้นำที่มีการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยสร้างการทำงานเป็นทีมร่วมกันในการปรับปรุงการทำงานเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Pearce and Manz, 2005)ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้นำสมาชิกที่เป็นทางการ มีส่วนร่วมในพฤติกรรมกาเป็นผู้นำที่กระตุ้นสมาชิกคนอื่นๆ โดยการสร้างบรรยากาศที่ทำงานสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกมีข้อเสนอแนะปรับปรุงการทำงานและช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Hoch, 2013) นวัตกรรมทีมได้ถูกกำหนดให้เป็นการสร้างสรรค์และการเริ่มปฏิบัติของความคิดใหม่ๆที่ทำหายโดยปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Morgenson et al., 2010) ในทำนองเดียวกัน Hulsheger, Salgado, and Anderson (2009) อธิบายนวัตกรรมในองค์กรมี 2 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการการสร้างความคิด และ 2) การดำเนินการของความคิดในองค์กร เพราะนวัตกรรมเริ่มต้นในระดับบุคคล นักวิจัยมุ่งเน้นที่การทำความเข้าใจรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์กร และลักษณะของความเป็นผู้นำขององค์กรในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น Dobni (2010); Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari – Shirkouhi and Rezazadeh (2013); Peter and James (2013); Si and Wei (2012) ได้วัดระดับของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยเพิ่มบทบาทให้สมาชิก การเพิ่มขีดความสามารถและการทำงานที่สร้างสรรค์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การศึกษายังมุ่งเน้นไปที่การกำหนดบทบาทการสร้างบรรยากาศ การเพิ่มขีดความสามารถในการพิจารณา ความสัมพันธ์ผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยเพิ่มบทบาทให้สมาชิกและมีอิทธิพลความห่วง พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

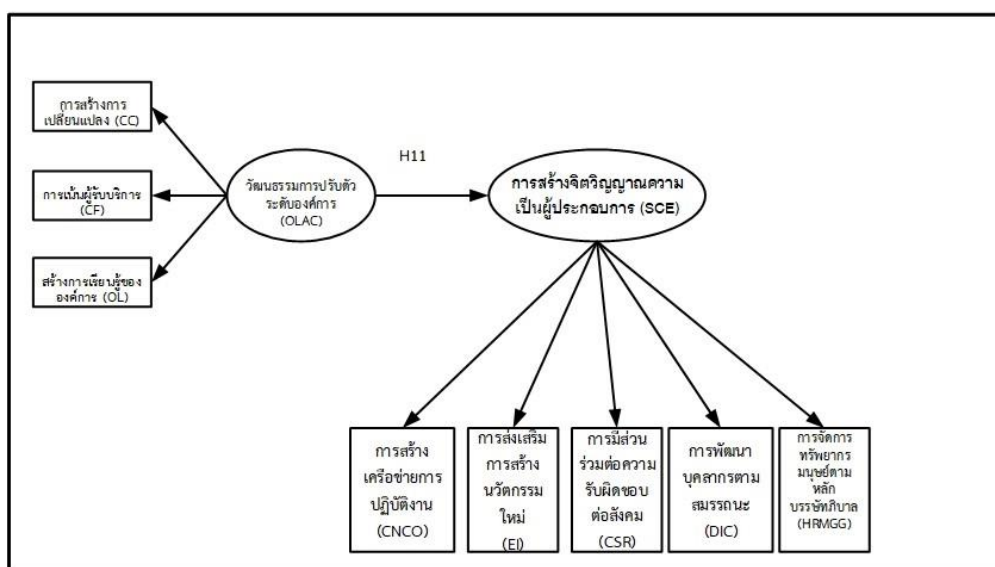
บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหากอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ พบว่าแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้นำจะปฏิบัตินั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเป็นแนวคิด ซึ่งเป็นทางเลือก

ของผู้นำในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่างๆของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วยสภาพความเป็นจริงขององค์การ และตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของสมาชิก

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าบทบาทความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 10 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

3. อิทธิพลของวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การที่มีผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบไปด้วยตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) การเลี้ยงผู้รับบริการ และ 3) การสร้างการเรียนรู้ขององค์การ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 อิทธิพลของวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การที่มีผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

4.12 วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร

วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร หมายถึง ระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและนำทางพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรที่เน้นการดำเนินการเพื่อส่วนรวมและการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรมเสริมสร้างความเชื่อร่วมกัน และกระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรตามความหมายนี้สามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ได้ นั่นคือ วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับโอกาสภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร

Robbins (1989) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม เป็นสิ่งที่รับรู้ร่วมกัน ที่ถูกยึดถือปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กร เป็นระบบของการให้ความหมายร่วมกัน (Shared Meaning) เป็นชุดของคุณลักษณะเด่นที่สมาชิกในองค์กรเห็นคุณค่าหรือยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดี ในขณะที่ Baker (1982) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป สำหรับ Sathe (1985) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ประจำของพนักงาน ซึ่งรวมกันในองค์กรที่ตัวเองทำงานอยู่ต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงาน ว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร

Hoy และ Miskel (2001) ได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะร่วมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่งๆ ดังนั้น หากองค์กรใดเลือกใช้รูปแบบหรือประเภทของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรจะมีผลต่อพฤติกรรม การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรในรูปแบบนั้น นอกจากนั้นยังจะส่งผลต่อระบบความคิด ความเชื่อที่จะมีการกำหนดโครงสร้างองค์กร การจัดอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย ซึ่งหมายความว่าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมองค์กรตามประเภทที่ถูกนำมาใช้อย่างเข้มแข็ง นั้น สอดคล้องกับ Alvesson (1993) ที่ได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะของการอุปมา (Methaphor Concept) เช่น วัฒนธรรมเปรียบเสมือนเข็มทิศ (Culture as Compass) ทำหน้าที่ชี้แนะแนวทางให้กับองค์กร วัฒนธรรมเปรียบเสมือนกาวยึดโยงสังคม ทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ของคนในองค์กร (Culture as Social Glue) นอกจากนั้น ยังกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งในแง่ทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ จากงานวิจัย Alvesson มีความเห็นเหมือนกับนักวิชาการหลายคนว่า ในทางทฤษฎีแล้วเป็นไปได้ที่ วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

วัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (Feldman, 1988; Branen, 1991; Herbig and Dunphy,

1998) องค์การที่สามารถปรับตัวและปฏิรูปตัวเองเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด โดยใช้ความสามารถขององค์การเชิงพลวัตอย่างรวดเร็ว อย่างชาญฉลาด หรือการแข่งขันในการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ และการกำหนดค่าทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบ (Eisenhardt and Martin, 2000) องค์การยอมรับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดของพนักงานและมีความสามารถและประสบการณ์ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Denison, 2000; Senge, 1990; Kotter, 1996)

Cooke & Lafferty (1989) ได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้พนักงานในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน แบ่งเป็น 4 มิติคือ 1) มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยม พนักงานมีความกระตือรือร้นและรู้สึกว่างานมีความท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา 2) มิติเน้นสัจจะแห่งตน (Self - Actualizing) องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในทางสร้างสรรค์ ลักษณะเด่นคือ บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและบุคลิกภาพของบุคคลมีความพร้อมในการทำงานสูง 3) มิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร (Humanistic - Encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ลักษณะเด่นที่สำคัญที่สุดขององค์การคือทรัพยากรบุคคล 4) มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affinitive) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะเด่นคือ ว่าเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน สนับสนุนกับการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการภายในของ Ziyae (2016) ที่พบว่า หากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความเป็นส่วนรวม จะช่วยทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

Daft (1999) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ที่ว่าความพอดีระหว่างสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และค่านิยม มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ทำให้เกิดลักษณะวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptation Culture) ซึ่งมีลักษณะที่ผู้นำใช้กลยุทธ์กระตุ้นค่านิยมที่สนับสนุนความสามารถของบุคคลในองค์การ มีการตีความและแปลสัญญาณของสภาพแวดล้อมเพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมตอบสนองแบบใหม่ๆ จากองค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีต่อการตัดสินใจและดำเนินการอย่างเสรีให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ๆ และมีค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าสูง ผู้นำกระตือรือร้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นและให้รางวัลต่อความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมทางด้านการบริการซึ่งเน้นค่านิยมในเรื่อง 1) ส่งเสริมการสร้างสรรคการใช้จินตนาการ 2) ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไร ให้ถือเป็นบทเรียน 3) ให้กล้าเสี่ยง ไม่กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้ 4) การให้อิสระ ให้คิดให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว 5) การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่างๆโดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิมๆซึ่งวัฒนธรรมการปรับตัวนี้จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดความเป็นผู้ประกอบการ ตาม

แนวของ Metha and Gupta (2014) ที่อธิบายว่าการทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกความเป็นผู้ประกอบการ องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานทำงานและแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอยู่เสมอ และส่งเสริมให้พนักงานสร้างนวัตกรรมใหม่ คิดค้นและปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง

หากอธิบายด้วยทฤษฎีระบบและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ พบว่า วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับสถานะการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจตลอดเวลา เพราะองค์กรทุกแห่งต่างก็มีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลายอย่าง วัฒนธรรมเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งก็คือความสามารถในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และแผนงาน แต่ในทางปฏิบัติแล้ววัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจนและจับต้องได้ยาก องค์กรส่วนมากรามีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างกัน วัฒนธรรมเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นนี้มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยอาจเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการพัฒนาและการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ รวมทั้งยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ หากองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้นและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานขององค์กรแล้วนั้น โดยรวมกับการจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานแต่คงไว้ด้วยประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กรที่มีผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรโดยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 11 วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ตัวแปรควบคุม (control variable)

นอกจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรควบคุมที่คาดว่าจะส่งผลต่อตัวแปรตามในการทดสอบผลกระทบระหว่างตัวแปรดังกล่าว ได้แก่ ทุนการดำเนินงาน

ของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม และประเภทของโรงแรม ดังนั้น เพื่อให้ตัวแปรตามเกิดจากตัวแปรอิสระอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงควบคุมตัวแปรดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการดำเนินงานของโรงแรม

การแบ่งกลุ่มการดำเนินงานโรงแรมที่แตกต่างกันมีความสำคัญคือ สามารถช่วยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในด้านต่างๆระหว่างโรงแรมที่มีขนาดใกล้เคียงกันได้ เพราะจากการศึกษางานวิจัยที่มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นโรงแรม พบว่า ขนาดของโรงแรมมีผลต่อการดำเนินงานของโรงแรม จากผลการวิจัยของศิริกาน แหยมคง (2555) เรื่องการศึกษาการพึ่งพาเทคโนโลยีของธุรกิจโรงแรม โดยผลการศึกษาสรุพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่มากกว่าธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เช่นเดียวกับการสร้างนวัตกรรมที่พบว่า องค์กรขนาดใหญ่มีนวัตกรรมมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก (Kamien and Schwartz, 1983; Cohen and Levin, 1989) เนื่องจากการประหยัดโดยขนาดและขอบเขตกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาที่องค์กรใหญ่สามารถนำมาซึ่งนวัตกรรมและกระบวนการเผยแพร่กระจายได้มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก (Buzzachi, Colobo and Mariotti, 1995) นอกจากนี้ด้วยสาเหตุที่องค์กรใหญ่สามารถทำกำไรและสร้างยอดขายได้จำนวนมากจึงสามารถลดต้นทุนคงที่ (fixed cost) ที่ลงทุนด้านนวัตกรรมลงได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมขนาดเล็กซึ่งมีทุนการดำเนินงานน้อยกว่า ถึงแม้ว่าในงานวิจัยของ Yang and Lin (2012) จะไม่พบว่าการเปลี่ยนแปลงขนาดองค์กรจะมีผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

2. ระยะเวลาดำเนินงานของโรงแรม

ระยะเวลาดำเนินงานของโรงแรมหรือจำนวนปีที่โรงแรมเริ่มเปิดดำเนินการ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้ระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นตัวแปรควบคุมที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆโดยเชื่อว่าระยะเวลาการดำเนินงานมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆและการดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษาของ Ooncharoen and Ussahwanitchakit (2010) ที่วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยควบคุมระยะเวลาการดำเนินงาน 3 ปีที่ผ่านมา ขณะที่จารุรัศมี ธนุสิงห์ และวาริษฐ์ มัธยมบุรุษ (2555) ศึกษาเชิงลึกเปรียบเทียบโรงแรมบูติก ที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 5 โรงแรม ตามพหุลักษณะด้านต่างๆได้แก่ ระยะเวลาดำเนิน จำนวนห้องพัก ทำเลที่ตั้ง รูปแบบสถาปัตยกรรม รูปแบบการให้บริการ การบริการที่เป็นเอกลักษณ์และรางวัลที่ได้รับ ซึ่งพบว่า โรงแรมบูติกตามกรณีศึกษาดังกล่าว มีระยะเวลาการดำเนินการอยู่ในช่วง 5-6 ปี และเป็นหนึ่งในห้าโรงแรมที่มีรูปแบบบริหารจัดการแบบระบบเครือข่าย (Chain hotel)

งานวิจัยของ Saknarong Ooncharoen and Jadesadalug (2013) ที่กำหนดให้มาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาดำเนินงานและขนาดของโรงแรมเป็นตัวแปรควบคุม และพบว่าทั้ง 3 ตัวแปร มีผลกระทบเชิงบวกต่อการบริการโรงแรมที่เป็นเลิศ เนื่องจากการรับรู้ของลูกค้า ที่พบว่าโรงแรมที่มี

ขนาดใหญ่มีมาตรฐานสูงและการดำเนินงานที่ยาวนานจะมีบริการที่ดีกว่า สำหรับขนาดและอายุขององค์กรนั้นงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ขนาดและอายุขององค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมขององค์กร เพราะขนาดองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งวัดจากจำนวนพนักงาน อายุและเวลาที่องค์กรเริ่มตั้งขึ้น มีผลให้องค์กรมีคุณลักษณะและการใช้ทรัพยากรในการบริหารที่แตกต่างกัน(Alshekaili and Boerhannoeddin, 2011) ยิ่งที่ Lin and Chen (2007) ได้ให้ความเห็นว่า อายุหรือระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจที่แตกต่างกันส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้หากเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจและสามารถสร้างนวัตกรรมหรือสร้างบริการใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัยกว่าคู่แข่งนั้น ขึ้นอยู่กับอายุองค์กรหรือระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจนั้นด้วย (Avermatet et. al, 2003) โดยธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินงานที่น้อยกว่าอาจมีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในการพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมภายในองค์กรน้อยกว่า ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนั่นเอง (Arvanitis, 2005) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Jastuspitak Tosirisuk and Savanayana (2003) กล่าวถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจที่พัฒนาจากขนาดเล็กสู่ขนาดใหญ่ จะเริ่มต้นจากการคำนวณโอกาสที่จะได้ผลกำไรและการเติบโตจากขนาดเล็กสู่ขนาดใหญ่ สะท้อนให้เห็นถึงการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ที่เกิดจากการบริหารภายในที่มีประสิทธิภาพ เน้นการสร้างความสามารถขององค์กรด้วยการใช้ทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. มาตรฐานของโรงแรมของโรงแรม

ในส่วนมาตรฐานของโรงแรม (Hotel standard) โรงแรมที่มีขนาดและระดับมาตรฐานต่างกันมีผลต่อต้นทุนการดำเนินงานและการบริหารทรัพยากรในการให้บริการที่แตกต่างกัน ผลงานวิจัยของ Saknarong Ooncharoen and Jadesadalug (2013) พบว่า มาตรฐานของโรงแรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือ โรงแรมที่อยู่ในมาตรฐานระดับ 4 ดาวขึ้นไป มักจะให้ความสำคัญกับการทำตลาดภายในกับพนักงานด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานมากกว่าโรงแรมที่มีมาตรฐานต่ำกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lerspipatthanaon Lertkulthanon and Chartwong (2012) ที่พบว่า โรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กมักจะจ้างพนักงานส่วนใหญ่จากคนในพื้นที่ที่ไม่มีทักษะและความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรมและการให้บริการ ซึ่งมีผลต่อการบริการและความพึงพอใจลูกค้า ดังที่ Pine and Phillip (2005) สรุปไว้ Pine and Phillip (2005) สรุปไว้ว่า ไม่ว่าโรงแรมระดับไหนก็ตาม พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอันเกิดจากบุคคลที่มีความตั้งใจในการทำงานเกินกว่าหน้าที่รับผิดชอบจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับนโยบายและแนวปฏิบัติของผู้บริหาร

Briggs Sutherland and Drummond (2007) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงแรมไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ มีความเห็นตรงกันว่า สิ่งสำคัญในการดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการ คือ มาตรฐานของโรงแรม ในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กจะให้ความสำคัญในประเด็นนี้น้อยกว่าโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งผลของการได้มาตรฐานระดับสูงจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น โรงแรมที่มีขนาดใหญ่ มีระยะเวลาการดำเนินงานที่ยาวนาน และมีมาตรฐานระดับสูง จึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถขององค์กรด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี นำไปสู่จิตสำนึกด้านความเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมบริการมากกว่าโรงแรมขนาดเล็ก

จากการทบทวนวรรณกรรมจึงเชื่อได้ว่า ทุนการดำเนินงานของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรมและประเภทของโรงแรม มีความสำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ตัวแปรตามไม่ได้เกิดจากตัวแปรอิสระอย่างแท้จริง

สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมไทยในปัจจุบัน

ไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมแห่งหนึ่งของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่วนหนึ่ง เป็นผลจากมีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคาห้องพักและความคุ้มค่าเงิน (Value for money) เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียแปซิฟิกแล้ว ไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวอันดับต้นๆ ในภูมิภาคนี้ โดยจีนมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติสูงสุด ส่วนไทย ฮองกง และมาเลเซีย จำนวนใกล้เคียงกันในลำดับ 2-4 นักท่องเที่ยวต่างชาติถือเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญด้านรายได้ของภาคการท่องเที่ยวไทย มีสัดส่วนราว 65% ขณะที่นักท่องเที่ยวคนไทยที่มีสัดส่วน 35% เนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างชาติมีค่าใช้จ่ายต่อหัวสูงและจำนวนวันพักยาวกว่าคนไทย โดยนักท่องเที่ยวจากเอเชีย (ประกอบด้วยอาเซียน เอเชียตะวันออกและเอเชียใต้) ถือเป็นตลาดหลักทั้งด้านจำนวน มีสัดส่วนเกือบ 70% และด้านรายได้มีสัดส่วนประมาณ 60% รองลงมาเป็นนักท่องเที่ยวจากยุโรป มีสัดส่วนประมาณ 20% ในด้าน จำนวนและเกือบ 30% ด้านรายได้ หากพิจารณานักท่องเที่ยวมาไทยเป็นรายประเทศพบว่าปัจจุบันจีนเป็นตลาดอันดับ 1 ของไทย สัดส่วน 26.6% (ปี 2558) เพิ่มขึ้นมากกว่า 4 เท่าในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา ปัจจัยหนุนจาก 1) จำนวนชนชั้นกลางชาวจีนที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก 2) การผ่อนคลายนโยบายควบคุมการเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศ (Outbound Tourism) ของรัฐบาลจีน ซึ่งปัจจุบันทางการจีนอนุญาตให้ คนจีนเดินทาง ต่างประเทศมากกว่า 140 ประเทศและ 3) การเพิ่มขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำและเที่ยวบินตรงระหว่างไทย-จีน เป็นปัจจัยหนุนให้ชาวจีนเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศ มาไทยสะดวกขึ้น นอกจากนี้ นักท่องเที่ยวต่างชาติที่สำคัญอื่นๆ ที่เดินทางมาไทย อาทิ มาเลเซีย (สัดส่วน 11.5%) ญี่ปุ่น (สัดส่วน 4.6%) เกาหลีใต้ (4.6%) เป็นต้น ภาวะท่องเที่ยวโดยทั่วไปไม่เพียงขึ้นอยู่กับทิศทางเศรษฐกิจของประเทศ แต่ยังมีปัจจัยที่มีผลอย่างสำคัญต่อการตัดสินใจเดินทาง

ท่องเที่ยวโดยเฉพาะของ นักท่องเที่ยวต่างชาติ อาทิ อัตราแลกเปลี่ยน ราคาน้ำมัน ปัจจัยการเมืองโลก ที่อาจมี ผลถึงความปลอดภัยในการเดินทาง ปัญหาการเมืองในประเทศที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว ปัญหา โรคระบาด ปัญหาภัยพิบัติ เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลการเดินทาง ท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว ต่างชาติมาไทยที่ผ่านมา พบว่านักท่องเที่ยวเอเชีย (โดยเฉพาะจีน) มีพฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยว ที่อ่อนไหวต่อสถานการณ์ วิกฤตต่างๆ ต่างจากนักท่องเที่ยวยุโรปและอเมริกาที่มักอ่อนไหวต่อปัจจัย เศรษฐกิจ

การขยายตัวของธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่จะกระจุกตัวในแหล่งท่องเที่ยวที่เป็น Tourist Destination ของชาวต่างชาติซึ่งในอดีตการลงทุนในธุรกิจโรงแรม กระจุกตัวในกรุงเทพฯ เนื่องจาก เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวและการเดินทางของประเทศ แต่ภายหลังจากไทยมีการพัฒนาสนามบิน นานาชาติขึ้นในจังหวัดท่องเที่ยว เพื่อรองรับการเติบโตของการท่องเที่ยวต่างจังหวัด ทำให้การลงทุน ขยายธุรกิจโรงแรม ในเมืองท่องเที่ยวมากขึ้น อาทิ พัทยา ภูเก็ต เชียงใหม่ กระบี่ เกาะสมุย (จ.สุ ราษฎร์ธานี) ทั้งนี้ ผลจากการขยายตัวของท่องเที่ยวส่งผลให้จำนวนห้องพักทั่วประเทศ เพิ่มขึ้น เกือบเท่าตัวจากจำนวน 277,273 ห้อง ในปี 2543 เป็น 550,627 ห้อง ในปี 2557 ซึ่งมีทั้งโรงแรม ของนายทุนคนไทยและโรงแรมในเครือต่างชาติ (International Hotel Chain) ซึ่งผลประกอบการ ของธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทิศทางการท่องเที่ยว ซึ่งรายได้จากห้องพักขึ้นอยู่กับ จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพัก ระยะเวลาเข้าพักและราคาห้องพัก โดยรายได้จากการขายห้องพักถือเป็น รายได้หลักคิดเป็นสัดส่วน ถึง 50-60% ของรายได้รวม ส่วนรายได้จากค่าอาหารและเครื่องดื่มคิด เป็น สัดส่วน 30-35% (ขึ้นกับขนาดของโรงแรม โดยโรงแรม 4-5 ดาว จะมีสัดส่วนรายได้ จากส่วนนี้ มากกว่าขนาดเล็ก) และรายได้อื่นๆ 5-10% อย่างไรก็ตาม ในช่วงหลายปี ที่ผ่านม้อัตราการขยายตัว ของจำนวนห้องพักที่สูงกว่าการเพิ่มขึ้น ของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพัก (Guest Arrivals at Accommodations) ทำให้ยังคงมีปัญหา Oversupply ของห้องพักในบางพื้นที่ ผนวกกับการเข้า แข่งขันของสินค้าทดแทนอย่างอพาร์ทเมนต์ และ คอนโดมิเนียมที่เปิดให้บริการเช่าเป็นรายวัน (แม้จะ เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย แต่ยังไม่มีความเข้มงวดในการลงทะเบียน) ทำให้อัตราการเข้าพักเฉลี่ย (Occupancy Rate) ของไทยในแต่ละปี ไม่สูงนักเฉลี่ยอยู่ที่ 60-65% เทียบกับฮ่องกง (80-85%) และ สิงคโปร์ (80-90%) อีกทั้งยังทำให้มีการแข่งขันด้านราคาสูงขึ้น จึงอาจกระทบรายได้และอัตราการทำ กำไรของธุรกิจโรงแรม

แนวโน้มของธุรกิจโรงแรม

แนวโน้มสถานการณ์การท่องเที่ยวไทยในปี พ.ศ. 2561 นั้น สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดการณ์ว่ารายรับจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศในปี 2561 จะสูงถึง 2.21 ล้านล้านบาท โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการปรับตัวดีขึ้นของเศรษฐกิจโลก ต้นทุนการ

เดินทางที่อยู่ในระดับต่ำตามแนวโน้มราคาน้ำมัน ในตลาดโลกและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นของธุรกิจการบิน การดำเนินมาตรการส่งเสริม การท่องเที่ยวของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และการปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของเงื่อนไข และเสถียรภาพทางการเมืองในประเทศ นอกจากนี้ ประเทศไทยยังคงได้รับการจัดอันดับ และยกย่องให้เป็นจุดหมายสำคัญของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง มีการขยายเส้นทางการบินของสายการบินต้นทุนต่ำที่เดินทางระหว่างประเทศในระยะใกล้ และการขยายสนามบินหลักให้สามารถรองรับเที่ยวบินและจำนวนนักท่องเที่ยวได้มากขึ้น

นักท่องเที่ยวจีนยังเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการท่องเที่ยวไทยซึ่งคาดว่าจะยังคงหลั่งไหลเข้ามาท่องเที่ยวในไทยต่อเนื่อง เศรษฐกิจจีนที่มีแนวโน้ม ชะลอตัวลง ยังส่งผลให้นักท่องเที่ยวจีนที่เดินทางระยะไกล (ใช้จ่ายสูง) หันมาสนใจท่องเที่ยวในภูมิภาคเดียวกันมากขึ้น ขณะที่นักท่องเที่ยวยุโรปมีแนวโน้ม เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกันตามภาวะเศรษฐกิจในแถบยุโรปที่ค่อยๆฟื้นตัว ส่วนนักท่องเที่ยวจากอาเซียน มีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องส่วนหนึ่งจากการเปิด AEC อีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ นักท่องเที่ยวกลุ่ม MICE (Meetings, Intensives, Conventions and Exhibitions) ซึ่งปัจจุบันไทยเป็น MICE Destination ที่สำคัญแห่งหนึ่งของเอเชีย ทั้งนี้ โรงแรมที่รับนักท่องเที่ยวกลุ่ม MICE จะสามารถเพิ่มรายได้ ได้มากทั้งจากค่าห้องพัก การเช่าห้องประชุม รวมทั้งรายได้ค่าอาหารและเครื่องดื่มจากการจัดเลี้ยง เนื่องจากนักท่องเที่ยว MICE มีค่าใช้จ่ายมากกว่า นักท่องเที่ยวทั่วไป 2-3 เท่า นักท่องเที่ยวไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากมาตรการกระตุ้น การท่องเที่ยวจากภาครัฐ ซึ่งรวมถึงมาตรการลดหย่อนภาษี (ค่าที่พักและ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการเดินทางท่องเที่ยว) รวมทั้งราคาน้ำมันที่ยังอยู่ในระดับต่ำ คาดการณ์จากจำนวนห้องพักขยายตัวชะลอลง ซึ่งอาจส่งผลให้ปัญหาห้องพักล้นใน บางพื้นที่ลดลงบ้าง พิจารณาจากจำนวนการขอใบอนุญาตก่อสร้าง โรงแรมที่ลดลงเมื่อเทียบกับช่วง 5-10 ปี ก่อน โดยส่วนใหญ่เป็นการขยาย โรงแรมระดับ 3-4 ดาวและ budget hotel ของผู้ประกอบการรายใหญ่ในพื้นที่ ศูนย์กลางภูมิภาค แหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ และเมืองชายแดนที่คาดว่าจะได้รับ ประโยชน์จากการเปิด AEC อาทิ แบรินด์ Hop Inn (บมจ.เอราวัณ กรุ๊ป) แบรินด์ Fortune D (บมจ. ซี.พี. แลนด์) และ แบรินด์ Cossi (บมจ. โรงแรมเซ็นทรัล พลาซ่า) เป็นต้น ซึ่งเมื่อพิจารณากับจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเติบโตดี ต่อเนื่องน่าจะมีผลให้อัตราเข้าพักปรับเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเข้ามาแข่งขันของสินค้าทดแทนทดแทนรายได้ผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรม อาทิ อพาร์ตเมนต์ เซอร์วิสอพาร์ตเมนต์ และคอนโดมิเนียม ยังคงเป็นปัญหาทดแทนรายได้ผู้ประกอบการ เนื่องจากต้องใช้กลยุทธ์ด้านราคาดึงดูดลูกค้า อย่างไรก็ตาม ความผันผวนของเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกรวมทั้งปัญหา การเมืองในประเทศที่มีแนวโน้มยืดเยื้ออาจเป็นปัจจัยฉุดรั้งการเติบโตของภาคท่องเที่ยวให้ไม่เป็นไปตามคาดและมีผลกระทบต่อผลประกอบการธุรกิจโรงแรม

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

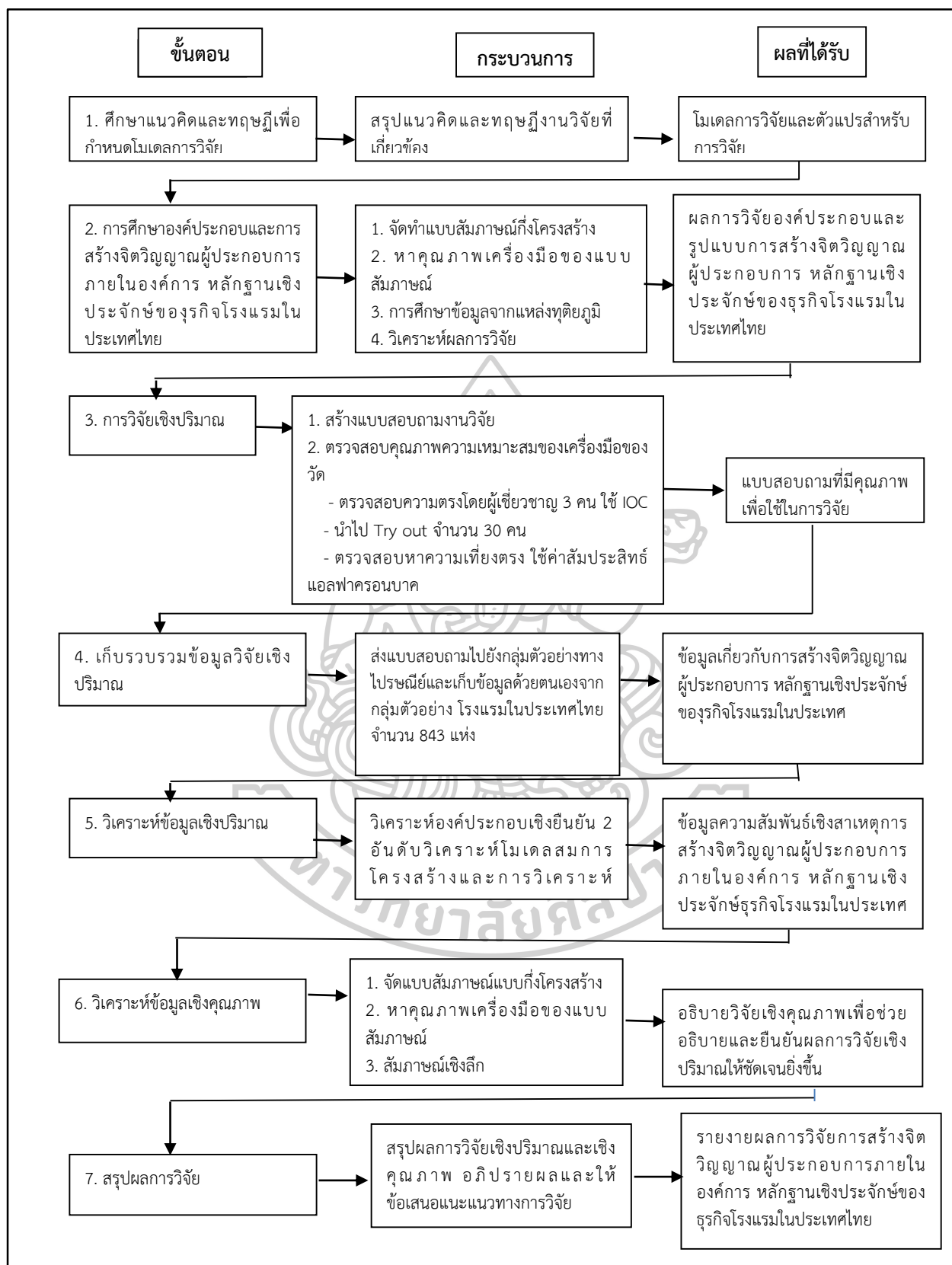
การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) คือ มีวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นลักษณะการวิจัยแบบหลายช่วง (Multi-phase Design) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จากนั้นใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In – dept Interview) การศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) กับผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทย และได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Creswell, 2013) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้โรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทยและจดทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทย เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ องค์กร และมีวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. วิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative research) มุ่งศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นโมเดลของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทยให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการพัฒนา รูปแบบของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทยและจดทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทย โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมาย ประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โปธิสิตา, 2552) ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) การศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) กับผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทย และได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย (รางวัลนี้สะท้อนให้เห็น

ถึงการบริการ คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า "ที่ดีที่สุด" จากโรงแรมและที่พัก แปรนด์และผลิตภัณฑ์ของโรงแรม) เพื่อเป็นการศึกษารูปแบบของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ปัจจัยสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร





ภาพที่ 11 แสดงกระบวนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในของธุรกิจโรงแรมที่ ด้วยการศึกษ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากห้องสมุดและแหล่งความรู้อื่นๆ เช่น จากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาจัดทำโมเดลในการวิจัย โครงร่างการวิจัยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา สอบปกป้องโครงร่างการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบ และขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถามการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spirituality) และความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Corporate entrepreneurship) เพื่อการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence index) จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ นำผลที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของคอนบราค (Cronbach, 1984: 161) ซึ่งต้องได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเชื่อมั่นและยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จากกลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทย ที่เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบ เพื่อให้ข้อมูลเป็นไปตามเงื่อนไขของโมเดลสมการโครงสร้าง จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ (second order confirmatory factor analysis) วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) และการวิเคราะห์สมการถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ (Regression)

ขั้นตอนที่ 5 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทย และได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย มีรายละเอียดในการดำเนินการได้แก่ จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ที่การสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ผลการวิจัย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในการยืนยัน และขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปผลการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัย เพื่อให้ได้รายงานการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของ โรงแรมในประเทศไทย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาขอรับคำแนะนำ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข เมื่อแก้ไข เสร็จสิ้น จะนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อสอบป้องกัน หลังจากนั้นปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้เสร็จสิ้นก่อนจัดทำรายงานผลวิจัย ฉบับสมบูรณ์เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนด รายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของ เครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงแรมในประเทศไทยที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 843 โรงแรม (ข้อมูลจาก สมาคมโรงแรมไทย ณ วันที่ 9 มีนาคม 2560)

การสุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและการรวบรวมข้อมูลทาง ไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับมีจำนวนน้อย ดังนั้น เพื่อให้อัตราการตอบกลับ เป็นไปตามจำนวนที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้ จึงมีจำนวนทั้งสิ้น 843 ตัวอย่าง สอดคล้องกับการวิจัยใน ครั้งนี้ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขของขนาดตัวอย่างที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลโดย Jackson (2001) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้ว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างควร มีจำนวน 10 ถึง 20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 25 ตัวแปร ดังนั้น

แบบสอบถามตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่างที่ต้องใช้เพื่อให้ผ่านเกณฑ์ควรมีจำนวนระหว่าง 250 - 500 แบบสอบถาม ซึ่งจากการเก็บข้อมูลมีจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจริงทั้งสิ้น 393 ดังอย่าง ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามข้อกำหนด โดยกำหนดให้ผู้บริหารโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยเป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Antecedent Variable) ระหว่างตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence Variable) ประกอบด้วยตัวแปร 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

1.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสื่อสารแบบให้คำแนะนำ 2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ 3) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และ 4) การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ

1.2 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

1.3 วัฒนธรรมการปรับระดับองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) การเน้นผู้รับบริการ และ 3) สร้างการเรียนรู้ขององค์การ

2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน 2) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ 3) การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม 4) การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ และ 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล

2.2 นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร 1) การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ และ 3) การสร้างสรรค์บริการใหม่

2.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร 1) การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์การ 2) การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก

2.4 ผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านการเรียนรู้ขององค์การ และ 4) ด้านกระบวนการภายใน

3. ตัวแปรแทรก ประกอบด้วย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed – ended Questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และ (Open – ended Questionnaire)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม จำนวน 7 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed – ended Questionnaire) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และ (Open – ended Questionnaire)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงแรมในประเทศไทย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการแทรกแซงจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 7 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open – ended Questionnaire)

การสร้างและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม และเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม

1.2 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 25 ตัวแปร โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานต่อไป ซึ่งมีการวัดตัวแปรโดยการนิยามดังนี้

1.2.1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เป็นการวัด... ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันของแผนกต่างๆ จัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้

2) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ ประกอบด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การจัดงบประมาณและสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ใช้การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในกระบวนการทำงาน

3) การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การวางนโยบายที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับชุมชน

4) การพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ ประกอบด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การวางระบบพัฒนาพนักงานตามความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ดำเนินกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตามความเชี่ยวชาญ

5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล ประกอบด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ยึดหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและการวางนโยบาย การสร้างจิตสำนึกของบุคลากร

1.2.2 กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1) การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร ประกอบด้วย คำถาม 2 ข้อ ได้แก่ การใช้กลยุทธ์เชิงรุก นโยบายจัดตั้งธุรกิจย่อยที่สอดคล้องกับธุรกิจเดิม

2) การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก ประกอบด้วย คำถาม 2 ข้อ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายธุรกิจกับองค์กรภายนอก ใช้กลยุทธ์เชิงรุกธุรกิจออกไปภายนอกหรือลงทุนในธุรกิจใหม่

4.3.3 นวัตกรรมบริการ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1) การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การขยายงานการให้บริการที่มากขึ้น คิดค้นและนำเสนอบริการใหม่ การสร้างบริการเสริม
- 2) การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ กลยุทธ์ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ประเมินผลและเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติงาน
- 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีของพนักงาน เทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการบริการ

4.3.4 ผลการดำเนินงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ รายได้จาก การดำเนินธุรกิจ กำไร สภาพคล่องทางการเงิน
- 2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจให้กับลูกค้า ความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า
- 3) ผลดำเนินการด้านกระบวนการภายใน ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ กระบวนการติดตาม วัดและประเมินผล การสร้างระบบการทำงาน การจัดทำนโยบายการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ
- 4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ พนักงานที่มีสมรรถนะสูง อัตราตราการลาออกของพนักงาน การพัฒนาการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม

4.3.5 การจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การให้คำปรึกษาและทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ ตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นร่วมกับพนักงานให้คำปรึกษาและการสื่อสาร
- 2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ มองเห็นถึงความสามารถในการควบคุมปัญหาของพนักงาน พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง การให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ
- 3) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานตามสภาพแวดล้อม สื่อสารกับพนักงานก่อนการเปลี่ยนแปลง นโยบายการบริหารงานแบบยืดหยุ่น

4) การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การทำความเข้าใจเวลาและวัตถุประสงค์ ใช้การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ การติดต่อแบบเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

4.3.6 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ยึดถือผลประโยชน์ของส่วนร่วมเป็นหลัก ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างแก่พนักงาน ปลุกฝังความเชื่อและค่านิยม

2) การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเจตคติที่ดีและคิดแง่บวก แสดงออกซึ่งความเชื่อมั่นและความตั้งใจ

3) การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ มองว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาส เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น การจูงใจและสนับสนุนความคิด

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญ เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่

4.3.7 วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ นำเอาวิธีการทำงานใหม่มาใช้ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน ส่งเสริมให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2) การเน้นผู้รับบริการ ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ สนับสนุนให้พนักงานบริการด้วยความเต็มใจ การบริการที่แตกต่างกันของตามความต้องการของลูกค้า สนับสนุนให้พนักงานติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง

3) การสร้างการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบไปด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสรุปบทเรียนในการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างนวัตกรรม

4.3.8 ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ประกอบไปด้วย คำถาม 4 ข้อ ได้แก่ ความสามารถจัดการความเสี่ยง แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การวางแผนการใช้ทรัพยากรเพื่อลดความสูญเปล่า ความเชื่อมั่นในระบบการจัดการความเสี่ยง

1.3 แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามโมเดลการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย จำนวน 3 ท่านได้แก่

- 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิราช รัตนันต์
- 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี ตปนียรวงศ์
- 3) ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล

1.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1 การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์โมเดลการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุงข้อความ จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้สูตร IOC (Index of Item Object Congruence) = $\sum R/N$ R คือคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ N คือจำนวนผู้เชี่ยวชาญ และมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ดังนี้

+1 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์

-1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์

จากนั้นประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายชื่อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาใช้เป็นข้อความในแบบสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976)

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้แก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) และนำไปทดลองใช้ (Try out) โดยสุ่มแบบเป็นระบบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยต้องมีค่าตั้งแต่ $\alpha = 0.70$ ขึ้นไป จึงยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. จัดทำแบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์จำนวนทั้งสิ้น 843 ฉบับ และจัดทำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองจำนวนทั้งสิ้น 393 ฉบับ
2. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแนบกับแบบสอบถามในการจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
3. จัดส่งแบบสอบถาม ตามชื่อและที่อยู่ ของธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทยและจดทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทย
4. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 393 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 47 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สอดคล้องกับ Aaker, Kumer, and Day, (2001) กล่าวว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม หากได้รับการตอบกลับมาในอัตราร้อยละ 20 สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

การจัดกระทำกับข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การจัดกระทำกับข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วย คือ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
2. การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร 8 ด้าน ได้แก่ การสร้างจิตวิญญาณ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์การ วิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้ (Best, 1977)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้อยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

4.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

5.2 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมการปรับตัวระดับ

องค์การ อิทธิพลระหว่างการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การกับผลลัพธ์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์การ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Stand Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2006)

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

4.1.1.1 ค่าไค - สแควร์ (Chi - square/ χ^2) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเทริกซ์ค่าแปรปรวน - ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริงกับ เมทริกซ์ค่าแปรปรวน - ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไค - สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.1.1.2 ค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi - square) หรือ χ^2/df หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค - สแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไค - สแควร์ มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค - สแควร์ จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไค - สแควร์

สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ 2 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker and Lomax, 2010)

4.1.1.3 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index : CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค – สแควร์ของโมเดลอิสระลบด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค – สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลบด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2000)

4.1.1.4 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค – สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค – สแควร์ของโมเดลอิสระ ซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.1.1.5 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.1.1.6 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.1.2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

4.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 4.1.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของโรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทยและจดทะเบียนกับสมาคมโรงแรมไทย ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทย และได้รับรางวัลอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลลัพธ์จากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร และผลการดำเนินงาน

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้นี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)
2. การเตรียมเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ได้แก่ แนวทางการสัมภาษณ์ที่เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structure Interview) ตลอดจนอุปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และปากกา ให้มีความพร้อม
3. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources)
4. การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านทางมหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งการรักษาความลับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำข้อมูลส่วนตัว พร้อมทั้งอธิบายความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการศึกษา ขั้นตอนในการดำเนินการการศึกษา รวมทั้งรายละเอียดจากการนำข้อมูลไปใช้การวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้ให้สิทธิ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจให้สัมภาษณ์หรือถอนตัวจากการให้สัมภาษณ์อย่างอิสระ หากได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจบการรายงานผลการศึกษาผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลจากเครื่องบันทึกหรือจากการจดบันทึกหลังจบการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งในการรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอข้อมูลโดยใช้นามสมมติของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยไม่เปิดเผยชื่อจริง และการรายงานผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเสนอข้อมูลเพื่อการอภิปรายผลและตีพิมพ์เผยแพร่ในภาพรวมเชิงวิชาการเท่านั้น

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดยการสอบแหล่งของข้อมูลและแหล่งที่มาเพื่อนำมาพิจารณาในการ

ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบด้วยเทคนิคสามเส้า ดังนี้

1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) คือ การศึกษาทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎีเพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎี 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) 2) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (resource base view theory) มุ่งเน้นอธิบายการอธิบายการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การที่ส่งผลต่อ กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรม การบริการและผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อเป็นการสนับสนุนและแนวทางในการวิเคราะห์ตีความข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of sources) คือ การใช้วิธีการเก็บข้อมูลเดียวกันแต่หลายแหล่งข้อมูล โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในเนื้อหาเรื่องเดียวกันกับผู้บริหารธุรกิจโรงแรมและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินการในประเทศไทย และได้รับรางวัลอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 คนเพื่อให้ข้อมูลเกิดความน่าเชื่อถือทั้งเชิงบุคคลและสถานที่

1.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods triangulation) คือ การใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 วิธี โดยคั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ร่วมกับวิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การร่วมกับการสังเกต พฤติกรรมระหว่างการพูดคุยเพื่อทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

2. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือ การเลือกหาจุดที่น่าสนใจอันจะทำให้เข้าใจง่าย มีการสรุปย่อปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกข้อมูลตัวอย่าง หรือสารสนเทศที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อแสดงตัวอย่างให้เห็นก่อให้เกิดความเข้าใจอันจะโยงไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป โดยการแสดงข้อมูลกระทำในรูปของการเขียนเล่าเรื่อง (Narrative Text) 3) การสร้างข้อสรุปและยืนยัน ผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อ ๆ ในช่วงแรกเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นสุดท้าย (นิศา ชูโต, 2551)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยมีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม
3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
4. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ได้แก่ ทุนการดำเนินงาน มาตรฐานและระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
5. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแทรก
6. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น
7. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
8. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย
9. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลตามสมมติฐานการวิจัย
10. แผนภาพสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน
11. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน

12. แผนภาพสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อ
การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

\bar{X}	หมายถึง ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skew	หมายถึง ค่าความเบ้
Kurtosis	หมายถึง ค่าความโด่ง
t	หมายถึง ค่าสถิติทดสอบที
F	หมายถึง ค่าสถิติทดสอบเอฟ
χ^2	หมายถึง ค่าไค-สแควร์
df	หมายถึง ค่าองศาความเป็นอิสระ
KMO	หมายถึง ค่าดัชนีวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ
Bartlet's Test	หมายถึง ความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร
RMSEA	หมายถึง ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
CFI	หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
p-value	หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
DE	หมายถึง ค่าอิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง ค่าอิทธิพลทางอ้อม
TE	หมายถึง ค่าอิทธิพลรวม
SE	หมายถึง ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
CR	หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด
AVE	หมายถึง ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้
OSC	หมายถึง การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์
CMC	หมายถึง การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา

DD	หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจ
FE	หมายถึง การบริหารงานแบบยืดหยุ่น
IC	หมายถึง การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ
TLR	หมายถึง บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
II	หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
IM	หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ
IS	หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา
IDC	หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
OLAC	หมายถึง วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ
CC	หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลง
CF	หมายถึง การเน้นรับผู้รับบริการ
OL	หมายถึง สร้างการเรียนรู้ขององค์การ
CSCE	หมายถึง การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ
CNCO	หมายถึง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน
EI	หมายถึง ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่
CSR	หมายถึง การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม
DIC	หมายถึง การพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ
HRMGG	หมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล
SI	หมายถึง นวัตกรรมบริการ
CNS	หมายถึง การสร้างสรรค์งานบริการใหม่
CNP	หมายถึง การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่
TAS	หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ
BSR	หมายถึง กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่
NBO	หมายถึง การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์การ
CNBOC	หมายถึง การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก
RM	หมายถึง ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง
OP	หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์การ
FP	หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านการเงิน
CP	หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า
IPP	หมายถึง ดำเนินการด้านกระบวนการภายใน
LGP	หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรม

ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่ง ปัจจุบัน มีรายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวน และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรม

(n=393)

ข้อมูลทั่วไป	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	195	49.60
	หญิง	198	50.40
	รวม	393	100.00
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	103	26.20
	30 - 35 ปี	152	38.70
	36 - 40 ปี	90	22.90
	มากกว่า 40 ปี	48	12.20
	รวม	393	100.00
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	125	31.80
	ปริญญาโท	215	54.70
	ปริญญาเอก	53	13.50
	รวม	393	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	71	18.10
	5 - 10 ปี	166	42.20
	11 - 15 ปี	99	25.20
	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	57	14.50
	รวม	393	100.00
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ(Managing Director)	74	18.80
	ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)	198	50.40
	ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	75	19.10
	รวม	46	11.70

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและเพศชายใกล้เคียงกัน จำนวน 198 และ 195 คิดเป็นร้อยละ 50.40 และ 49.60 โดยมีอายุ 30-35 ปี มากที่สุดจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 38.70 รองลงมาคือน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20 และน้อยที่สุดมากกว่า 40 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 และมีการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 รองลงมาคือปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 และน้อยที่สุดปริญญาเอกจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50 ตามลำดับ

สำหรับประสบการณ์ทำงานพบว่า ส่วนใหญ่ 5-10 ปี มากที่สุด จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 42.20 รองลงมาคือ 11-15 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 และน้อยที่สุดมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 และปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปจำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 50.40 รองลงมาคือประธานกรรมการบริหารจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10 และกรรมการผู้จัดการจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 ตามลำดับ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

ประกอบด้วย ระยะเวลาในการดำเนินงาน รายได้จากการบริการ และอื่น ๆ ถ้าวเฉลี่ยต่อปี กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับคุณภาพหรือนวัตกรรมด้านการบริการ และกิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการองค์การด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 จำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม

(n=393)

ข้อมูลทั่วไป	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ทุนดำเนินงานในปัจจุบัน	ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	62	15.80
	10,000,000 – 25,000,000 บาท	175	44.50
	25,000,001 – 45,000,000 บาท	100	25.40
	มากกว่า 45,000,000 บาท	56	14.20
	รวม	393	100.00
ขนาดของโรงแรม	น้อยกว่า 50 ห้อง	73	18.60
	51 – 100 ห้อง	176	44.80
	101 – 200 ห้อง	104	26.50
	มากกว่า 200 ห้อง	40	10.20
	รวม	393	100.00

ข้อมูลทั่วไป	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับคุณภาพของโรงแรม	1-2 ดาว	31	7.90
	3 ดาว	102	26.00
	4 ดาว	167	42.50
	5 ดาว	93	23.70
	รวม	393	100.00
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 50 คน	86	21.90
	51 – 100 คน	186	47.30
	101 – 200 คน	78	19.80
	มากกว่า 200 คน	43	10.90
	รวม	393	100.00
ระยะเวลาในการดำเนินงาน	น้อยกว่า 5 ปี	69	17.60
	5 – 10 ปี	136	34.60
	11 – 15 ปี	116	29.50
	มากกว่า 15 ปี	72	18.30
	รวม	393	100.00
รายได้จากการบริการและ อื่นๆ ถัวเฉลี่ยต่อปี	ต่ำกว่า 5,000,000 บาท	111	28.20
	5,000,000 – 25,000,000 บาท	187	47.60
	25,000,001 – 45,000,000 บาท	54	13.70
	มากกว่า 45,000,000 บาท	41	10.40
	รวม	393	100.00
กิจการเคยได้รับรางวัล เกี่ยวกับคุณภาพหรือ นวัตกรรมด้านการบริการ	เคยได้รับ	146	37.20
	ไม่เคยได้รับ	247	62.80
	รวม	393	100.00
กิจการเคยได้รับรางวัล เกี่ยวกับระบบการบริหาร จัดการองค์การด้านต่าง ๆ	เคยได้รับ	149	37.90
	ไม่เคยได้รับ	244	62.10
	รวม	393	100.00

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีทุนดำเนินงานในปัจจุบัน 10,000,000 – 25,000,000 บาท จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 44.50 รองลงมาคือทุน 25,000,000 – 45,000,000 บาท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 25.40 และน้อยที่สุด มากกว่า 45,000,000 บาท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.20 มีขนาดของโรงแรมส่วนใหญ่ 51-100 ห้อง จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 44.80 รองลงมาคือ 101-200 ห้อง จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 และน้อยที่สุด มากกว่า 200 ห้อง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 ส่วนระดับคุณภาพของโรงแรมส่วนใหญ่ 4 ดาว จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 รองลงมาคือ 3 ดาว จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และน้อยที่สุด 1-2 ดาว จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 ตามลำดับ

โดยมีจำนวนพนักงานมากที่สุด 51-100 คน จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 47.30 รองลงมาคือน้อยกว่า 50 คน จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.90 และน้อยที่สุดคือมากกว่า 200 คน จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 10.90 ด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน 5-10 ปี มากที่สุด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.60 รองลงมาคือ 11-15 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 และน้อยที่สุด น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60 รายได้จากการบริการเฉลี่ยต่อปี 5,000,000 – 25,000,000 บาท มากที่สุด จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 47.60 รองลงมาคือต่ำกว่า 5,000,000 บาท จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 และน้อยที่สุดคือ มากกว่า 45,000,000 บาท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40 แต่ส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับรางวัลด้านบริการจำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 62.80 และไม่เคยได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการองค์กรจำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 62.10 ตามลำดับ

3.ความคิดเห็นการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ในส่วนประเด็นการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR) วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (Organization level Adaptability Culture: OLAC) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Construction Spirit of Corporate Entrepreneur: CSCE) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal : BSR) ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management: RM) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance : OP)

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การจัดโครงสร้างตาม
สถานการณ์ ด้านการสื่อสารแบบให้คำปรึกษา

(n=393)

ด้านการสื่อสารแบบให้คำปรึกษา	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
ผู้บริหารโรงแรมมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อ การให้คำปรึกษาและทำหน้าที่ให้ความ ช่วยเหลือแก่พนักงาน ถ้าประสบความสำเร็จ ยุ่งยากในการปฏิบัติงาน	4 (1.00)	18 (4.60)	81 (20.60)	129 (32.80)	161 (41.0)	4.08	.94	มาก
ผู้บริหารโรงแรมมีความรู้และทักษะ การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน รวมถึง กระบวนการการตัดสินใจและการ แก้ปัญหาต่าง ๆ	2 (0.50)	13 (3.30)	74 (18.80)	135 (34.40)	169 (43.00)	4.16	.87	มาก
ผู้บริหารโรงแรมมีความสามารถในการ ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองไปสู่ เป้าหมายที่ต้องการ	4 (1.00)	14 (3.60)	67 (17.00)	131 (33.30)	177 (45.00)	4.18	.90	มาก
รวมเฉลี่ย						4.13	.81	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า โดยรวมระดับความคิดเห็นการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ ด้าน
การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
ผู้บริหารโรงแรมมีความสามารถในการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงแรมมีความรู้และทักษะการให้
คำปรึกษาแก่พนักงาน รวมถึงกระบวนการการตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.16 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารโรงแรมมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการให้คำปรึกษาและ
ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน ถ้าประสบความสำเร็จยุ่งยากในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.08 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การจัดโครงสร้างตาม
สถานการณ์ ด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

(n=393)

ด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีความสามารถในการ ควบคุมและจัดการกับปัญหาของ พนักงานที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	1 (3.00)	10 (2.50)	62 (15.80)	143 (36.40)	177 (45.00)	4.23	.82	มากที่สุด
โรงแรมของท่านกระตุ้นให้พนักงาน เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เกิดความ เชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถ เพียงพอ ที่จะจัดการงานที่ได้รับ มอบหมายสำเร็จ	-	10 (2.50)	63 (16.00)	148 (37.70)	172 (43.80)	4.23	.80	มากที่สุด
โรงแรมของท่านมีการให้อำนาจแก่ พนักงานในการตัดสินใจ และการ แก้ปัญหาภายในขอบเขต โดยผู้บริหาร ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา	-	21 (5.30)	70 (17.80)	131 (33.30)	71 (43.50)	4.24	.85	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.23	.72	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC) ด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Decentralization : DD) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงแรมของท่านมีการให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาภายในขอบเขต โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ โรงแรมของท่านกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ว่ามีความสามารถเพียงพอ ที่จะจัดการงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ และ โรงแรมของท่านมีความสามารถในการควบคุมและจัดการกับปัญหาของพนักงานที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.23 เท่ากัน อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การจัดโครงสร้างตาม
สถานการณ์ ด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น

(n=393)

ด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การตามสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจอยู่เสมอ	-	21 (5.30)	70 (17.80)	131 (33.30)	171 (43.50)	4.15	.89	มาก
หากมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน ภายในโรงแรม ผู้บริหารจะมีการชี้แจง กับพนักงานก่อนการเปลี่ยนแปลงจะ เกิดขึ้นเสมอ	5 (1.30)	20 (5.10)	77 (19.60)	121 (30.80)	170 (43.30)	4.10	.96	มาก
โรงแรมของท่านมีนโยบายการ บริหารงานแบบยืดหยุ่นตาม สถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงาน รวดเร็วขึ้น	1 (0.30)	13 (3.30)	76 (19.30)	131 (33.30)	172 (43.80)	4.17	.87	มาก
รวมเฉลี่ย						4.13	.82	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์
ด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า โรงแรมของท่านมีนโยบายการบริหารงานแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงาน
รวดเร็วขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ โรงแรมของท่านมี
ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ใน
ระดับมาก และน้อยที่สุดคือ หากมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภายในโรงแรม ผู้บริหารจะมีการ
ชี้แจงกับพนักงานก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมาก
ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การจัดโครงสร้างตาม
สถานการณ์ ด้านการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ

(n=393)

ด้านการประสานงานแบบไม่เป็น ทางการ	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีการประสานงาน ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน หลากหลายช่องทาง รวมทั้งแบบไม่ เป็นทางการ	-	16 (4.10)	53 (13.50)	140 (35.60)	184 (46.80)	4.25	.83	มากที่สุด
โรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการ ประสานงานแบบไม่เป็นทางการใน ทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในแต่ ละแผนก	3 (0.80)	13 (3.30)	51 (13.00)	152 (38.70)	174 (44.30)	4.22	.85	มากที่สุด
โรงแรมของท่านสนับสนุนให้พนักงาน มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง เพื่อนร่วมงาน	1 (0.30)	11 (2.80)	59 (15.00)	147 (37.40)	175 (44.50)	4.23	.82	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.23	.74	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า โดยรวมระดับความคิดเห็นของการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์
ด้านการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านมีการประสานงานระหว่างผู้บริหารและพนักงานหลากหลาย
ช่องทาง รวมทั้งแบบไม่เป็นทางการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา
คือโรงแรมของท่านสนับสนุนให้พนักงานมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด น้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการประสานงานแบบไม่
เป็นทางการในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในแต่ละแผนก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมาก
ที่สุด

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

(n=393)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
การวางนโยบายของผู้บริหารโรงแรม บริหารงานโดยยึดถือผลประโยชน์ของ ส่วนรวมเป็นหลัก	1 (0.30)	17 (4.30)	86 (21.90)	128 (32.60)	161 (41.00)	4.10	.90	มาก
ผู้บริหารของโรงแรมประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่ม รวมถึงการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่น่ายกย่องและเคารพนับถือแก่ บุคคลอื่น	3 (0.80)	17 (4.30)	81 (20.60)	130 (33.10)	162 (41.20)	4.10	.92	มาก
ผู้บริหารของโรงแรมมีการการปลุกฝัง ความเชื่อและค่านิยมของคนใน องค์กรในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและ ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	3 (0.80)	13 (3.30)	71 (18.10)	136 (34.60)	170 (43.30)	4.16	.88	มาก
รวมเฉลี่ย						4.11	.810	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดของบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารของโรงแรมมีการการปลุกฝังความเชื่อและค่านิยมของคนในองค์กรในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การวางนโยบายของผู้บริหารโรงแรมบริหารงานโดยยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก และ ผู้บริหารของโรงแรมประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่มรวมถึงการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่น่ายกย่องและเคารพนับถือแก่บุคคลอื่น เท่ากันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

(n=393)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างแรงจูงใจ ให้แก่พนักงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงาน มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	1 (0.30)	10 (2.50)	74 (18.80)	142 (36.10)	166 (42.20)	4.18	.84	มาก
ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างเจตคติที่ดี และสนับสนุนให้พนักงานคิดแก้ปัญหา ในการทำงาน	-	18 (4.60)	76 (19.30)	137 (34.90)	162 (41.20)	4.13	.88	มาก
ผู้บริหารของโรงแรมแสดงออกซึ่งความ กระตือรือร้น เชื้อมั่นและความตั้งใจ อย่างแน่วแน่ให้พนักงานเห็นเสมอว่า ภารกิจต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมาย ได้	1	18 (4.60)	70 (17.80)	139 (35.40)	166 (42.20)	4.15	.87	มาก
รวมเฉลี่ย						4.15	.765	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารของโรงแรมแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น เชื้อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ให้พนักงานเห็นเสมอว่าภารกิจต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างเจตคติที่ดีและสนับสนุนให้พนักงานคิดแก้ปัญหาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

(n=393)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
ผู้บริหารโรงแรมมีการกระตุ้นให้พนักงาน มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน ไม่ใช่ปัญหาของคนใดคนหนึ่ง	1 (0.30)	13 (3.30)	69 (17.60)	143 (36.40)	167 (42.50)	4.18	.85	มาก
ผู้บริหารโรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้แสดงความคิดเห็นและวางแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกับผู้บริหาร	1 (0.30)	15 (3.80)	55 (14.00)	148 (37.70)	174 (44.30)	4.22	.84	มากที่สุด
ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมทำให้เกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์	2 (0.50)	10 (2.50)	63 (16.00)	148 (37.70)	170 (43.30)	4.21	.83	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.20	.74	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและวางแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกับผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมทำให้เกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อยู่ในระดับมากที่สุด และน้อยที่สุดคือผู้บริหารโรงแรมมีการกระตุ้นให้พนักงานมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน ไม่ใช่ปัญหาของคนใดคนหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(n=393)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
ผู้บริหารโรงแรมมีการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ	1 (0.30)	13 (3.30)	73 (18.60)	135 (34.40)	171 (43.50)	4.18	.86	มาก
ผู้บริหารโรงแรมมีการพิจารณามอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญตามความสามารถของพนักงานร่วมกับความสนใจของพนักงานเป็นรายบุคคล	1 (0.30)	13 (3.30)	73 (18.60)	135 (34.40)	171 (43.50)	4.22	.85	มากที่สุด
ผู้บริหารโรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถตามความชอบหรือความสนใจ	-	15 (3.80)	83 (21.10)	113 (28.80)	182 (46.30)	4.18	.89	มาก
รวมเฉลี่ย						4.19	.77	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงแรมมีการพิจารณามอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญ ตามความสามารถของพนักงานร่วมกับความสนใจของพนักงานเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารโรงแรมมีการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ และ ผู้บริหารโรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถตามความชอบหรือความสนใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน เท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ วัฒนธรรมการปรับตัว
ระดับองค์กร ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง

(n=393)

ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการนำเอาวิธีการทำงานใหม่มาใช้ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์กร เป็นเป้าหมายเดียวกันกับของพนักงาน	3 (0.80)	29 (7.40)	64 (16.30)	128 (32.60)	169 (43.00)	4.10	.97	มาก
โรงแรมของท่านมีการเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	7 (1.80)	19 (4.80)	70 (17.80)	140 (35.60)	157 (39.90)	4.07	.96	มาก
ผู้บริหารโรงแรมของท่านส่งเสริมให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานอยู่เสมอ	1 (1.30)	24 (6.10)	63 (16.00)	144 (36.60)	157 (39.90)	4.08	.95	มาก
รวมเฉลี่ย						4.08	.88	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการนำเอาวิธีการทำงานใหม่มาใช้ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์กร เป็นเป้าหมายเดียวกันกับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารโรงแรมของท่านส่งเสริมให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านมีการเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ วัฒนธรรมการปรับตัว
ระดับองค์กร ด้านการเน้นผู้รับบริการ

(n=393)

ด้านการเน้นผู้รับบริการ	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านสนับสนุนให้พนักงาน บริการลูกค้าด้วยความเป็นมืออาชีพ และบริการด้วยใจ	3 (0.80)	16 (4.10)	80 (20.40)	121 (30.80)	173 (44.00)	4.13	.92	มาก
โรงแรมของท่านให้ความสำคัญและ คำนึงถึงการบริการที่แตกต่างกันของ ตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย	2 (0.50)	17 (4.30)	76 (19.30)	116 (29.50)	182 (46.30)	4.17	.92	มาก
โรงแรมของท่านมีการสนับสนุนให้ พนักงานติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง เพื่อให้เกิดการบริการรูปแบบใหม่ที่ สามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4 (1.00)	16 (4.10)	71 (18.10)	121 (30.80)	181 (46.10)	4.17	.93	มาก
รวมเฉลี่ย						4.15	.84	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมการปรับตัวระดับ
องค์กร ด้านการเน้นผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า โรงแรมของท่านให้ความสำคัญและคำนึงถึงการบริการที่แตกต่างกันของตามความต้องการของ
ลูกค้าแต่ละราย และ โรงแรมของท่านมีการสนับสนุนให้พนักงานติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง เพื่อให้
เกิดการบริการรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี
ค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากัน เท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงแรมของท่านสนับสนุนให้
พนักงานบริการลูกค้าด้วยความเป็นมืออาชีพและบริการด้วยใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับ
มาก ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร ด้านสร้างการเรียนรู้ขององค์กร

(n=393)

ด้านสร้างการเรียนรู้ขององค์กร	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
ผู้บริหารโรงแรมมีการจัดสภาพแวดล้อม ตลอดจนอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน	2 (0.50)	16 (4.10)	77 (19.60)	118 (30.00)	180 (45.80)	4.17	.91	มาก
ผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญกับการสรุปทเรียนในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างแผนกและระหว่างองค์กร	1 (0.30)	18 (4.60)	85 (21.60)	120 (30.50)	169 (43.00)	4.11	.91	มาก
ผู้บริหารโรงแรมมีการสนับสนุนการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างนวัตกรรมและนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน	3 (0.80)	12 (3.10)	80 (20.40)	129 (32.80)	169 (43.00)	4.14	.89	มาก
รวมเฉลี่ย						4.14	.81	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร ด้านสร้างการเรียนรู้ขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงแรมมีการจัดสภาพแวดล้อม ตลอดจนอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารโรงแรมมีการสนับสนุนการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างนวัตกรรมและนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญกับการสรุปทเรียนในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างแผนกและระหว่างองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การสร้างจิตวิญญาณความเป็น
 เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน

(n=393)

ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การปฏิบัติงาน	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การทำงานร่วมกันทั้งองค์กร	-	16 (4.10)	65 (16.50)	135 (34.40)	177 (45.00)	4.20	.86	มาก
โรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการ ปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงานใน แผนกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนา แนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่	1 (03.30)	9 (2.30)	72 (18.30)	131 (33.30)	180 (45.80)	4.22	.84	มากที่สุด
โรงแรมของท่านมีการจัดกิจกรรมการ แบ่งปันความรู้จากตัวบุคคลไปสู่ทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3 (0.80)	9 (2.30)	79 (20.10)	133 (33.80)	169 (43.00)	4.16	.87	มาก
รวมเฉลี่ย						4.19	.75	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของการสร้างจิตวิญญาณความเป็น
 ผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มี
 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงาน
 ร่วมกันของพนักงานในแผนกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ มีค่าเฉลี่ย
 มากที่สุด เท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงแรมของท่านส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
 เป็นทีมเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานร่วมกันทั้งองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับมาก
 และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านมีการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้จากตัวบุคคลไปสู่ทีมเพื่อเพิ่ม
 ประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การสร้างจิตวิญญาณความเป็น
 เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่

(n=393)

ด้านส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีการจัดงบประมาณ และสรรทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวก สะดวกในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การบริการให้กับพนักงาน	-	13 (3.30)	56 (14.20)	145 (36.90)	179 (45.50)	4.25	.81	มากที่สุด
โรงแรมของท่านมีการจัดกิจกรรมที่ มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาส พัฒนาหรือต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	1 (0.30)	15 (3.80)	58 (14.80)	142 (36.10)	177 (45.00)	4.22	.85	มากที่สุด
โรงแรมของท่านสนับสนุนให้พนักงาน พัฒนาตนเองในกระบวนการทำงาน อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมใน การทำงาน	-	13 (3.30)	59 (15.00)	147 (37.40)	174 (44.30)	4.23	.82	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.23	.71	มากที่สุด

จากตารางที่ 25 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของการสร้างจิตวิญญาณความเป็น
 ผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย
 เท่ากับ 4.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านมีการจัดงบประมาณและสรรทรัพยากร
 เพื่ออำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการให้กับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25
 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงแรมของท่านสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองในกระบวนการ
 ทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด
 และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านมีการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสพัฒนาหรือต่
 ยอดองค์ความรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย
 เท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การสร้างจิตวิญญาณความเป็น
เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

(n=393)

ด้านการมีส่วนร่วมต่อความ รับผิดชอบต่อสังคม	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีการวางนโยบายการบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	-	13 (3.30)	69 (17.60)	148 (37.70)	163 (41.50)	4.17	.83	มาก
โรงแรมของท่านสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนที่อยู่โดยรอบอยู่เสมอ	-	14 (3.60)	71 (18.10)	135 (34.40)	173 (44.00)	4.19	.85	มาก
โรงแรมของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับชุมชนในพื้นที่ที่โรงแรมของท่านตั้งอยู่ในฐานะสมาชิกของชุมชนหรือสังคม มากกว่าความสัมพันธ์ในฐานะผู้บริการกับลูกค้า	-	20 (5.10)	58 (14.80)	155 (39.40)	160 (40.70)	4.16	.85	มาก
รวมเฉลี่ย						4.17	.73	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของ การสร้างจิตวิญญาณความเป็น
ผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ในระดับมาก มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านสนับสนุนการมีส่วนร่วมของ
พนักงานในการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนที่อยู่โดยรอบอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.19 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงแรมของท่านมีการวางนโยบายการบริหารงานและการ
ดำเนินการต่าง ๆ ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับ
มาก และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับชุมชนใน
พื้นที่ที่โรงแรมของท่านตั้งอยู่ในฐานะสมาชิกของชุมชนหรือสังคม มากกว่าความสัมพันธ์ในฐานะผู้
บริการกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การสร้างจิตวิญญาณความเป็น
 เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ

(n=393)

ด้านการพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีการวางระบบพัฒนาพนักงานตามความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	1 (0.30)	16 (4.10)	59 (15.00)	149 (37.90)	169 (42.70)	4.19	.85	มาก
โรงแรมของท่านส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ร่วมกับการพัฒนาทัศนคติในการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น	1 (0.30)	12 (3.10)	68 (17.30)	151 (38.40)	161 (41.00)	4.17	.83	มาก
โรงแรมของท่านมีการดำเนินกิจกรรมที่เสริมสร้างให้พนักงานแต่ละคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	2 (0.50)	15 (3.80)	63 (16.00)	151 (38.40)	162 (41.20)	4.16	.86	มาก
รวมเฉลี่ย						4.17	.74	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านมีการวางระบบพัฒนาพนักงานตามความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.19 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงแรมของท่านส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ร่วมกับการพัฒนาทัศนคติในการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านมีการดำเนินกิจกรรมที่เสริมสร้างให้พนักงานแต่ละคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การสร้างจิตวิญญาณความเป็น
 เป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล

(n=393)

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตาม หลักบรรษัทภิบาล	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านยึดหลักคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการจัดหาบุคลากร การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การ ชำระรักษาบุคลากรและการให้ บุคลากรพ้นจากงาน	1 (0.30)	13 (3.30)	65 (16.50)	145 (36.90)	169 (43.00)	4.19	.84	มาก
โรงแรมของท่านดำเนินงานโดยใช้หลัก นิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความ โปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความ รับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า	2 (0.50)	18 (4.60)	64 (16.30)	137 (34.90)	172 (43.80)	4.17	.89	มาก
โรงแรมของท่านมีการสร้างจิตสำนึก ให้กับบุคลากรในประเด็นความเป็น ธรรมและความยุติธรรมในการ ปฏิบัติงาน	1 (0.30)	14 (3.60)	68 (17.30)	143 (36.40)	167 (42.50)	4.17	.85	มาก
รวมเฉลี่ย						4.17	.76	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของการสร้างจิตวิญญาณความเป็น
 ผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล อยู่ในระดับ
 มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านยึดหลักคุณธรรมและ
 ความโปร่งใสในการจัดหาบุคลากร การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การชำระรักษาบุคลากรและการ
 ให้บุคลากรพ้นจากงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.19 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงแรมของท่าน
 ดำเนินงานโดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความ
 รับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า และ โรงแรมของท่านมีการสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรในประเด็น
 ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน เท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก
 ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ นวัตกรรมบริการ ด้านการ
สร้างสรรค์งานบริการใหม่

(n=393)

ด้านการสร้างสรรค์งานบริการใหม่	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านส่งเสริม จูงใจและ กระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาการ บริการรูปแบบใหม่ ให้เกิดการขยาย งานการให้บริการที่มากขึ้น	3 (0.80)	27 (6.90)	76 (19.30)	120 (30.50)	167 (42.50)	4.07	.97	มาก
โรงแรมของท่านกระตุ้นให้พนักงานมี การคิดค้นและนำเสนอบริการใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ ลูกค้าที่เปลี่ยนไป	1 (0.30)	25 (6.40)	77 (19.60)	118 (30.00)	172 (43.80)	4.11	.95	มาก
โรงแรมของท่านมีการสร้างบริการ เสริม ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานหลัก เพื่อให้การบริการครอบคลุมความ ต้องการลูกค้า	1 (0.30)	24 (6.10)	71 (18.10)	130 (33.10)	167 (42.50)	4.11	.92	มาก
รวมเฉลี่ย						4.09	.86	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของนวัตกรรมบริการ ด้านการ
สร้างสรรค์งานบริการใหม่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
โรงแรมของท่านกระตุ้นให้พนักงานมีการคิดค้นและนำเสนอบริการใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความ
ต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป และ โรงแรมของท่านมีการสร้างบริการเสริม ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานหลัก
เพื่อให้การบริการครอบคลุมความต้องการลูกค้า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากัน เท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับ
มาก รองลงมาคือโรงแรมของท่านส่งเสริม จูงใจและกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาการบริการ
รูปแบบใหม่ ให้เกิดการขยายงานการให้บริการที่มากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก
ตามลำดับ

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ นวัตกรรมบริการ ด้าน การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่

(n=393)

ด้านการสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
โรงแรมของท่านมีแผนงานและกลยุทธ์ในการปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง	2 (0.50)	25 (6.40)	64 (16.30)	121 (30.80)	181 (46.10)	4.16	.95	มาก
โรงแรมของท่านมีการใส่ใจและกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ	1 (0.30)	24 (6.10)	74 (18.80)	110 (28.00)	184 (46.80)	4.15	.95	มาก
โรงแรมของท่านมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการให้บริการได้	1 (0.30)	27 (6.90)	58 (14.80)	129 (32.80)	178 (45.30)	4.16	.93	มาก
รวมเฉลี่ย						4.15	.85	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของนวัตกรรมบริการ ด้านการสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านมีแผนงานและกลยุทธ์ในการปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง และโรงแรมของท่านมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการให้บริการได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากัน เท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงแรมของท่านมีการใส่ใจและกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ นวัตกรรมบริการ
ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ

(n=393)

ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงาน บริการ	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการ	4 (1.00)	24 (6.10)	54 (13.70)	132 (33.60)	179 (45.50)	4.17	.95	มาก
โรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน	6 (1.50)	22 (5.60)	64 (16.30)	122 (31.00)	179 (45.50)	4.13	.98	มาก
โรงแรมของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่ มาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการบริการแก่ลูกค้า	8 (2.00)	20 (5.10)	58 (14.80)	122 (31.00)	185 (47.10)	4.16	.99	มาก
รวมเฉลี่ย						4.15	.89	มาก

จากตารางที่ 31 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของนวัตกรรมบริการ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โรงแรมของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงแรมของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่ มาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการบริการแก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ด้านการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร

(n=393)

ด้านการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
โรงแรมของท่านมีการใช้กลยุทธ์เชิงรุก มุ่งเน้นการใช้ความเข้มแข็งของทรัพยากรในองค์กร เช่น พนักงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	6 (1.50)	26 (6.60)	70 (17.80)	122 (31.00)	169 (43.00)	4.07	1.00	มาก
โรงแรมของท่านมีนโยบายจัดตั้งธุรกิจย่อย ที่สอดคล้องกับธุรกิจเดิมที่ดำเนินการอยู่ เช่น ธุรกิจสปา เพื่อขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มขึ้น	5 (1.30)	23 (5.90)	63 (16.00)	126 (32.10)	176 (44.80)	4.13	.97	มาก
ผู้บริหารโรงแรมของท่านมีการนำจุดแข็งภายในองค์กรมาสร้างโอกาสสร้างธุรกิจใหม่ๆ เพื่อแสวงหาช่องทางสร้างรายได้เพิ่มขึ้น	6 (1.50)	31 (7.90)	59 (15.00)	113 (28.80)	184 (46.80)	4.11	1.03	มาก
รวมเฉลี่ย						4.10	.93	มาก

จากตารางที่ 32 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ด้านการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านมีนโยบายจัดตั้งธุรกิจย่อย ที่สอดคล้องกับธุรกิจเดิมที่ดำเนินการอยู่ เช่น ธุรกิจสปา เพื่อขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงแรมของท่านมีนโยบายจัดตั้งธุรกิจย่อย ที่สอดคล้องกับธุรกิจเดิมที่ดำเนินการอยู่ เช่น ธุรกิจสปา เพื่อขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านมีการใช้กลยุทธ์เชิงรุก มุ่งเน้นการใช้ความเข้มแข็งของทรัพยากรในองค์กร เช่น พนักงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 33 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ด้านการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก

(n=393)

ด้านการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
โรงแรมของท่านมีการสร้างเครือข่ายธุรกิจกับองค์กรภายนอกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ	7 (1.80)	26 (6.60)	67 (17.00)	132 (33.60)	161 (41.00)	4.05	1.00	มาก
โรงแรมของท่านมีการขยายธุรกิจออกไปภายนอกหรือลงทุนในธุรกิจใหม่เพื่อสร้างการเติบโตขององค์กรเพื่อแสวงหาช่องทางสร้างรายได้เพิ่มขึ้น	5 (1.30)	24 (6.10)	79 (20.10)	118 (30.00)	167 (42.50)	4.06	.99	มาก
ผู้บริหารโรงแรมของท่านมีการวิเคราะห์โอกาสจากภายนอกองค์กรและมาสร้างธุรกิจใหม่ๆ เพื่อแสวงหาช่องทางสร้างรายได้เพิ่มขึ้น	8 (2.00)	19 (4.80)	69 (17.60)	117 (29.80)	180 (45.80)	4.12	.99	มาก
รวมเฉลี่ย						4.08	.92	มาก

จากตารางที่ 33 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ด้านการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารโรงแรมของท่านมีการวิเคราะห์โอกาสจากภายนอกองค์กรและมาสร้างธุรกิจใหม่ๆ เพื่อแสวงหาช่องทางสร้างรายได้เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ โรงแรมของท่านมีการขยายธุรกิจออกไปภายนอกหรือลงทุนในธุรกิจใหม่เพื่อสร้างการเติบโตขององค์กรเพื่อแสวงหาช่องทางสร้างรายได้เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านมีการสร้างเครือข่ายธุรกิจกับองค์กรภายนอกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 34 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

(n=393)

ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีความสามารถจัดการความเสี่ยงเพื่อช่วยลดความสูญเสียให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด	1 (0.30)	6 (1.50)	33 (8.40)	146 (37.20)	207 (52.70)	4.40	.73	มากที่สุด
โรงแรมของท่านมุ่งเน้นการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายการจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยกำกับดูแลและป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น	3 (0.80)	41 (10.40)	153 (38.90)	196 (49.90)	-	3.38	.70	ปานกลาง
โรงแรมของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนการใช้ทรัพยากรเพื่อหลีกเลี่ยงและลดความสูญเสีย	3 (0.80)	43 (10.90)	155 (39.40)	192 (48.90)	-	3.36	.70	ปานกลาง
โรงแรมของท่านเชื่อมั่นว่าระบบการจัดการความเสี่ยง สามารถป้องกันความสูญเสียจากความไม่แน่นอน	3 (0.80)	48 (12.20)	140 (35.60)	202 (51.40)	-	3.38	.72	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย						3.63	.57	มาก

จากตารางที่ 34 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านมีความสามารถจัดการความเสี่ยงเพื่อช่วยลดความสูญเสียให้เกิดขึ้นกับการดำเนินงานน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.40 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงแรมของท่านมุ่งเน้นการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายการจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยกำกับดูแลและป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น และ โรงแรมของท่านเชื่อมั่นว่าระบบการจัดการความเสี่ยง สามารถป้องกันความสูญเสียจากความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน เท่ากับ 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนการใช้ทรัพยากรเพื่อหลีกเลี่ยงและลดความสูญเสียที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 35 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานของ
องค์กร ด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน

(n=393)

ด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีรายได้จากการ ดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง ไว้	6 (1.50)	24 (6.10)	59 (15.00)	91 (23.20)	213 (54.20)	4.22	1.01	มากที่สุด
โรงแรมของท่านมีผลกำไรจากการ ดำเนินงานเพิ่มขึ้น	6 (1.50)	23 (5.90)	49 (12.50)	88 (22.40)	227 (57.80)	4.29	.99	มากที่สุด
โรงแรมของท่านมีสภาพคล่องทาง การเงินสูงขึ้น	5 (1.30)	25 (6.40)	51 (13.00)	84 (21.40)	228 (58.00)	4.28	1.00	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.26	.93	มากที่สุด

จากตารางที่ 35 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานขององค์กร
ด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 เมื่อพิจารณาเป็นราย
ข้อพบว่า โรงแรมของท่านมีผลกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.29 อยู่ใน
ระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงแรมของท่านมีสภาพคล่องทางการเงินสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28
อยู่ในระดับมากที่สุด และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจเป็นไปตาม
เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 36 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานของ
องค์กร ด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

(n=393)

ด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีส่วนแบ่งทาง การตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	7 (1.80)	17 (4.30)	44 (11.20)	88 (22.40)	237 (60.30)	4.35	.96	มากที่สุด
โรงแรมของท่านสามารถสร้างความ พึงพอใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเก่า กลับมาใช้บริการอีกครั้ง รวมทั้งเพิ่ม ฐานลูกค้ารายใหม่	4 (1.00)	22 (5.60)	50 (12.70)	85 (21.60)	232 (59.00)	4.32	.96	มากที่สุด
โรงแรมของท่านสามารถสร้างความ เชื่อมั่นให้กับลูกค้าในประเด็นคุณภาพ การบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ลูกค้าในระยะยาว	6 (1.50)	21 (5.30)	47 (12.00)	82 (20.90)	237 (60.30)	4.33	.98	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.33	.89	มากที่สุด

จากตารางที่ 36 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานขององค์กร
ด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 เมื่อพิจารณาเป็นราย
ข้อพบว่า โรงแรมของท่านมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ
4.35 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงแรมของท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าใน
ประเด็นคุณภาพการบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 อยู่ใน
ระดับมากที่สุด และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้า
เก่ากลับมาใช้บริการอีกครั้ง รวมทั้งเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับมาก
ที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 37 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานของ
องค์กร ด้านดำเนินการกระบวนการภายใน

(n=393)

ด้านดำเนินการกระบวนการภายใน	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีกระบวนการติดตาม วัดและประเมินผลด้านการปฏิบัติงาน ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	7 (1.80)	19 (4.80)	54 (13.70)	90 (22.90)	223 (56.70)	4.28	.99	มากที่สุด
โรงแรมของท่านมีความสำเร็จในการ สร้างระบบการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ	8 (2.00)	14 (3.60)	51 (13.00)	92 (23.40)	228 (58.00)	4.32	.96	มากที่สุด
โรงแรมของท่านมีประสิทธิภาพในการ จัดทำนโยบายการจัดการทรัพยากร และงบประมาณ	6 (1.50)	22 (5.60)	45 (11.50)	91 (23.20)	229 (58.30)	4.31	.98	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.30	.89	มากที่สุด

จากตารางที่ 37 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานขององค์กร
ด้านดำเนินการด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านมีความสำเร็จในการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มี
ค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงแรมของท่านมีประสิทธิภาพในการ
จัดทำนโยบายการจัดการทรัพยากรและงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับมากที่สุด และ
น้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านมีกระบวนการติดตาม วัดและประเมินผลด้านการปฏิบัติงานภายใน
องค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 38 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานของ
องค์กร ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

(n=393)

ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด	\bar{X}	SD	ระดับความ คิดเห็น
โรงแรมของท่านมีพนักงานที่มี สมรรถนะ สามารถสร้างนวัตกรรม การบริการใหม่ ที่ตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า	6 (1.50)	18 (4.60)	54 (13.70)	82 (20.90)	233 (59.30)	4.32	.97	มากที่สุด
โรงแรมของท่านมีอัตราการลาออก ของพนักงานลดลง	6 (1.50)	23 (5.90)	44 (11.20)	84 (21.40)	236 (60.10)	4.33	.99	มากที่สุด
โรงแรมของท่านมีการพัฒนาการ เรียนรู้และสร้างนวัตกรรมการบริการ ใหม่ที่เพิ่มขีดความสามารถทางการ แข่งขันให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี	5 (1.30)	22 (5.60)	51 (13.00)	83 (21.10)	232 (59.00)	4.31	.98	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.31	.91	มากที่สุด

จากตารางที่ 38 พบว่า โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานขององค์กร
ด้านผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงแรมของท่านมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.33 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ โรงแรมของท่านมีพนักงานที่มีสมรรถนะ สามารถสร้าง
นวัตกรรมการบริการใหม่ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับ
มากที่สุด และน้อยที่สุดคือโรงแรมของท่านมีการพัฒนาการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมการบริการใหม่
ที่เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับ
มากที่สุด ตามลำดับ

4.ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม โดยการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานและผลการดำเนินงาน ที่แตกต่างกันตามขนาดของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรควบคุม ได้แก่ ทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม มาตรฐานของโรงแรม และระยะเวลาดำเนินการ โดยใช้วิธีทดสอบค่าเอฟ (F-Test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (One-way ANOVA) ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม โดยการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานและทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมประกอบด้วยตัวแปรควบคุม วัดตามทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ทุนการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน 4 กลุ่ม คือ 1.ต่ำกว่า 1,000,000 บาท 2. 1,000,000 - 20,000,000 บาท 3. 20,000,001 ถึง 50,000,000 บาท และ มากกว่า 50,000,000 บาท ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

(n=393)

การสร้างจิต วิญญาณ ความเป็นผู้ ประกอบ การภายใน องค์กร	ทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (บาท)				แหล่ง ความ แปร ปรวน	SS	df	MS	F	sig
	ต่ำกว่า ,000,00 0	1,000,000 ถึง 20,000,00 0	20,000,001 ถึง 50,000,00 0	มากกว่า 50,000,000	ระหว่าง กลุ่ม	4.31	3	1.45	2.42	.07
	62	175	100	56	ภายใน กลุ่ม	159.12	293	0.54		
\bar{X}	3.68	4.01	3.82	3.45	รวม	168.00	295	-		

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน พบว่าด้านทุนการดำเนินงานในปัจจุบันไม่มีความแตกต่างกันในการส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามทุนการดำเนินการ ทั้ง 4 กลุ่ม คือ 1.ต่ำกว่า 10,000,000 บาท 2. 1,000,000 - 20,000,000 บาท 3. 20,000,001 ถึง 50,000,000 บาท และ มากกว่า 50,000,000 บาท ตามลำดับ

ตารางที่ 40 ผลการทดสอบด้านทุนการดำเนินของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามทุนการดำเนินการของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ

(n=393)

ทุนการดำเนินการ (บาท)		MD	SE	Sig.
ต่ำกว่า 10,000,000	1,000,000 - 20,000,000	.19878	.04775	.001
	20,000,001 - 50,000,000	.24390	.05222	.000
	มากกว่า 50,000,000	.29675	.05956	.000
1,000,000 - 20,000,000	ต่ำกว่า 10,000,000	-.19878	.04775	.001
	20,000,001 - 50,000,000	.04512	.04050	.743
	มากกว่า 50,000,000	.09798	.04960	.274
20,000,001 - 50,000,000	ต่ำกว่า 10,000,000	-.24390	.05222	.000
	1,000,000 - 20,000,000	-.04512	.04050	.743
	มากกว่า 50,000,000	.05286	.05392	.811
มากกว่า 50,000,000	ต่ำกว่า 10,000,000	-.29675	.05956	.000
	1,000,000 - 20,000,000	-.09798	.04960	.274
	20,000,001 - 50,000,000	-.05286	.05392	.811

*p-value < 0.05

4.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรควบคุม มาตรฐานของโรงแรม ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กลุ่ม คือ 1 - 2 ดาว 3 ดาว 4 ดาวและ 5 ดาว รายละเอียดดังตารางที่ 40

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม

(n=393)

การสร้างจิต วิญญาณความ เป็น ผู้ประกอบการ ภายในองค์กร	มาตรฐานของโรงแรม				แหล่ง ความ แปร ปรวน	SS	df	MS	F	sig
	1-2 ดาว	3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว	ระหว่าง กลุ่ม	2.05	3	0.68	1.13	.337
	73	176	104	40	ภายใน กลุ่ม	235.92	389	.60		
\bar{X}	3.67	3.86	3.69	3.56	รวม	237.98	392	-		

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านมาตรฐานของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน พบว่ามาตรฐานของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันไม่มีความแตกต่างกันในการส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการที่และต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม ทั้ง 4 กลุ่ม คือ 1 - 2 ดาว 3 ดาว 4 ดาวและ 5 ดาว ตามลำดับ

ตารางที่ 42 ผลการทดสอบมาตรฐานของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ่

(n=393)

มาตรฐานของธุรกิจโรงแรม		MD	SE	Sig.
1 - 2 ดาว	3 ดาว	-.07946	.11297	.920
	4 ดาว	-.00909	.10773	1.000
	5 ดาว	-.15269	.11424	.618
3 ดาว	1 - 2 ดาว	.07946	.11297	.920
	4 ดาว	.07037	.06922	.793
	5 ดาว	-.07322	.07898	.835
4 ดาว	1 - 2 ดาว	.00909	.10773	1.000
	3 ดาว	-.07037	.06922	.793
	5 ดาว	-.14360	.07127	.257
5 ดาว	1 - 2 ดาว	.15269	.11424	.618
	3 ดาว	.07322	.07898	.835
	4 ดาว	.14360	.07127	.257

*p-value < 0.05

4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรควบคุม ระยะเวลาดำเนินการ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 5 ปี 10 - 15 ปี 11 - 15 ปี และมากกว่า 15 ปี รายละเอียดดังตารางที่ 43

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามระยะเวลาดำเนินการของธุรกิจโรงแรม

(n=393)

การสร้างจิต วิญญาณความเป็น ผู้ประกอบการ ภายในองค์กร	ระยะเวลาดำเนินงาน (ปี)				แหล่ง ความ แปร ปรวน	SS	df	MS	F	sig
	น้อยกว่า 5 ปี	10-15 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15ปี	ระหว่าง กลุ่ม	.965	3	.322	.528	663
	31	102	167	93	ภายใน กลุ่ม	237.01	389	.609		
\bar{X}	3.56	3.86	4.01	3.75	รวม	237.98	392	-		

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านระยะเวลาดำเนินการของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน พบว่าระยะเวลาดำเนินการของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันไม่มีความแตกต่างกันในการส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการที่และต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามระยะเวลาดำเนินการทั้ง 4 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 5 ปี 10 – 15 ปี 11 – 15 ปีและมากกว่า 15 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 44 ผลการทดสอบระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณ
 ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตาม
 มาตรฐานของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ่

(n=393)

ระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม		MD	SE	Sig.
น้อยกว่า 5	10 – 15	-.20151	.11454	.378
	11 – 15	.01324	.11782	1.000
	มากกว่า 15	-.20451	.13056	.485
10 – 15	น้อยกว่า 5	.20151	.11454	.378
	11 – 15	.21476	.09795	.188
	มากกว่า 15	-.00300	.11295	1.000
11 – 15	น้อยกว่า 5	-.01324	.11782	1.000
	10 – 15	-.21476	.09795	.188
	มากกว่า 15	-.21775	.11627	.321
มากกว่า 15	น้อยกว่า 5	.20451	.13056	.485
	10 – 15	.00300	.11295	1.000
	11 – 15	.21775	.11627	.321

*p-value < 0.05

4.4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็น
 ผู้ประกอบการภายในองค์กรต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วยตัว
 แปรควบคุม วัดตามทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ทุนในการดำเนิน
 ธุรกิจในปัจจุบัน 4 กลุ่ม คือ 1.ต่ำกว่า 1,000,000 บาท 2. 1,000,000 - 20,000,000 บาท 3.
 20,000,001 ถึง 50,000,000 บาท และ มากกว่า 50,000,000 บาท ตามลำดับ รายละเอียดดัง
 ตารางที่ 45

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

(n=393)

ผลดำเนินงานทางธุรกิจ	ทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (บาท)				แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
		ต่ำกว่า 1,000,000	1,000,000 ถึง 25,000,000	25,000,001 ถึง 45,000,000	มากกว่า 45,000,000	ระหว่างกลุ่ม	4.31	3	1.45	2.42
	62	175	100	56	ภายในกลุ่ม	233.62	389	.60		
\bar{X}	3.68	4.01	3.82	3.45	รวม	233.98	392	-		

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมขนาดของธุรกิจโรงแรม ด้านทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม พบว่าขนาดของธุรกิจโรงแรมด้านการดำเนินงานธุรกิจไม่มีความแตกต่างกันในการส่งผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามทุนการดำเนินการ ทั้ง 4 กลุ่ม คือ 1.ต่ำกว่า 10,000,000 บาท 2. 1,000,000 - 20,000,000 บาท 3. 20,000,001 ถึง 50,000,000 บาท และ มากกว่า 50,000,000 บาท ตามลำดับ

ตารางที่ 46 ผลการทดสอบด้านทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่ส่งต่อการผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ้

(n=393)

ทุนการดำเนินงาน (บาท)		MD	SE	Sig.
ต่ำกว่า 10,000,000	1,000,000 - 20,000,000	.19878	.04775	.001
	20,000,001 - 50,000,000	.24390	.05222	.000
	มากกว่า 50,000,000	.29675	.05956	.000
1,000,000 - 20,000,000	ต่ำกว่า 10,000,000	-.19878	.04775	.001
	20,000,001 - 50,000,000	.04512	.04050	.743
	มากกว่า 50,000,000	.09798	.04960	.274
20,000,001 - 50,000,000	ต่ำกว่า 10,000,000	-.24390	.05222	.000
	1,000,000 - 20,000,000	-.04512	.04050	.743
	มากกว่า 50,000,000	.05286	.05392	.811
มากกว่า 50,000,000	ต่ำกว่า 10,000,000	-.29675	.05956	.000
	1,000,000 - 20,000,000	-.09798	.04960	.274
	20,000,001 - 50,000,000	-.05286	.05392	.811

*p-value < 0.05

4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรควบคุม มาตรฐานของโรงแรม ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กลุ่ม คือ 1 - 2 ดาว 3 ดาว 4 ดาวและ 5 ดาว รายละเอียดดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม

(n=393)

ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ	มาตรฐานของโรงแรม				แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
	1-2 ดาว	3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว	ระหว่างกลุ่ม					
						52.74	26	1.85	1.78	.062
	73	176	104	40	ภายในกลุ่ม	295.18	286	.161		
\bar{X}	3.67	3.86	3.69	3.56	รวม	347.93	312	-		

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านมาตรฐานของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน พบว่ามาตรฐานของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันไม่มีความแตกต่างกันในการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม ทั้ง 4 กลุ่ม คือ 1 - 2 ดาว 3 ดาว 4 ดาวและ 5 ดาว ตามลำดับ

ตารางที่ 48 ผลการทดสอบมาตรฐานของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ

(n=393)

มาตรฐานของธุรกิจโรงแรม		MD	SE	Sig.
1 - 2 ดาว	3 ดาว	.00155	.16009	1.000
	4 ดาว	.07334	.15265	.972
	5 ดาว	-.04898	.16188	.993
3 ดาว	1 - 2 ดาว	-.00155	.16009	1.000
	4 ดาว	.07179	.09809	.911
	5 ดาว	-.05053	.11192	.997
4 ดาว	1 - 2 ดาว	-.07334	.15265	.972
	3 ดาว	-.07179	.09809	.911
	5 ดาว	-.12232	.10100	.690
5 ดาว	1 - 2 ดาว	.04898	.16188	.993
	3 ดาว	.05053	.11192	.977
	4 ดาว	.12232	.10100	.690

*p-value < 0.05

4.6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรควบคุมระยะเวลาดำเนินการ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 5 ปี 10 - 15 ปี 11 - 15 ปีและมากกว่า 15 ปี รายละเอียดดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของของการสร้างจิตวิญญาณความเป็น
ผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามระยะเวลาดำเนินการของ
ของธุรกิจโรงแรม

(n=393)

ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ	ระยะเวลาดำเนินงาน (ปี)				แหล่ง ความ แปร ปรวน	SS	df	MS	F	sig
	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	มากกว่า 15 ปี	ระหว่าง กลุ่ม	41.74	27	1.69	1.49	.035
	31	102	167	93	ภายใน กลุ่ม	285.18	286	.151		
\bar{X}	3.56	3.86	4.01	3.75	รวม	396.93	313	-		

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านระยะเวลาดำเนินการของ
ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน พบว่าระยะเวลาดำเนินการของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันไม่มีความแตกต่างกันใน
การส่งผลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05 ตามระยะเวลาดำเนินการทั้ง 4 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 5 ปี 10 – 15 ปี 11 – 15 ปีและมากกว่า
15 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 50 ผลการทดสอบระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม โดยวิธีการของเซฟเฟ

(n=393)

ระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม		MD	SE	Sig.
น้อยกว่า 5	10 – 15	-.20151	.11454	.378
	11 – 15	.01324	.11782	1.000
	มากกว่า 15	-.20451	.13056	.485
10 – 15	น้อยกว่า 5	.20151	.11454	.378
	11 – 15	.21476	.09795	.188
	มากกว่า 15	-.00300	.11295	1.000
11 – 15	น้อยกว่า 5	-.01324	.11782	1.000
	10 – 15	-.21476	.09795	.188
	มากกว่า 15	-.21775	.11627	.321
มากกว่า 15	น้อยกว่า 5	.20451	.13056	.485
	10 – 15	.00300	.11295	1.000
	11 – 15	.21775	.11627	.321

*p-value < 0.05

5. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแทรก คือ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 51 การวิเคราะห์ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของระหว่างความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน

ตัวแปร	OP	BSR	SI	RM
\bar{X}	3.65	3.75	3.80	3.92
SD	.72	.75	.85	
OP				
BSR	.694**			
SI	.459**	.597**		
RM	.799**	.694**	.459**	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 51 พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (RM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ (BSR) และนวัตกรรมการบริการ (SI) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) อยู่ระหว่าง .459 - .799 ($r = .694$ $p < .01$, $r = .459$ $p < .01$, $r = .799$ $p < .01$)

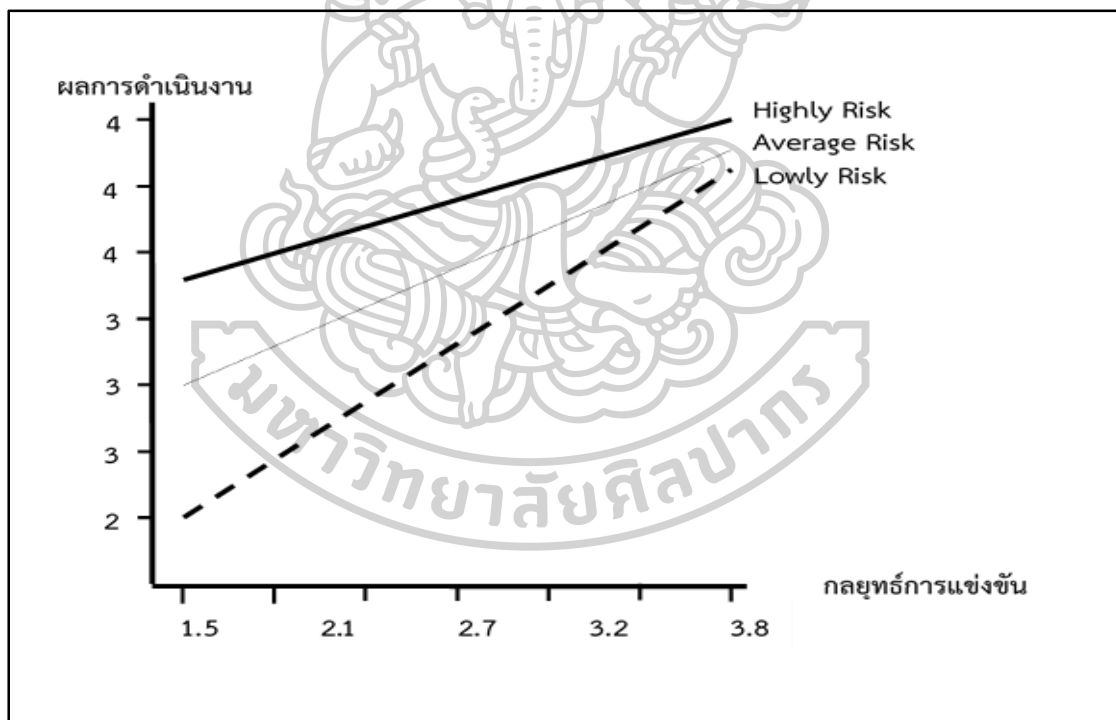
ตารางที่ 52 ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมการบริการและผลการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
	OP
BSR	.969** (.244)
SI	.763** (.38)
BSR * RM	.81** (.70)
SI * RM	.56** (.069)
Adjusted R ²	.625
Maximum VIF	76.3

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 52 ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานเพื่อทดสอบสมมติฐาน ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (RM) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ (BSR) และนวัตกรรมบริการ (SI) ที่มีต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ (BP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta = .625$, $p > .01$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 ก ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานขององค์กรและยอมรับสมมติฐานที่ 6 ข ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงานขององค์กร ดังภาพที่ 12

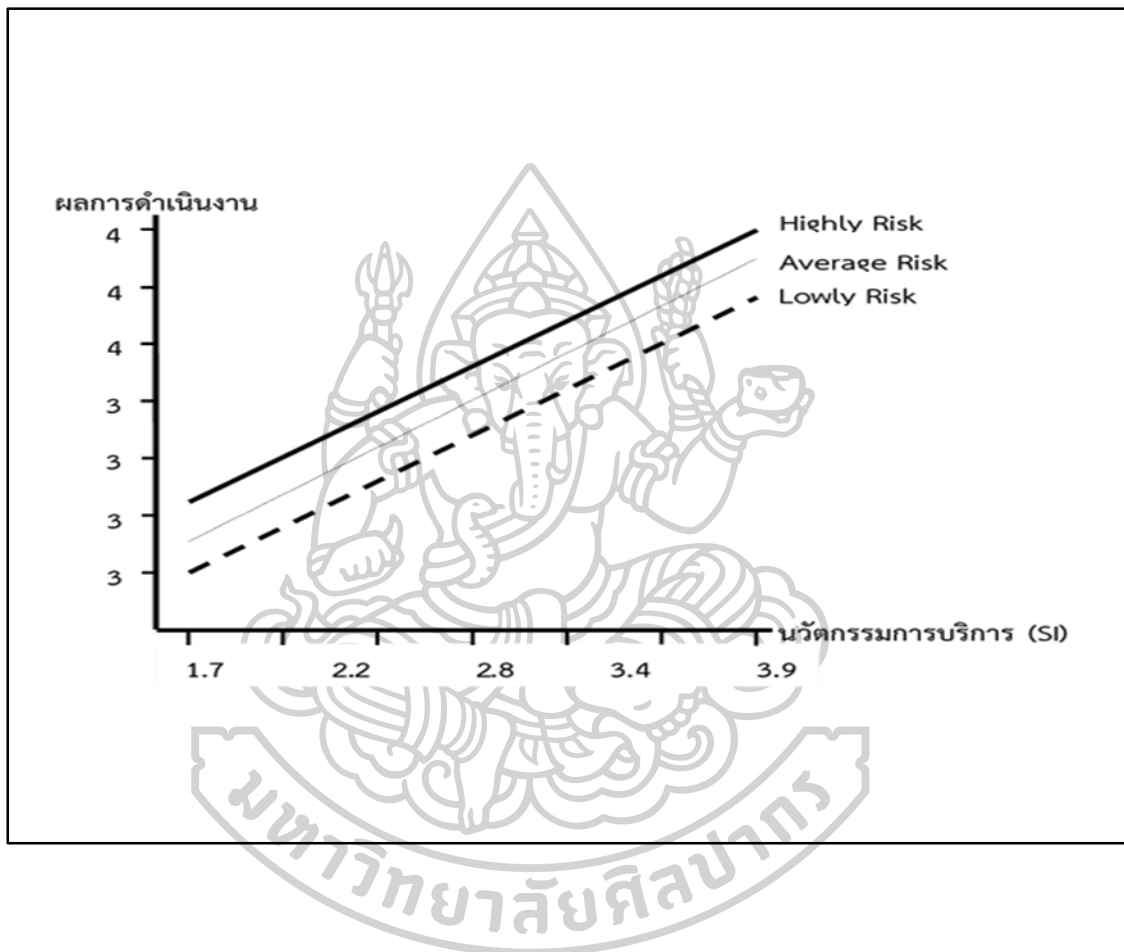
ภาพที่ 12 ผลกระทบของระดับความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงาน



อย่างไรก็ตามพบว่า ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีผลกระทบทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่กับผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = .625$, $p > .01$) และระดับความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดย ณ ระดับนวัตกรรมบริการเดียวกัน ($x = 2.1$) สถานการณ์ที่องค์กรมีความสามารถในการจัดการ

ความเสี่ยงสูงจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น ($y = 4.1$) มากกว่าสถานการณ์ที่มีองค์กรมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำกว่า ($y = 4.4$) ดังภาพที่ 13

ภาพที่ 13 ผลกระทบของระดับความสามารถในการจัดการความเสี่ยง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ นวัตกรรม การบริการและผลการดำเนินงาน



6. การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 53 ค่าความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (Communication Counseling : CMC)	4.14	0.81	-0.863	.279
การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Decentralization : DD)	4.23	0.72	-0.853	.423
การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work: FE)	4.14	0.83	-0.799	-0.232
การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal coordination : IC)	4.24	0.74	-1.036	.797
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)	4.12	0.81	-0.684	-0.285
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)	4.15	0.77	-0.630	-0.390
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)	4.20	0.75	-0.957	.739
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IDC)	4.19	0.78	-0.738	-0.355
การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change: CC)	4.08	0.88	-1.024	.636
การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus: CF)	4.16	0.85	-0.847	.136
สร้างการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning: OL)	4.14	0.82	-0.738	-0.262

ตัวแปรสังเกต	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน (Creating network Corporation Operation: CNCO)	4.20	0.76	-.793	-.064
ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Encouragement to Innovation: EI)	4.23	0.71	-.893	.429
การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)	4.17	0.74	-.711	-.344
การพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ (Development of Individual Competency: DIC)	4.17	0.75	-.888	.537
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล (Human Resource Management base on Good Governance : HRMGG)	4.18	0.77	-.785	-.048
การสร้างสรรคงานบริการใหม่ (Creating New Services: CNS)	4.10	0.86	-.727	-.255
การสร้างสรรควิธีการทำงานใหม่ (Creating NEW Procedure: CNP)	4.16	0.86	-.930	.029
การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (Technology Applied to Service : TAS)	4.15	0.89	-1.115	.679
การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร (new business within organization : NBO)	4.11	0.93	-1.014	.415
การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก (Creating a new business from outside cooperation: CNBOC)	4.08	0.92	-.918	.279

ตัวแปรสังเกต	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management: RM)	3.63	0.57	-0.876	.512
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)	4.27	0.93	-1.243	.652
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)	4.33	0.89	-1.458	1.415
ดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)	4.30	0.89	-1.446	1.767
ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)	4.32	0.91	-1.343	1.047

จากตารางที่ 53 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.458 ถึง -0.630 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง -0.390 ถึง 1.767 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้นจึงความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการที่ได้พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 54 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร

	CMC	DD	FE	IC	II	IM	IS	IDC	CC	CF	OL	CNCO	EI	CSR	DIC	HRMGG	NBO	CNBOC	TAS	CNP	FP	CP	LP	IPP	RM	
CMC																										
DD	.411**																									
FE	.383**	.417**																								
IC	.412**	.365**	.378**																							
II	-0.034	-0.020	0.073	0.035																						
IM	-0.001	-0.017	0.040	-0.031	.416**																					
IS	0.037	-0.026	0.015	0.026	.386**	.386**																				
IDC	0.044	0.023	0.036	0.016	.349**	.390**	.379**																			
CC	-0.078	-0.020	0.077	0.036	-.101*	0.085	0.094	-0.014																		
CF	0.031	0.085	.118*	0.095	-0.028	-0.018	0.006	0.025	.320**																	
OL	-0.038	0.058	0.069	0.063	0.006	0.001	-0.016	0.007	.341**	.347**																
CNCO	.212**	.259**	.162*	.188**	.136**	.170**	.147**	.158**	.104*	0.061	.123*															
EI	.157**	.114*	.163**	.176**	.166**	.258**	.206**	.187**	.061	.135**	0.094	.412**														
CSR	.174**	.221**	.216**	.162**	0.078	.158**	.102*	0.090	.117*	.107*	0.084	.409**	.372**													
DIC	.156**	.164**	.192**	.133**	.158**	.181**	.199**	.189**	.207**	.131**	.167**	.455**	.494**	.446**												
HRMGG	.130*	.165**	.149**	.197**	.118*	.183**	.132**	.101*	0.080	.110*	.133**	.468**	.433**	.411**	.463**											
NBO	0.084	.118*	.186**	0.086	0.041	0.091	.154**	.101*	0.074	0.048	0.032	.260**	.208**	.240**	.268**	.245**										
CNBOC	.132**	.148**	.167**	.141**	0.047	.121*	.112*	.107*	0.002	0.014	0.039	.236**	.266**	.253**	.274**	.216**	.600**									
CNS	.104*	0.023	0.010	0.066	0.055	0.084	0.051	0.038	-0.005	0.077	-0.001	.233**	.252**	.240**	.286**	.257**	0.076	.123*								
TAS	.128*	.132**	.116*	.122*	0.055	0.049	0.037	0.068	-0.049	-0.024	-0.054	.213**	.177**	.233**	.178**	.249**	0.077	0.080	.588**							
CNP	0.063	0.044	.112*	.155**	.119*	.188**	.110*	0.066	-0.043	0.005	-0.049	.255**	.208**	.282**	.241**	.287**	.118*	.120*	.498**	.540**						
FP	.163**	0.065	.199**	.179**	0.099	.100*	0.053	0.042	0.096	0.041	0.058	.330**	.315**	.321**	.380**	.380**	.304**	.214**	.337**	.368**	.293**					
CP	.251**	.117*	.181**	.148**	0.066	.152**	0.052	0.091	0.079	0.060	0.081	.377**	.296**	.308**	.359**	.379**	.287**	.274**	.327**	.345**	.308**	.562**				
LP	.136**	.123*	.192**	0.093	.100*	0.094	.116*	.111*	0.022	0.046	0.021	.347**	.233**	.286**	.266**	.308**	.269**	.279**	.378**	.404**	.327**	.588**	.635**			
IPP	.183**	0.096	.185**	.187**	0.050	0.087	.117*	0.064	.130**	0.006	0.016	.344**	.303**	.288**	.295**	.369**	.283**	.315**	.315**	.312**	.331**	.606**	.603**	.589**		
RM	0.030	-0.044	0.027	0.034	0.033	-0.069	-.108*	-0.032	-.120*	0.026	-0.047	-0.020	-0.026	0.066	-0.008	0.038	0.000	-0.066	.203**	.255**	.193**	.289**	.305**	.244**		

จากตารางที่ 54 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้ง 25 ตัว มีความสัมพันธ์กันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง -0.078 ถึง 0.635 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต้องไม่เกิน 0.80 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) รวมทั้งทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Okin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่า ค่า KMO ที่ได้คือ $.839$ ซึ่งมากกว่า 0.80 เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้มาก และ ค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ $=3020.335$, $df=300$, $p=.000$ ดังนั้น ตัวแปรสังเกตเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ จึงมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดล การวัด และโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น

7.การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละกลุ่ม ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่

1) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Construction Sprit of Corporate Entrepreneur: CSCE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน (Creating network Corporation Operation: CNCO) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Encouragement to Innovation: EI) การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) การพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ (Development of Individual Competency: DIC) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล (Human Resource Management base on Good Governance : HRMGG)

2) กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal : BSR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก (Creating a new business from outside cooperation: CNBOC) การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร (new business within organization : NBO)

3) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (Creating New Services: CNS) การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (Technology Applied to Service: TAS) การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (Creating NEW Procedure: CNP)

4) ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance: OP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

และตัวแปรแฝงภายนอกได้แก่

1) การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (Communication Counseling: CMC) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Decentralization : DD) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work: FE) การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal coordination : IC)

2) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IDC)

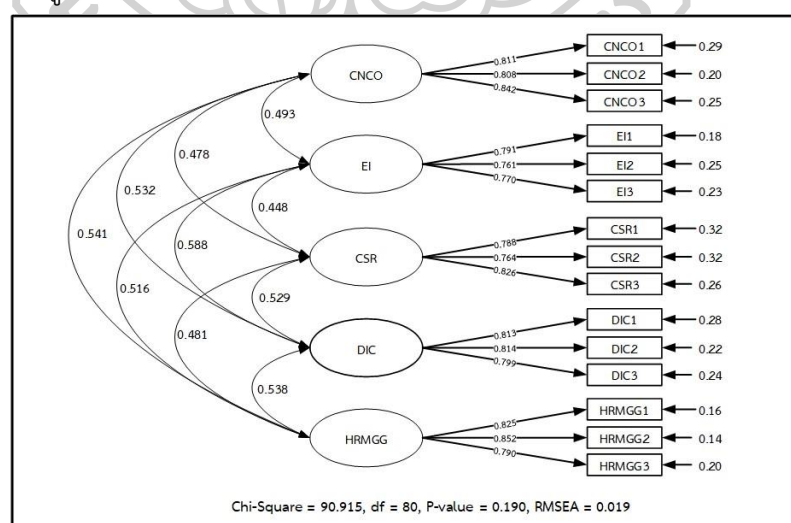
3) วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (Organization level Adaptability Culture: OLAC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change: CC) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus: CF) สร้างการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning: OL) โดยพิจารณาโดยใช้ค่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading)

7.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Construction Sprit of Corporate Entrepreneur: CSCE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน (Creating network Corporation Operation: CNCO) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Encouragement to Innovation: EI) การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) การพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ (Development of Individual Competency: DIC) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล (Human Resource Management base on Good Governance : HRMGG) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 55

ตารางที่ 55 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	90.915	-
df	-	80	-
p-value	$p > 0.05$	0.190	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	≤ 2	1.136	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.996	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.970	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.955	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.019	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 55 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มีรายละเอียดดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ตารางที่ 56 สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

องค์ประกอบหลัก ด้านการสร้างจิต วิญญาณความ เป็น ผู้ประกอบการ ภายในองค์การ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
CNCO	CNCO1	0.811	0.737	0.893
	CNCO2	0.808		
	CNCO3	0.842		
EI	EI1	0.791	0.688	0.869
	EI2	0.761		
	EI3	0.77		
CSR	CSR1	0.788	0.702	0.876
	CSR2	0.764		
	CSR3	0.826		
DIC	DIC1	0.813	0.722	0.886
	DIC2	0.814		
	DIC3	0.799		
HRMGG	HRMGG1	0.825	0.737	0.893
	HRMGG2	0.852		
	HRMGG3	0.790		

จากภาพที่ 14 และ ตารางที่ 56 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ (Construction Sprit of Corporate Entrepreneur: CSCE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน (Creating network Corporation Operation: CNCO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.808 – 0.842 ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Encouragement to Innovation: EI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.761 – 0.791 การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้

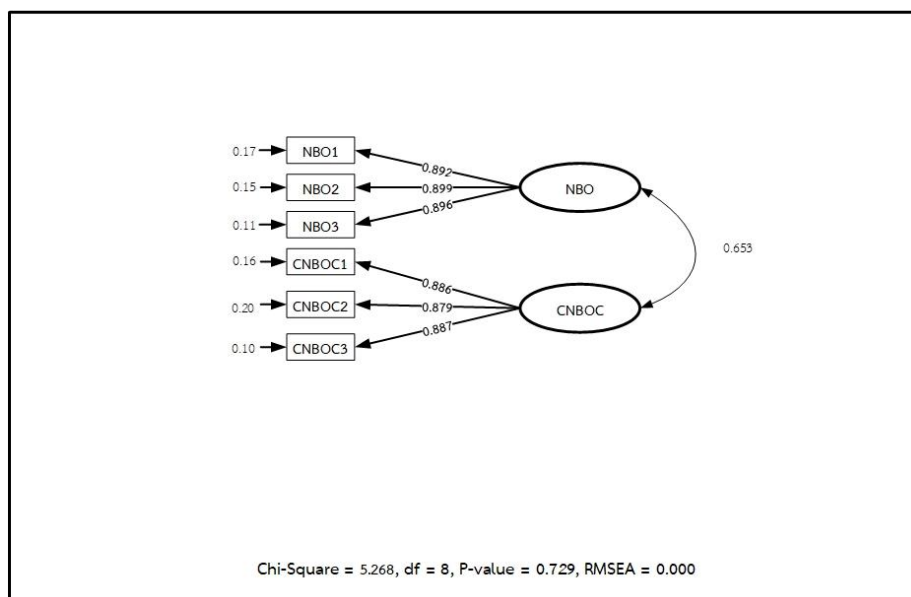
ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.764 – 0.826 การพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ (Development of Individual Competency: DIC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.799 – 0.814 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล (Human Resource Management base on Good Governance : HRMGG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.825 – 0.852 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่ามีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.688 – 0.737 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดอยู่ระหว่าง 0.896 - 0.893 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

7.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal: BSR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก (Creating a new business from outside cooperation: CNBOC) การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร (new business within organization: NBO) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 57

ตารางที่ 57 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	5.268	-
df	-	8	-
p-value	$p > 0.05$	0.729	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	< 2	0.659	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.996	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.988	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 57 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ มีรายละเอียดดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่

ตารางที่ 58 สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่

องค์ประกอบหลัก ด้านกลยุทธ์ ทางการแข่งขัน รูปแบบใหม่	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
NBO	NBO1	0.892	0.802	0.924
	NBO2	0.899		
	NBO3	0.896		
CNBOC	CNBOC1	0.886	0.783	0.915
	CNBOC2	0.879		
	CNBOC3	0.887		

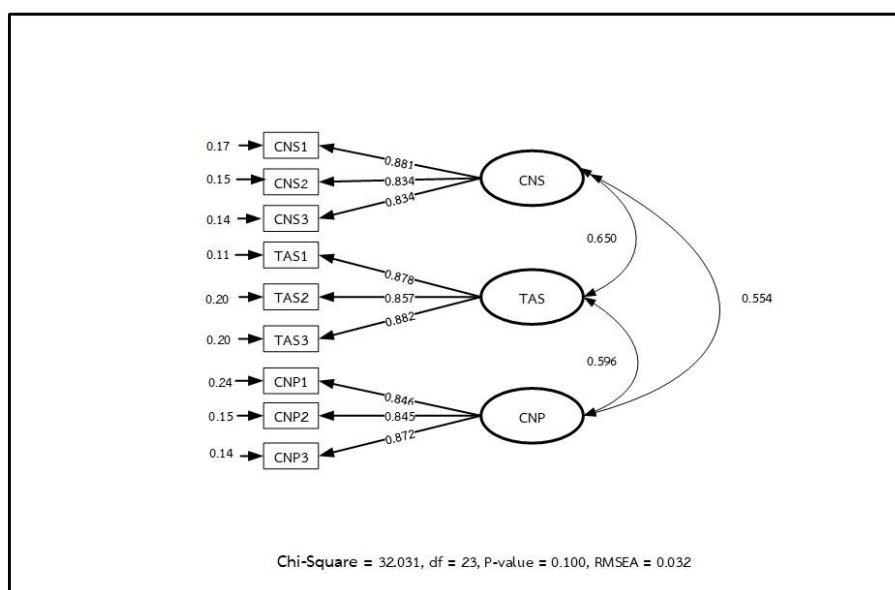
จากภาพที่ 15 และ ตารางที่ 58 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal: BSR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก (Creating a new business from outside cooperation: CNBOC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.892 – 0.899 และ การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์การ (new business within organization: NBO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.879 – 0.887 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.783 – 0.802 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดอยู่ระหว่าง 0.915 - 0.924 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

7.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (Creating New Services: CNS) การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (Technology Applied to Service: TAS) การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (Creating NEW Procedure: CNP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 59

ตารางที่ 59 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	32.013	-
df	-	23	-
p-value	$p > 0.05$	0.100	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	< 2	1.392	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.996	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.983	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.966	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.032	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 59 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ มีรายละเอียดดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ ตารางที่ 60 สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ

องค์ประกอบหลัก ด้านนวัตกรรม บริการ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
CNS	CNS1	0.881	0.743	0.896
	CNS2	0.834		
	CNS3	0.834		
TAS	TAS1	0.878	0.770	0.909
	TAS2	0.857		
	TAS3	0.882		
CNP	CNP1	0.846	0.752	0.900
	CNP2	0.845		
	CNP3	0.872		

จากภาพที่ 16 และ ตารางที่ 60 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (Creating New Services: CNS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.834 – 0.881 การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (Technology Applied to Service: TAS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.857 – 0.882 การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (Creating NEW Procedure: CNP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.845 – 0.872 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.743 – 0.770 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดอยู่ระหว่าง 0.896 - 0.909 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านนวัตกรรมบริการมีความเชื่อถือได้ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

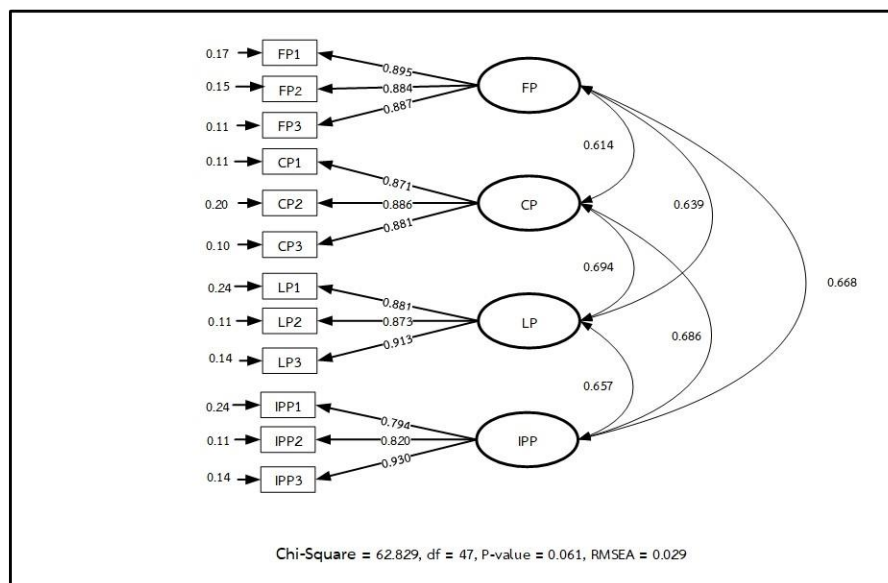
7.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance: OP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 61

ตารางที่ 61 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	62.829	-
df	-	47	-
p-value	$p > 0.05$	0.061	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	< 2	1.337	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.996	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	.974	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.957	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.029	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 61 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่

17



ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ



ตารางที่ 62 สรุปลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ

องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
FP	FP1	0.895	0.789	0.918
	FP2	0.884		
	FP3	0.887		
CP	CP1	0.871	0.784	0.915
	CP2	0.886		
	CP3	0.881		
LP	LP1	0.881	0.796	0.921
	LP2	0.873		
	LP3	0.913		
IPP	IPP1	0.794	0.731	0.890
	IPP2	0.820		
	IPP3	0.930		

จากภาพที่ 17 และ ตารางที่ 62 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance: OP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.884 – 0.895 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.871 – 0.886 ผลดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.794 – 0.930 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.873 – 0.913 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.731 – 0.796 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดอยู่ระหว่าง 0.890 - 0.921 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุป

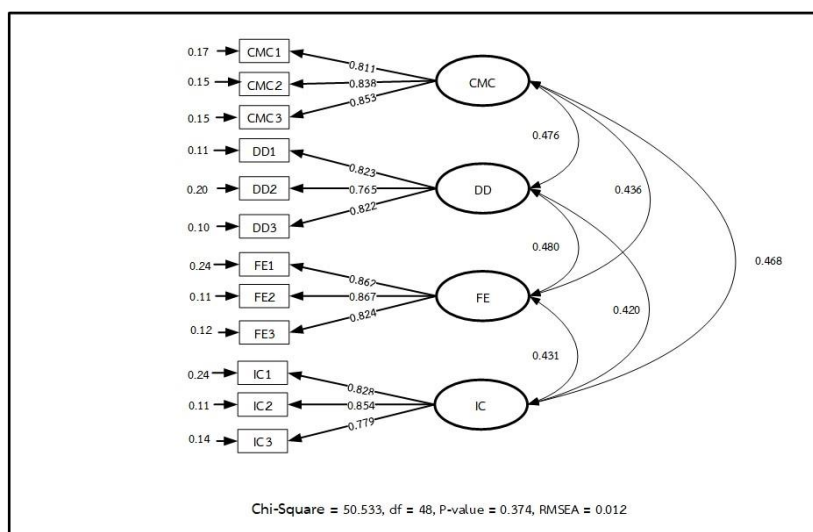
ได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

7.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (Communication Counseling: CMC) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Decentralization : DD) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work: FE) การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal coordination : IC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 63

ตารางที่ 63 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	50.533	-
df	-	48	-
p-value	$p > 0.05$	0.374	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	< 2	1.053	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.999	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.979	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.966	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.012	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 63 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์

ตารางที่ 64 สรุปลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์

องค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
CMC	CMC1	0.811	0.734	0.892
	CMC2	0.838		
	CMC3	0.853		
DD	DD1	0.823	0.727	0.889
	DD2	0.765		
	DD3	0.822		
FE	FE1	0.862	0.761	0.905
	FE2	0.867		
	FE3	0.824		
ICC	ICC1	0.828	0.747	0.898
	ICC2	0.854		
	ICC3	0.779		

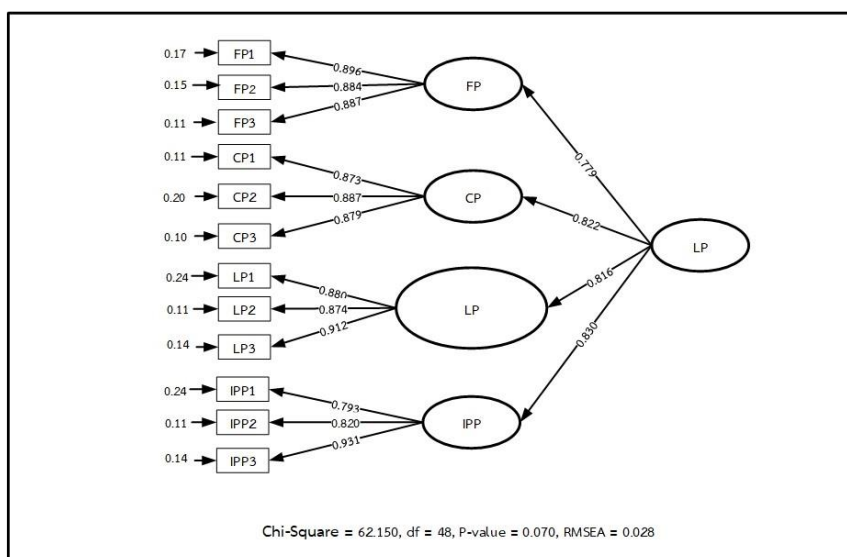
จากภาพที่ 18 และ ตารางที่ 64 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (Communication Counseling: CMC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.811 – 0.853 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Decentralization : DD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.765 – 0.823 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work: FE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.824 – 0.867 การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal coordination : IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.779 – 0.854 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.728 – 0.761 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดอยู่ระหว่าง 0.889 - 0.905 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

7.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IDC) กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 65

ตารางที่ 65 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	50.232	-
df	-	48	-
p-value	$p > 0.05$	0.385	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	≤ 2	1.047	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.999	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.980	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.967	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.011	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 65 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์ห้ององค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตารางที่ 66 สรุปลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบหลัก ด้านบทบาทการ เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
II	II1	0.850	0.742	0.896
	II2	0.816		
	II3	0.848		
IM	IM1	0.809	0.738	0.894
	IM2	0.830		
	IM3	0.830		
IS	IS1	0.809	0.739	0.894
	IS2	0.832		
	IS3	0.811		
IDC	IDC1	0.853	0.755	0.902
	IDC2	0.802		
	IDC3	0.853		

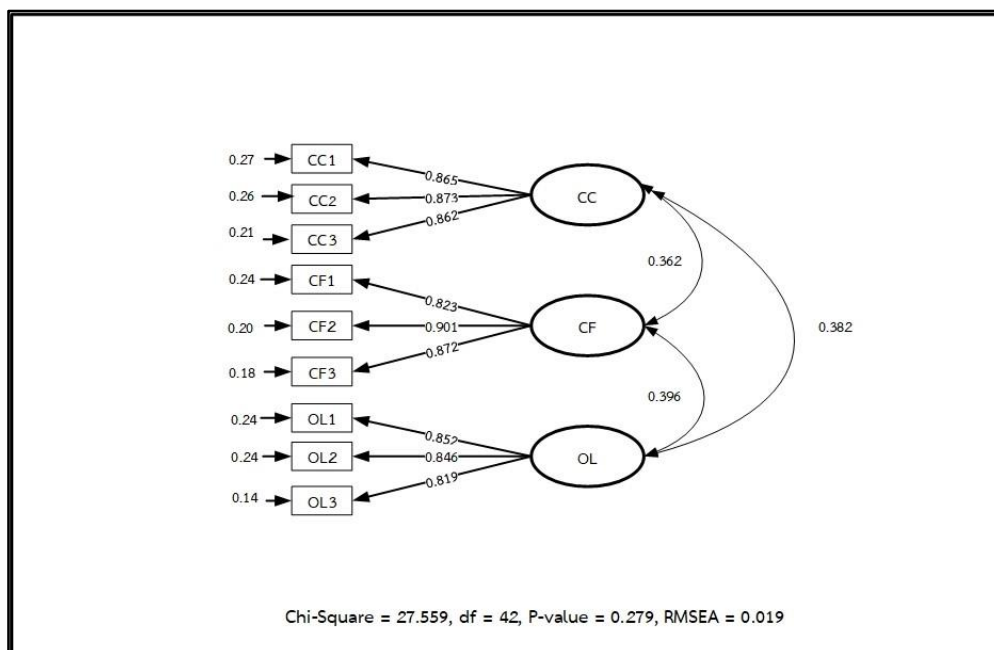
จากภาพที่ 19 และ ตารางที่ 66 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.816 – 0.850 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.809 – 0.830 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.809 – 0.831 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IDC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.802 – 0.853 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.738 – 0.755 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดอยู่ระหว่าง 0.894 - 0.902 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

7.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (Organization level Adaptability Culture: OLAC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change: CC) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus: CF) สร้างการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning: OL) โดยพิจารณาโดยใช้ค่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 67

ตารางที่ 67 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	27.559	-
df	-	42	-
p-value	$p > 0.05$	0.279	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	≤ 2	1.148	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.998	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.985	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.972	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.019	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 67 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร

ตารางที่ 68 สรุปลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร

องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
CC	CC1	0.865	0.764	0.906
	CC2	0.873		
	CC3	0.862		
CF	CF1	0.823	0.777	0.912
	CF2	0.901		
	CF3	0.872		
OL	OL1	0.852	0.742	0.896
	OL2	0.846		
	OL3	0.819		

จากภาพที่ 20 และ ตารางที่ 68 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (Organization level Adaptability Culture: OLAC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change: CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.862 – 0.873 การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus: CF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.823 – 0.901 สร้างการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning: OL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.819 – 0.852 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าคุณค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.742 – 0.777 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดอยู่ระหว่าง 0.896 - 0.912 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

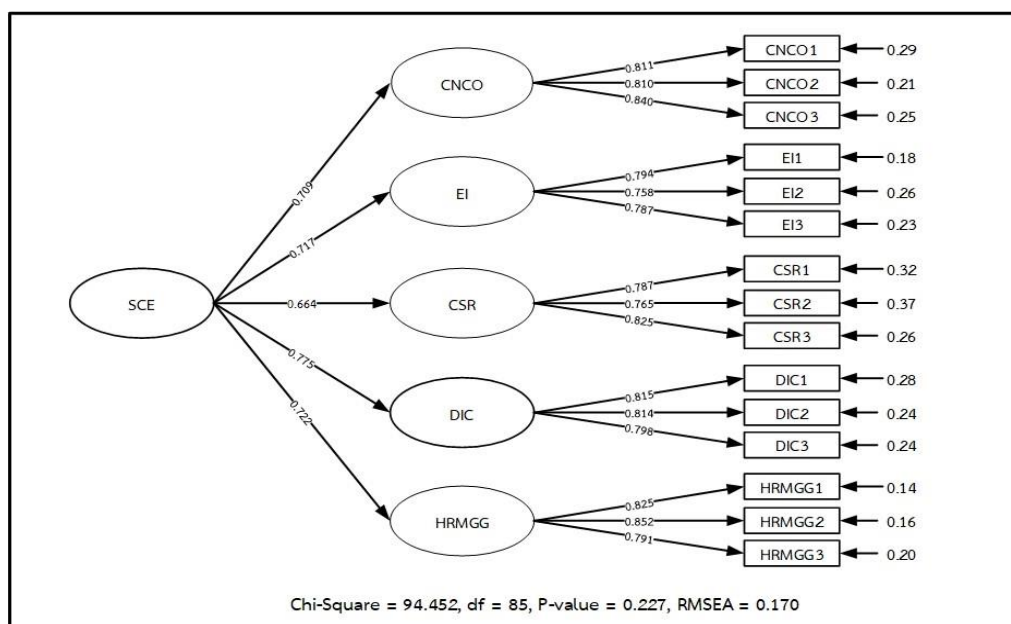


7.8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Construction Spirit of Corporate Entrepreneur: CSCE)

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ (Construction Spirit of Corporate Entrepreneur: CSCE) กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 69 ตารางที่ 69 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ (Construction Spirit of Corporate Entrepreneur: CSCE)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	94.452	-
df	-	85	-
p-value	p > 0.05	0.227	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	< 2	1.111	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.997	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.969	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.956	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.17	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 69 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 21



ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณ
 ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ตารางที่ 70 สรุปลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็น
 ผู้ประกอบการภายในองค์กร

องค์ประกอบ หลักด้านการ สร้างจิต วิญญาณความ เป็น ผู้ประกอบการ ภายในองค์กร	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
SCE	CNCO	0.709	4	0.689	0.917
	EI	0.717	3		
	CSR	0.664	5		
	DIC	0.775	1		
	HRMGG	0.722	2		

จากภาพที่ 21 และ ตารางที่ 70 พบว่า องค์กรประกอบย่อยด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน (Creating network Corporation Operation: CNCO) มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบเท่ากับ 0.709 ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Encouragement to Innovation: EI) มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบเท่ากับ 0.717 การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบเท่ากับ 0.664 การพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ (Development of Individual Competency: DIC) มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบเท่ากับ 0.775 และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล (Human Resource Management base on Good Governance : HRMGG) มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบเท่ากับ 0.722 ซึ่งเป็นค่าหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.689 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ 0.917 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์กรประกอบหลักด้านการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าองค์กรประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ (Development of Individual Competency: DIC) รองลงมาคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล (Human Resource Management base on Good Governance : HRMGG) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Encouragement to Innovation: EI) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน (Creating network Corporation Operation: CNCO) และ การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ตามลำดับ

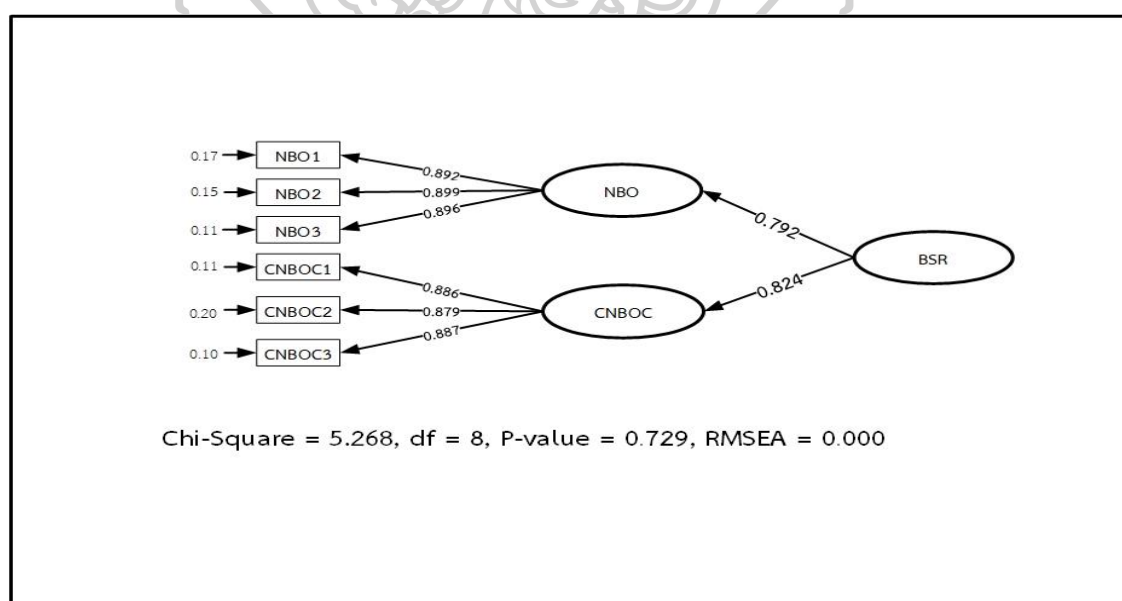
7.8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์กรประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal : BSR)

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับสอง ขององค์กรประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal : BSR) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 71

ตารางที่ 71 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยัน ขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์
ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal : BSR)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	5.268	-
df	-	8	-
p-value	$p > 0.05$	0.729	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	≤ 2	0.659	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.996	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.988	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 71 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบ
หลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิง
ประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการ
ปรับตัวระดับองค์กร มีรายละเอียดดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน
รูปแบบใหม่

ตารางที่ 72 สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่

องค์ประกอบ หลักด้านกล ยุทธ์ทางการ แข่งขันรูปแบบ ใหม่	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
BSR	NBO	0.792	2	0.697	0.821
	CNBOC	0.824	1		

จากภาพที่ 22 และ ตารางที่ 72 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์การ (new business within organization : NBO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.792 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก (Creating a new business from outside cooperation: CNBOC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.824 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.697 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ 0.821 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก (Creating a new business from outside cooperation: CNBOC) รองลงมาได้แก่การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์การ (new business within organization : NBO) ตามลำดับ

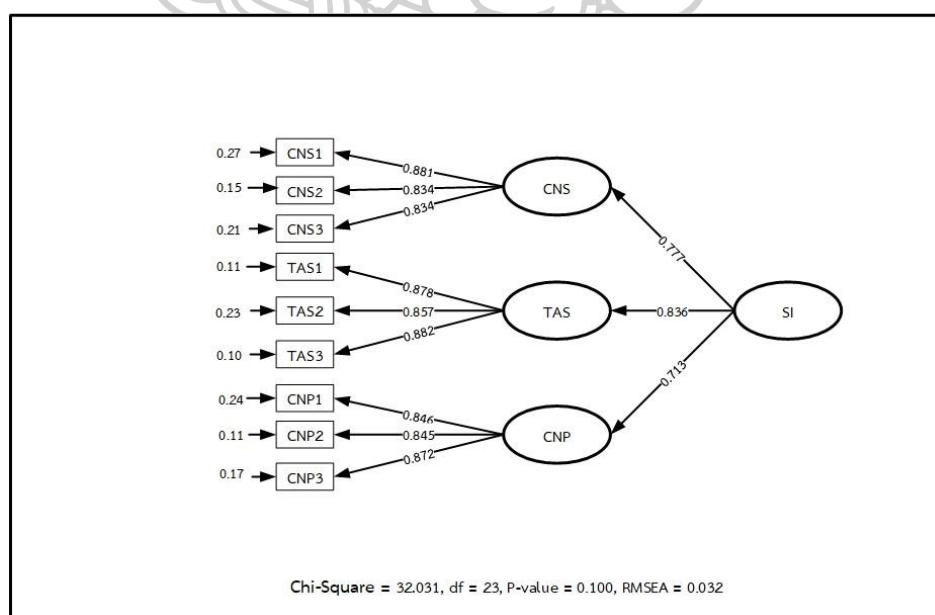
7.10 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 73 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	32.013	-
df	-	23	-
p-value	$p > 0.05$	0.100	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	≤ 2	1.392	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.996	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.983	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.966	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.032	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 73 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ มีรายละเอียดดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ

ตารางที่ 74 สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ

องค์ประกอบ หลักด้าน นวัตกรรมการ บริการ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
SI	CNS	0.777	2	0.695	0.872
	TAS	0.836	1		
	CNP	0.713	3		

จากภาพที่ 23 และ ตารางที่ 68 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (Creating New Services: CNS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.777 การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (Technology Applied to Service: TAS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.836 การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (Creating NEW Procedure: CNP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.713 ซึ่งเป็นค่าหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.695 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ 0.872 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านนวัตกรรมบริการ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (Technology Applied to Service: TAS) รองลงมาคือการสร้างสรรค์งานบริการใหม่ (Creating New Services: CNS) และ การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ (Creating NEW Procedure: CNP) ตามลำดับ

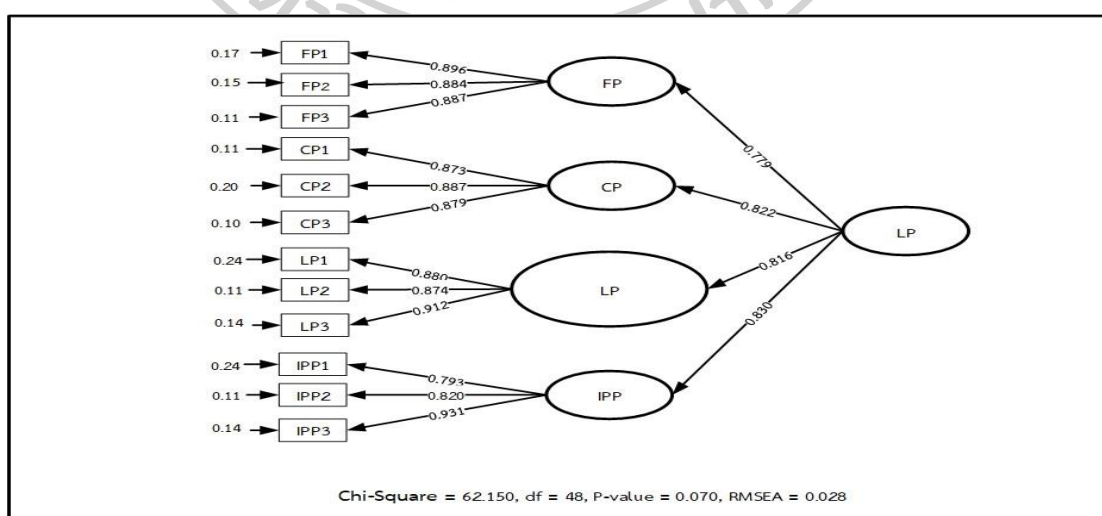
7.11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance: OP)

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance: OP) กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 75

ตารางที่ 75 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance: OP)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	63.150	-
df	-	48	-
p-value	$p > 0.05$	0.070	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	< 2	1.316	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.996	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.974	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.958	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.028	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 75 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 24



ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ

ตารางที่ 76 สรุพอองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ

องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
OP	FP	0.779	4	0.710	0.907
	CP	0.822	2		
	LP	0.816	3		
	IPP	0.830	1		

จากภาพที่ 22 และ ตารางที่ 76 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.779 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.822 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.816 และดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.830 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.710 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ 0.907 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) และ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ตามลำดับ

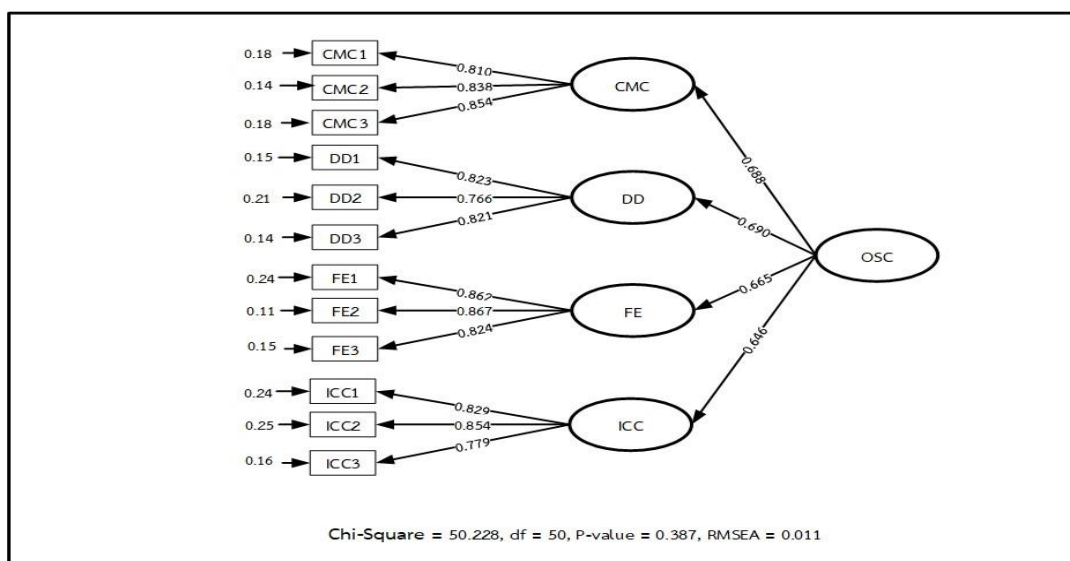
7.12 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC)

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC) กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 77

ตารางที่ 77 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	52.228	-
df	-	50	-
p-value	$p > 0.05$	0.387	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	< 2	1.048	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.999	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.978	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.966	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.011	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 77 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์ห้ององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์

ตารางที่ 78 สรุปองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์

องค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
OSC	CMC	0.688	2	0.633	0.868
	DD	0.690	1		
	FE	0.665	3		
	ICC	0.646	4		

จากภาพที่ 23 และ ตารางที่ 77 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (Communication Counseling: CMC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.688 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Decentralization : DD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.690 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work: FE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.665 และ การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal coordination : ICC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.646 ซึ่งเป็นค่าหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.633 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด

เท่ากับ 0.868 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Decentralization : DD) รองลงมาคือ การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (Communication Counseling: CMC) รองลงมาคือ การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work: FE) และ การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal coordination : IC) ตามลำดับ

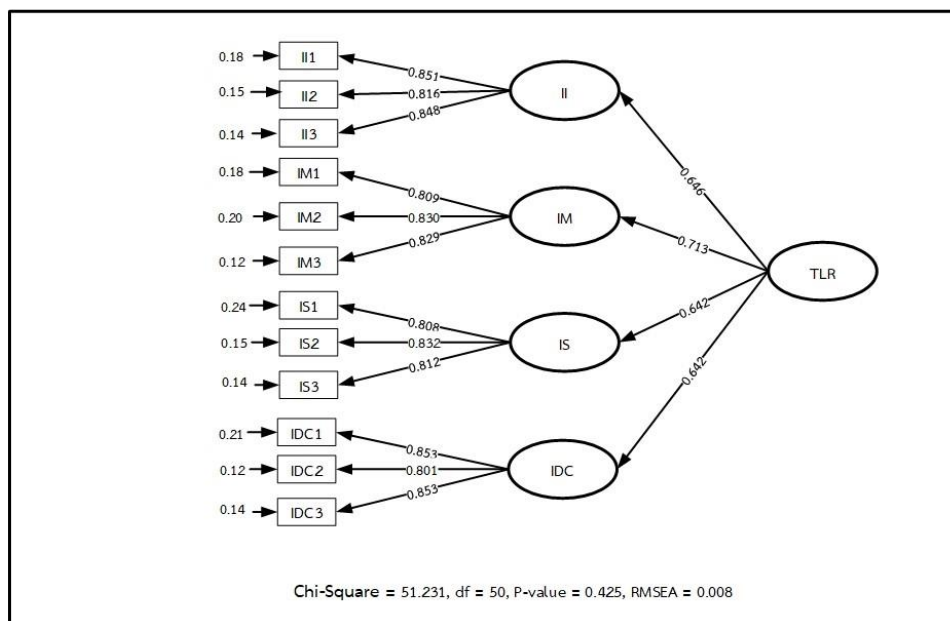
7.13 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR)

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR) กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 79

ตารางที่ 79 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	51.231	-
df	-	50	-
p-value	$p > 0.05$	0.425	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	< 2	1.025	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.979	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.968	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.008	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 79 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์ห่องค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR) มีรายละเอียดดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 ผลการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ตารางที่ 80 สรุปล่องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
TLR	II	0.646	2	0.593	0.853
	IM	0.713	1		
	IS	0.642	3		
	IDC	0.642	3		

จากภาพที่ 26 และ ตารางที่ 80 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.646 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.713 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.642 และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IDC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.642 ซึ่งเป็นค่าหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.633 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ 0.868 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) รองลงมาคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) รองลงมาคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IDC) เท่ากัน ตามลำดับ

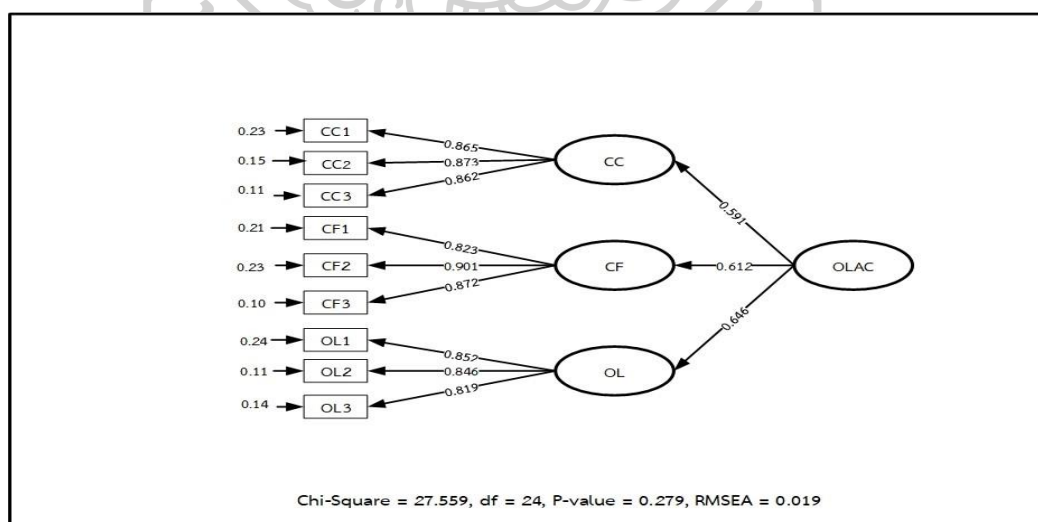
7.14 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (Organization level Adaptability Culture: OLAC)

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับสอง ขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (Organization level Adaptability Culture: OLAC) กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 81

ตารางที่ 81 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (Organization level Adaptability Culture: OLAC)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	27.559	-
df	-	24	-
p-value	$p > 0.05$	0.279	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	≤ 2	1.148	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.998	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.985	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.972	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.019	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 81 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร มีรายละเอียดดังภาพที่ 27



ภาพที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร

ตารางที่ 82 สรุปลงค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ

องค์ประกอบ หลักด้าน วัฒนธรรมการ ปรับตัวระดับ องค์การ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
OLAC	CC	0.591	3	0.494	0.745
	CF	0.612	2		
	OL	0.646	1		

จากภาพที่ 27 และ ตารางที่ 82 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change: CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.591 การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus: CF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.612 การสร้างการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning: OL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.646 ซึ่งเป็นค่าหนักที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (≥ 0.4) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.633 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ 0.868 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดในด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การสร้างการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning: OL) รองลงมาคือ การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus: CF) และ การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change: CC) ตามลำดับ

8. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน

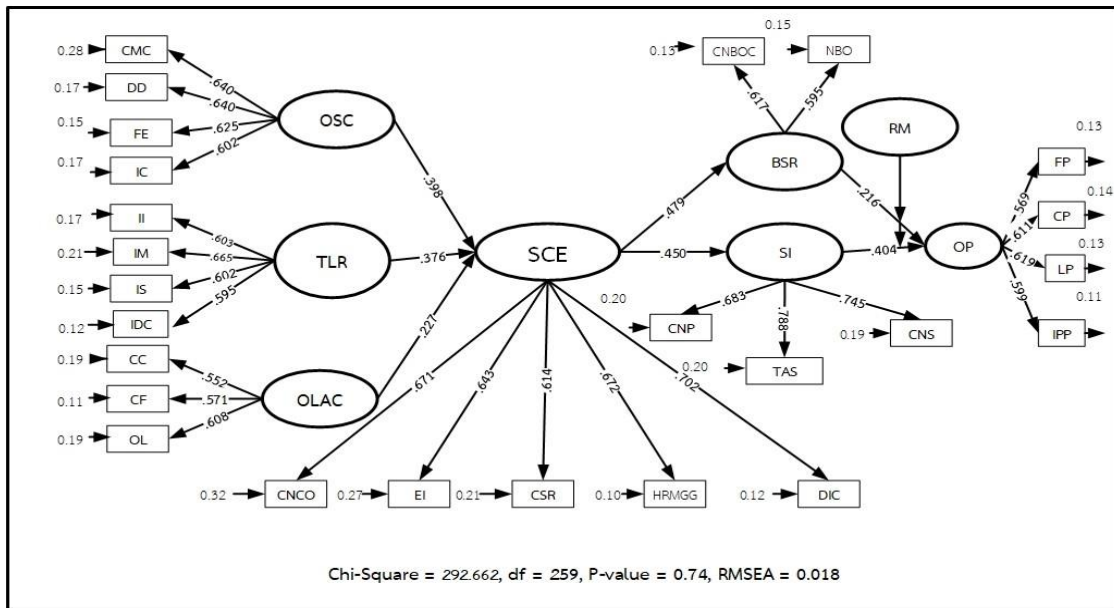
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ χ^2 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดล (Model Modification)

โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ทำให้ค่าความคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความสอดคล้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับโมเดล) มีรายละเอียดดังตารางที่ 83

ตารางที่ 83 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	292.662	-
df	-	259	-
p-value	$p > 0.05$	0.074	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	< 2	1.130	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.988	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.947	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.933	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.018	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 83 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลจริงเชิงประจักษ์ ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) ดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์โมเดล โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณ
 ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
 (หลังปรับโมเดล)

9 .ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็น
 ผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ได้พัฒนาขึ้น
 เพื่ออธิบายสมมติฐานของการวิจัย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 84
 ตารางที่ 84 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิง สาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)											
	SCE			BSR			SI			OP		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
OSC	0.39*		0.39*									
			0.37*									
			0.22*									
TLR	0.37*		0.37*									
			0.22*									
OLAC	0.22*											
SCE				0.47*		0.47*				0.33*	0.28*	0.61*
SCE				0.47*		0.47*	0.45*		0.45*	0.33*	0.28*	0.61*
BSR										0.21*		0.21*
SI										0.40*		0.40*

*p<0.05

จากตารางที่ 84 พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีค่าอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (BSR)

พบว่าการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (BSR) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 และอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานที่ 2 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ (SI)

พบว่าการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ (SI) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.45 และอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (BSR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)

พบว่ากลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (BSR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.21 และอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 4 นวัตกรรมบริการ (SI) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)

พบว่านวัตกรรมบริการ (SI) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.40 และอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

สมมติฐานที่ 5 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)

พบว่าการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.33 มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.28 และอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.61 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

**สมมติฐานที่ 6 ก ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์
นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานขององค์กร**

พบว่าความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.60 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ก

สมมติฐานที่ 6 ข ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงานขององค์กร

พบว่าความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.07 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.07 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ข

สมมติฐานที่ 7 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร(SCE) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ (BSR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

พบว่า การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร(SCE) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ (BSR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.10 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7

สมมติฐานที่ 8 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีนวัตกรรมบริการ (SI) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

พบว่า การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีนวัตกรรมบริการ (SI) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.09 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.09 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8

สมมติฐานที่ 9 การจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ

พบว่าการจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ (OSC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.39 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.39 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 9

สมมติฐานที่ 10 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE)

พบว่าบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.37 และอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 10**

สมมติฐานที่ 11 วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (OLAC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE)

พบว่าวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (OLAC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (SCE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 11**

ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีรายละเอียดดังตารางที่ 85

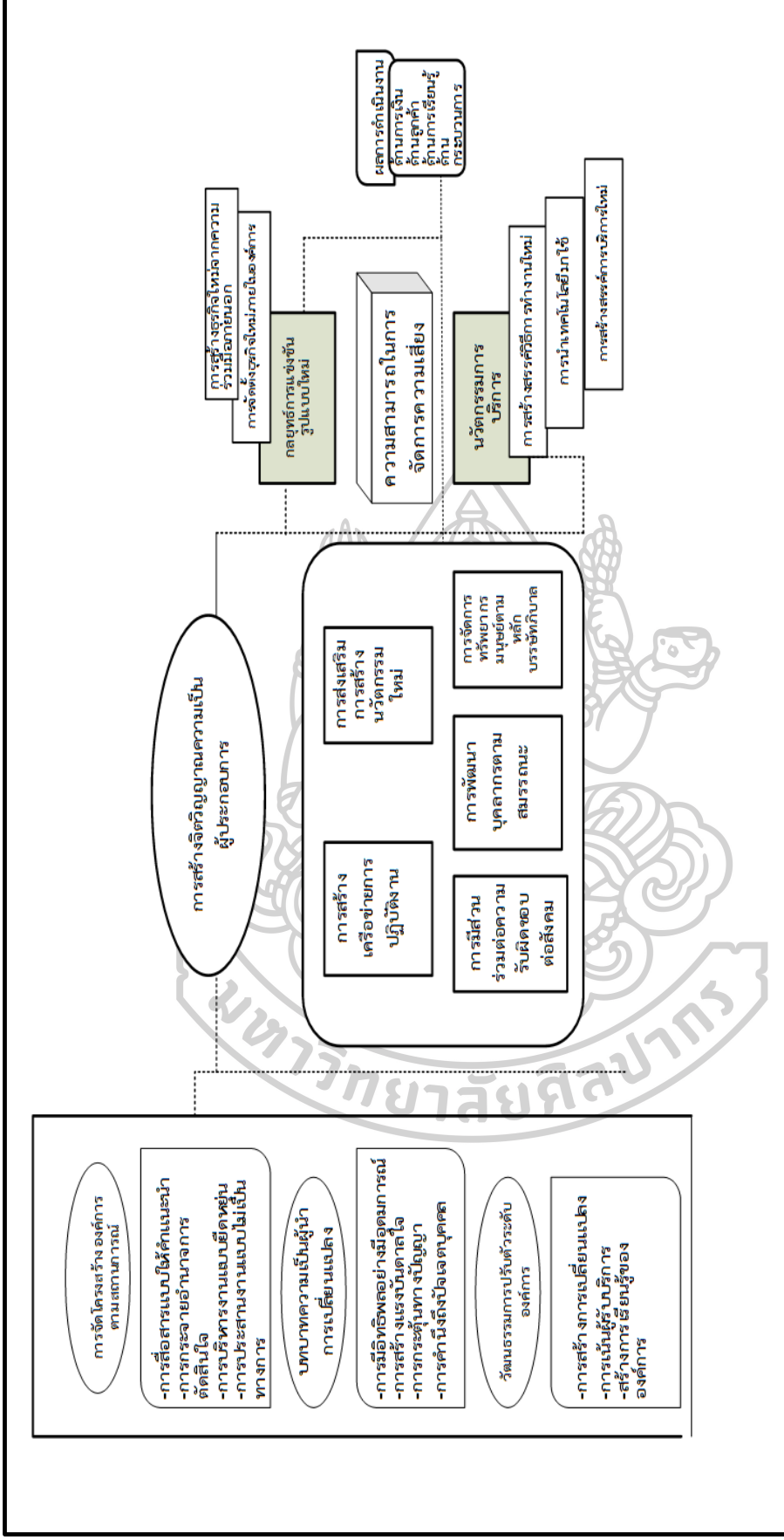
ตารางที่ 85 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 ก ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 ข ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงาน	ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีนวัตกรรมบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 9 การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในการองค์การ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 10 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 11 วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	ยอมรับสมมติฐาน

10.แผนภาพสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน





ภาพที่ 29 แผนภาพสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบการ

จากภาพที่ 29 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาภิบาลนั้น เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันจะต้องมีการบูรณาการแนวความคิดต่างๆ เพื่อสร้างคุณลักษณะพนักงานที่ตอบสนองการทำงานที่หลากหลาย สามารถสร้างนวัตกรรมในการบริการและเป็นแรงขับเคลื่อนของธุรกิจโรงแรมในการผลักดันการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในการสร้างพนักงานที่มีคุณลักษณะดังกล่าวได้นั้น ธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสำคัญในปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน ประกอบไปด้วย การจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร ซึ่งหากธุรกิจโรงแรมมีการจัดการปัจจัยเชิงสาเหตุดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ธุรกิจโรงแรมเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ตลอดจนส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology Methodology) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากผู้บริหารของโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยและได้รับรางวัลอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม จำนวน 5 คน

การเก็บรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลหลักดังกล่าวเพื่อช่วยยืนยันและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจน ทั้งด้านปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร และผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร สรุปผลการวิจัยได้ตามลำดับ ดังนี้

1. การให้ความหมายของจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

การให้ความหมายของคำว่า จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หมายถึง พนักงานมีความศรัทธาในงานที่ทำอยู่ ภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจโรงแรม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการสร้างแนวทางการปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกันของพนักงานทุกระดับ เกิดความร่วมมือกันในการทำงานที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานและสามารถสร้างสรรค์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าแบบเดิม รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการทำงานแบบเดิมๆ โดยเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานที่พร้อมจะพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ มีความต้องการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นำไปสู่สร้างสรรค์นวัตกรรมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“พนักงานมีความศรัทธาในงานที่ทำอยู่ ภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจโรงแรม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อองค์กร นำไปสู่การสร้างสรรค์การทำงานและการบริการใหม่ๆ” (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“พนักงานมีความรู้สึกตัวเค้าว้าเป็นมากกว่าพนักงานทั่วไป พนักงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เอาใจใส่ เกิดความร่วมมือกันในการทำงานที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานและสร้างสรรค์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าแบบเดิม”(วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรู้สึกเหมือนตนเองเป็นส่วนสำคัญ ส่วนหนึ่งของโรงแรม ที่จะทำให้โรงแรมมีผลกำไร เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน มีปรับปรุงกระบวนการบริการเกิดการบริการใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าแบบเดิม เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น”(วิฑูณ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“พนักงานในโรงแรมมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ พร้อมทั้งพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ อยากรที่จะเรียนรู้อยากที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สร้างสรรค์นวัตกรรมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” (วิกานดา ตำแหน่งผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“คุณลักษณะใหม่ของพนักงาน ที่มีความพร้อมและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเสมือนตนเป็นเจ้าของกิจการให้กับโรงแรมอย่างเต็มที่ พร้อมเสนอตัวรับผิดชอบเสนอไอเดีย รับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในกระบวนการทำงานได้ ตลอดจนตั้งใจปฏิบัติงานอย่างอุทิศเพื่อนำไปสู่ผลกำไรของบริษัทในชั้นปลาย” (วิลาวัลย์ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

2. การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กร

ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเป็นเรื่องที่ธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสนใจมากขึ้นสำหรับการแข่งขันในธุรกิจปัจจุบัน เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจโรงแรมไม่สามารถใช้กลยุทธ์แบบเดิมมาเป็นจุดแข็งเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันได้ กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้ธุรกิจจากการใช้ทรัพยากรภายใน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรภายในให้สามารถคิดและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เสมือนกับเป็นผู้ประกอบการเองโดยตรง ดังนั้นความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ เพราะเป็นผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงต่อความเสี่ยงและความไม่แน่นอนจากการดำเนินธุรกิจและนำพาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายด้านผลกำไรและความสำเร็จ นอกจากนี้ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานไม่เพียงแต่เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันใหม่เท่านั้น ยังจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมบริการ ที่ไม่ใช่แต่การสร้างสิ่งใหม่ แต่รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานแบบเดิม ให้มีรูปแบบที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า

การทำให้ความรู้สึกความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเกิดขึ้นบุคลากรทุกระดับในโรงแรม ต้องเกิดจากการสร้างศรัทธา ความเชื่อและความภูมิใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ค่อยๆ หล่อหลอมบุคลากร ในแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม จนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำงานเพื่อประโยชน์ร่วมของโรงแรมเป็นหลัก ซึ่งความรู้สึกถึง

ความเป็นผู้ประกอบการองค์การของพนักงาน ไม่ได้เกิดขึ้นจากตัวพนักงานเองเท่านั้น แต่เกิดจากการวางกลยุทธ์การบริหารงานของผู้บริหารโรงแรม วิสัยทัศน์ต้องทันสมัย การวางนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นที่ตัวพนักงานมากขึ้น เน้นที่การส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมการบริการใหม่ที่ผลักดันให้เกิดความเข้มแข็งให้กับโรงแรมในอนาคต ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องทำความรู้จักและเข้าใจในพนักงาน มีจุดยืนที่ชัดเจนในการบริหารงาน มีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารใหม่ เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน รับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากขึ้นและมีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย สร้างเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาและสนับสนุนการเติบโตของพนักงานจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“การสร้างความรู้สึกรู้สึกความเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน ก็คือ การทำให้พนักงานมองเห็นถึงความมั่นคงของโรงแรมเท่ากับพนักงานเห็นอนาคตที่มั่นคงของตนเอง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำงานเพื่อประโยชน์ร่วมของโรงแรมเป็นหลัก (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องทำความรู้จักและเข้าใจในพนักงาน มีจุดยืนที่ชัดเจนในการบริหารงาน มีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารใหม่ เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน รับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากขึ้นและมีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย สร้างเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาและสนับสนุนการเติบโตของพนักงาน” (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“ความรู้สึกถึงความเป็นผู้ประกอบการองค์การของพนักงาน ไม่ได้เกิดขึ้นจากตัวพนักงานเองเท่านั้น แต่เกิดจากการวางกลยุทธ์การบริหารงานของผู้บริหารโรงแรม วิสัยทัศน์ต้องทันสมัย การวางนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นที่ตัวพนักงานมากขึ้น เน้นที่การส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมการบริการใหม่ที่ผลักดันให้เกิดความเข้มแข็งให้กับโรงแรมในอนาคต”(วิฑูณ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การเป็นผู้ประกอบการองค์การ ต้องสร้างจากภายใน การสร้างแนวความคิดพื้นฐานให้กับพนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกร่วมและรู้สึกเหมือนตนเองเป็นส่วนสำคัญ ส่วนหนึ่งของโรงแรม ที่จะทำให้โรงแรมมีผลกำไร เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน มีปรับปรุงกระบวนการบริการเกิดการบริการใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าแบบเดิม เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น” (วิกานดา ตำแหน่งผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“การบริหารงานที่ทำให้ให้พนักงานมีเป็นมากกว่าพนักงานทั่วไป วางแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เอาใจใส่ เกิดความร่วมมือกันในการทำงานที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงาน และสร้างสรรค์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าแบบเดิม” (วิลาวัลย์ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

องค์ประกอบของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของโรงแรมในประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานภายในองค์การ มีการเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของกลุ่มบุคคล องค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นหน่วยย่อยภายในองค์การ ภายใต้ความต้องการในวัตถุประสงค์ร่วมกัน จัดโครงสร้างและรูปแบบการปฏิบัติงานด้วยระบบใหม่ในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้บริหารและพนักงานด้วยการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และบริหารองค์การภายใต้ตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการให้สมาชิกในองค์การได้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ เริ่มวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผลและร่วมรับผลประโยชน์ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน จากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งได้รับการพัฒนาและส่งเสริมไปสู่ทีมงานซึ่งประกอบด้วยพนักงานในแผนกต่างๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ อันจะทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ในการบริการ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานของโรงแรมมีความพยายามและพร้อมที่จะทุ่มเทการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อให้องค์การอยู่รอด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสิ่งใหม่ๆ พนักงานทุกคนล้วนมีความสามารถและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันซึ่งมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของเรา นอกจากนี้เรายังเน้นการทำงานแบบ Team work ที่มี การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ และ ร่วมกันคิดค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้ เกิดความราบรื่นในการทำงาน มีการใช้ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างกันไป สร้างสรรค์สิ่งใหม่ เกิดนวัตกรรมในการบริการ โดยผู้จัดการในแต่ละส่วนงานของ โรงแรม จะคอยสนับสนุน สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันและกำหนดเป็น แนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน” (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“โรงแรมของเราเน้นการสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองเป็น พันธุ์หนึ่งตัวหนึ่งที่ผลักดันให้โรงแรมเกิดผลกำไร เราจะมอบหมายให้ผู้จัดการในแต่ละ แผนกคอยกระตุ้นให้พนักงานต้องชวนหาความรู้เพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ งานที่พนักงานจะต้องรับผิดชอบอยู่เสมอ เพราะโรงแรมของเราเชื่อว่าการศึกษาคือ ความรู้ไม่มีที่สิ้นสุด เราจะไม่ยึดเยียดความรู้หรือการฝึกอบรมที่ไม่มีประโยชน์ต่องาน ของเค้า เราจะเน้นการพัฒนาความรู้ที่พนักงานสนใจ พนักงานสามารถนำไปพัฒนา ตนเองจนกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานนั้น” (วิรัตน์ ตำแหน่งผู้จัดการ โรงแรม ที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

การสร้างความรู้คือการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน ในโรงแรมของเรา เน้นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดจิตสำนึกการเห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวมควบคู่ไปกับการพัฒนาตนเองในด้านอื่นๆ เรามองว่าหากพนักงานมี ความเห็นแก่ตัว การทุ่มเทการทำงานเพื่อแผนก เพื่อโรงแรม ก็จะไม่เกิดขึ้น การ ทำงานเป็นทีมที่โรงแรมเราดำเนินนโยบายมากก็จะประสบความล้มเหลวเช่นเดียวกัน” (วิฑูณ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“โรงแรมของเราขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมในการ บริการ ซึ่งคนภายนอกอาจมองว่าโรงแรมต้องคิดค้นนวัตกรรมอะไรอีก งานส่วนใหญ่ ก็เป็นแค่รูปแบบเดิมๆ แต่เราสนับสนุนให้พนักงานปรับปรุงหรือคิดค้นวิธีการทำงาน ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพราะเรามองว่านวัตกรรมทางการบริการ คือการสร้างโอกาส

ทางการแข่งขันของเรา พนักงานคนไทยสามารถสร้างนวัตกรรมให้เราได้ โรงแรมของเรา ก็มีรางวัลเป็นของตอบแทนให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นการจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานคนอื่นๆ พยายามสร้างนวัตกรรมขึ้นมาบ้าง” (วิกานดา ตำแหน่ง ผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงานจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหา การฝึกอบรม การพัฒนาพนักงานและที่สำคัญ คือการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานรับรู้ให้ได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้น เกิดขึ้นจากการพิจารณาที่ยุติธรรม โปร่งใส ไม่มีเด็กเล่นของใครทั้งนั้น และเมื่อพนักงานรับรู้ได้ว่าโรงแรมจริงใจต่อเขา พนักงานก็จะให้ใจเรากลับคืนมา” (วิลาวัลย์ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

3. ผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน พบว่า การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมส่งผลต่อ การสร้างนวัตกรรมบริการ และกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ นอกจากนี้ ยังพบว่า การสร้างนวัตกรรมบริการ และกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมอีกด้วย มีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

3.1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรม

นวัตกรรมบริการ คือ องค์กรความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ หรือกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการอันหลากหลายของลูกค้า โดยการบูรณาการศักยภาพการบริหารจัดการขององค์กร รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าของการบริการโดยนวัตกรรมบริการ เป็นการนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนการให้บริการ เพื่อบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยเน้นการอำนวยความสะดวก และความรวดเร็วในการเข้ารับบริการ ส่วนประโยชน์ของนวัตกรรมบริการในเชิงธุรกิจ คือ ช่วยสร้างความแตกต่างในการบริการ เพื่อนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งในการดำเนินธุรกิจโรงแรมในอนาคตมีภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น จึงทำให้อัตราการอยู่รอดทางธุรกิจนั้น

น้อยลง โรงแรมที่สามารถสร้างความแตกต่าง ด้วยการออกแบบการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ ในการบริการจะสามารถตราตรึงอยู่ในใจลูกค้า และสามารถอยู่รอดได้ในที่สุด

การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จะทำให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่ริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ให้ดีขึ้นจากเดิม เกิดเป็นนวัตกรรมการบริการ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าหากธุรกิจโรงแรมต้องการสร้างนวัตกรรมการบริการ โรงแรมนั้นต้องมุ่งเน้นการสร้างจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการสร้างเครือข่ายในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานในเครือข่ายจะพัฒนาพนักงานไปสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งจะนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น สะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นเช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามจิตวิญญาณผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของโรงแรม ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นคนคอยสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้พนักงานเกิดจิตวิญญาณผู้ประกอบการภายในขึ้นมา เช่น การวางนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ถูกต้องตามหลักปรัชญาสากล การสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาสมรรถนะตนเองตามความสามารถซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น หรือแม้แต่การปลูกฝังความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นกับพนักงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้พนักงานมีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรขึ้นมา และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการบริการของพนักงานในธุรกิจโรงแรม ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“การสนับสนุนให้พนักงานภายในโรงแรมของเราสร้างนวัตกรรมการบริการ เราจะมุ่งเน้นการทำให้พนักงานรู้สึกว่าโรงแรมของเราให้ความสำคัญกับการทำงานของเขาเสมอ อะไรที่ทำให้เขามีการทำงานที่ดีขึ้น สะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้น เรายินดีสนับสนุนทั้งทรัพยากรและเงิน หรือแม้กระทั่งส่งเข้าไปฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งทำให้พนักงานของเรารู้สึกว่าการสร้างนวัตกรรมในการบริการเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานของเขา ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ไม่ใช่เกิดจากการบับบงคับของโรงแรม เราจึงพูดได้เต็มปากว่า นวัตกรรมการบริการของโรมเราเกิดจากความสมัครใจไม่ใช่การบับบงคับ และผลดีที่เกิดขึ้นก็คือ พนักงานของเราสร้างนวัตกรรมการบริการให้โรงแรมของเราอยู่เสมอ ไม่ว่านวัตกรรมนั้นจะเล็กหรือใหญ่เราก็ให้ความสำคัญเท่ากัน ถ้านวัตกรรมนั้นทำให้การทำงานของพนักงานดีขึ้น (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“การสร้างความรู้สึกว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานในโรงแรมเรา เราเคยถามตนเองในทีมผู้บริหารว่าเราได้ประโยชน์อะไรจากตรงนี้บ้าง สิ่งหนึ่งที่เรพบก็คือ ความจงรักภักดีของพนักงาน จะนำไปสู่ความทุ่มเท ความตั้งใจปฏิบัติงานของพนักงาน การเปิดโอกาสและการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขององค์กรเป็นปัจจัยเสริมแรงอย่างดี ที่จะทำให้นักพนักงานคิดค้นนวัตกรรมบริการได้เร็วขึ้น โรงแรมของเราจึงแข็งแกร่งขึ้น สามารถยืนหยัดได้ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน” (วิฑูณ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทุกแผนกในโรงแรมของเรา เป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญ โรงแรมเราต้องการให้พนักงานทำงานเป็นทีม ให้พนักงานยึดถือแนวการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเน้นการทำงานร่วมกันทุกแผนก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ที่จะนำไปสู่การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และก็เป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของพนักงานด้วยเช่นกัน โรงแรมของเราจึงสนับสนุนการสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงาน เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาอบรมให้กับพนักงานเราอยู่เสมอ นอกจากนี้เรายังเน้นย้ำแก่ผู้จัดการในแต่ละแผนกเสมอว่า เราจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอิสระในการคิดรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน มาเสนอกับผู้จัดการและผู้บริหาร เราเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสลองผิดลองถูก เพื่อการเรียนรู้ของพนักงานด้วยตนเอง ซึ่งให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการที่เราชี้แนะเขาว่าเขาต้องทำอะไรบ้าง สุดท้ายพนักงานจะรู้เองว่าต้องการบริการหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด ” (วิกานดา ตำแหน่ง ผู้จัดการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“จากการแข่งขันที่สูงขึ้นในธุรกิจโรงแรม ทำให้เราต้องสร้างความแตกต่างทางด้านการบริการให้เป็นจุดแข็ง ให้กับโรงแรมของเราของเรา เราจึงพยายามกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างจุดแข็งด้านนวัตกรรมบริการของเรา เราส่งเสริมให้พนักงานคิดนอกกรอบ อะไรคือความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นเราก็จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานเสมอ เพราะเราคิดว่าคนที่น่าจะเข้าใจในความต้องการของลูกค้าดีที่สุด ก็คือพนักงาน ไม่ใช่ผู้บริหารอย่างเรา พนักงานจะรู้ว่า

อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการนอกเหนือจากที่โรงแรมของเราจัดให้ หรืออะไรคือสิ่งที่ลูกค้ามองว่ามันคือปัญหาเมื่อมาพักกับโรงแรมของเรา

“การมีส่วนร่วมของพนักงานในการการสร้างนวัตกรรมบริการ เรามองว่านั่นคือการกระตุ้นทำให้พนักงานกระตือรือร้น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้นได้ ซึ่งผมจึงคิดต้องปฏิบัติควบคู่กันไปกับการวางนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกแผนกของโรงแรม ผมมองว่าเป็นการยากที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมทางการบริการได้ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“โรงแรมของเรามีการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ มีการจองห้องพักผ่านแอปพลิเคชัน มีคิวอาร์โค้ดไว้ให้ลูกค้าแสกนเมื่อต้องการข้อมูลของโรงแรมหรือต้องการรับบริการบางอย่าง ซึ่งคุณอาจจะบอกว่าโรงแรมทุกที่ก็มีใช้ทุกที่มีเหมือนกัน แต่หากดูในรายละเอียดปลีกย่อยของแอปพลิเคชันคุณจะรู้ว่ามันแตกต่าง แตกต่างยังไง ข้อแรกแอปเราพัฒนามาจากความต้องการของลูกค้าประจำของเรา เราจะให้พนักงานสอบถามความต้องการลูกค้าประจำของเราเสมอว่า พวกเขาต้องการเพิ่มเติมอะไรบ้างในการมาใช้บริการ ข้อสองพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาแอป เพราะเรามองว่าพนักงานคือคนที่จะให้ข้อมูลลูกค้าได้ดีที่สุด ไม่ใช่คู่มือหรือผู้บริหาร และสามแอปของเราช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงแรมของเราเฉพาะเพราะถูกพัฒนามาจากข้อมูลพื้นฐานของโรงแรมของเรา ทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรง ซึ่งเราปลูกฝังให้พนักงานตระหนักในการทำงานเสมอ ” (วิลาวัลย์ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

“ การสร้างความร่วมมือในการทำงานของพนักงานในทุกแผนกของโรงแรม เป็นสิ่งที่ทางผู้บริหารของเราให้ความสำคัญ เรามองว่าการทำงานเป็นทีมจะทำให้โรงแรมของเราเติบโตได้เร็วยิ่งขึ้น เพราะเวลาโรงแรมเกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นการบริการ การบริหารงาน หรือปัญหาอื่น ๆ ก็ตาม ไม่ใช่แค่แผนกเดียวหรือคนคนเดียวจะสามารถแก้ปัญหาได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกแผนก

ในการออก Idea ว่าปัญหานั้นจะแก้ไขได้อย่างไร ซึ่งการแก้ไขจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกแผนกภายในโรงแรม ต้องประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (วิฑูณ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ผู้บริหารโรงแรมของเราให้ความสำคัญกับพนักงานเสมอ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นเราจะสื่อสารกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและปรับเปลี่ยนตัวเอง เราทราบกันดีอยู่แล้วว่าความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงเสมอ การบริการของลูกค้าก็เช่นเดียวกัน เราพัฒนาสมรรถนะในการบริการของพนักงานในทุกแผนกอยู่เสมอ เช่น แผนกครัวที่ต้องทำอาหารให้หลากหลายรสชาติอร่อย พนักงานต้อนรับก็ต้องทราบว่าลูกค้าแต่ละชาติต้องการการบริการที่แตกต่างกันอย่างไร พนักงานของเราถูกปลูกฝังว่าความต้องการของลูกค้ามักเปลี่ยนแปลงเสมอ วันนี้การบริการแบบนี้อาจถูกใจ แต่วันพรุ่งนี้ลูกค้าอาจต้องการการบริการที่แตกต่างหรือมากขึ้นกว่าเดิม นี่คือนสิ่งที่พนักงานต้องเข้าใจและปรับเปลี่ยนการบริการให้ทัน และเราพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ของเราพึงพอใจในการบริการของโรงแรมเราเพิ่มมากขึ้น” (วิลาวัลย์ ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

“การปลูกฝังให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงประโยชน์ส่วนร่วม เห็นแก่ประโยชน์ของสังคม ช่วยทำให้พนักงานเกิด Service mind ในการทำงานอย่างที่เราคาดหวังงานบริการต้องอย่างไรโรงแรมของเรา เราต้องการพนักงานที่มี Service mind มันเป็นโจทย์ที่ในสมัยก่อนเราคิดกันเสมอว่า เราจะสร้าง Service mind ได้อย่างไร เราลองทดลองดูในหลายแบบ ไม่ว่าจะเป็นให้รางวัลแก่พนักงานเพื่อจูงใจ หรือใช้บทลงโทษหากพนักงานคนไหนมีใบ Complain จากลูกค้า แต่เราพบว่าวิธีที่ดีที่สุดเหมาะกับโรงแรมเราคือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับเรา เราพาพนักงานไป บริจาคอาหารที่บ้านพักคนชรา เราพาพนักงานไปปลูกป่าชายเลน สิ่งที่เกิดขึ้นคือพนักงานเรามีจิตใจเอื้อเฟื้อมากขึ้น ตระหนักถึงการช่วยเหลือกันมากขึ้น ทำให้การทำงานร่วมกันราบรื่น การบริการลูกค้าก็เกิดจากใจ ทุ่มเทในการทำงานเพิ่มขึ้น (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“เราสร้างให้พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อโรงแรม บริหารงานด้วยใจ ผู้บริหารที่ใส่ใจแลงใจ พนักงานทุ่มเทโรงแรมเราก็ตอบแทนให้ด้วยความยุติธรรม พนักงานที่นี้จึงกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ การบริการของโรมแรมเรา จึงถูกใจลูกค้าเสมอ” (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

4. นวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

4.1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรส่งผลต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจ เช่น โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี การแข่งขันเป็นผู้นำการตลาด และความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มความซับซ้อนได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในแนวคิดการตลาดและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องขององค์กรในทางปฏิบัติ กิจกรรมการตลาดได้กลายเป็นความหลากหลายมากขึ้นที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ ที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรนั้น โดยความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานจะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของพนักงานด้วยเทคนิคและด้านการบริหารจัดการของความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ความสามารถในการนวัตกรรมจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการครอบครองและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดจะมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในท้ายสุดจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม ดังนั้นการดำเนินกลยุทธ์รูปแบบใหม่ในธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการเป็นตัวขับเคลื่อน เมื่อพนักงานมีความร่วมมือในการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น โดยมีการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงแรมทั้งในด้านทรัพยากรในการทำงาน นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น จะทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ที่แตกต่างจากเดิมได้มากขึ้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น

การดำเนินกลยุทธ์ใหม่ของธุรกิจโรงแรม จะเกิดได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในโรงแรมนอกเหนือจากการเป็นที่พักให้แก่ลูกค้าเพียงอย่างเดียว อย่างที่เข้าใจกันดีว่าอรรถประโยชน์หลักของธุรกิจโรงแรม คือ การบริการในห้องพัก แต่ปัจจุบันหลายๆ โรงแรมได้มี

การสร้างธุรกิจใหม่ภายใต้การดำเนินงานทางด้านการให้ที่พักแก่นักท่องเที่ยว เช่น การเปิดสถานที่บริเวณโรงแรมเป็นที่จัดงานแบบเลี้ยงแบบ Open air เป็นสถานที่เปิดตัวสินค้า bands name เป็นสถานที่เปิดตัวงานแฟชั่นต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งทางโรงแรมเหล่านี้จะมีการเตรียมพนักงานให้พร้อมกับการบริการในลักษณะนี้มากขึ้น เช่น งานเปิดตัวสินค้าหลายสัปดาห์ต่อ ประเทศไทยในโรงแรมแห่งหนึ่งผู้บริหารของโรงแรมจะมีการวาง Concept ให้พนักงานแต่งตัวแบบหรูหรา การบริการจะบ่งบอกถึงรสนิยมระดับสูง มีความเป็นมืออาชีพเหมาะสมกับลักษณะงาน เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าถ้าโรงแรมไม่มีความพร้อมทางด้านพนักงาน พนักงานไม่มีความทุ่มเท ไม่มีใจในการทำงาน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับบริบททางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่เปลี่ยนไป โรงแรมก็ไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์เหล่านี้ได้สมบูรณ์ ลักษณะที่ 2 การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก เป็นการดำเนินงานที่โรงแรมสร้างพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทานการท่องเที่ยวและทำให้การบริการลูกค้ามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น โรงแรมหลายแห่งมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับธุรกิจการบินและบริษัททัวร์ คือ เมื่อนักท่องเที่ยวมีความประสงค์จะมาพักที่โรงแรม ทางโรงแรมจะมีทางเลือกในการเดินทางมาพักเป็น Package ต่างๆ ซึ่งหากนักท่องเที่ยวมาพักที่โรงแรมจะได้ส่วนลดในการจองเที่ยวบินของบริษัทที่มีความร่วมมือกับทางโรงแรม และทางโรงแรมก็จะมีการจัดบริการทางด้านบริษัททัวร์ให้ ซึ่งนักท่องเที่ยวจะได้ราคาที่ถูกกว่า เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าในการดำเนินกลยุทธ์รูปแบบใหม่ทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าว โรงแรมจะต้องมีพนักงานที่พร้อมจะผลักดันให้กลยุทธ์นี้เกิดขึ้นได้จริงและประสบความสำเร็จ เพราะปฏิเสธไม่ได้ว่าในสุดท้ายแล้วคนที่จะต้องรับกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็คือพนักงานของโรงแรมนั่นเอง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมยิ่งเพิ่มสูงขึ้น เราจึงพยายามสร้างพนักงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในอนาคต ซึ่งเราไม่สามารถบอกตอนนี้ได้ว่าในอนาคตการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมจะเปลี่ยนแปลงไปเช่นไร แต่สิ่งที่เราทำได้ตอนนี้ คือเราต้องเตรียมพนักงานของเราให้พร้อมที่สุด พนักงานต้องใช้เทคโนโลยีได้ พนักงานต้องรับข่าวสารต่าง ๆ มากขึ้น ต้องรอบรู้ไม่ใช่เฉพาะงานที่ทำ แต่ต้องรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเรา ซึ่งจะง่ายเมื่อถึงเวลาที่เราจะต้องเปลี่ยนแปลงจริง” (วิชัย ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“การสร้างแนวความคิดพื้นฐานให้กับพนักงานทุกคนในโรงงาน ให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงาน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการทำงานแบบเดิมๆ นั้น เราจะผลักดันให้พนักงานของเรามีการทำกิจกรรม Innovation ร่วมกับลูกค้า ทั้งนี้เราได้รับความร่วมมือจากลูกค้า โดยมีการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ๆ รวมกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ปีที่ผ่านมาความพึงพอใจลูกค้าของเรามีผลการสำรวจที่เพิ่มสูงขึ้น และการ Complain แทบไม่มีเลย” (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“เรายอมรับว่าโรงแรมเรามีการวางกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเมื่อก่อนค่อนข้างมาก ปัจจุบันเรามีการแตกธุรกิจย่อยออกมาเพื่อเพิ่มช่องทางการบริการใหม่ ๆ ให้กับลูกค้ามากขึ้น นอกเหนือจากการเป็นที่พักของนักท่องเที่ยว ยกตัวอย่างเช่น เป็นสถานที่เปิดตัวสินค้า สถานที่จัดงานเลี้ยง จัดงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ติดต่อมา เราเริ่มต้นจากการสำรวจตัวเองว่าเรามีความพร้อมแค่ไหนที่จะเปลี่ยนแปลง และปัจจัยใดที่จะทำให้กลยุทธ์เหล่านี้ประสบความสำเร็จ เราพบว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ พนักงาน และต้องเป็นพนักงานที่มีใจให้กับโรงแรมเท่านั้น เพราะหากเขาไม่เข้าใจ เขาก็ไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนไปกับเรา สุดท้ายเขาจะลาออกไป” (วิฑูณ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“เรามองว่าการที่จะทำให้พนักงานทุกคนในโรงแรม ริเริ่มการทำงานที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นในการดำเนินงานของโรงแรมได้นั้น ต้องมีปัจจัยในการสนับสนุนที่สำคัญ ก็คือ ผู้บริหาร ซึ่งคณะผู้บริหารอย่างพวกผม ก็พยายามวางแผนกลยุทธ์วางแผนงบประมาณในการสนับสนุน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถ ความรู้ทางเทคนิค ทักษะ ต่างๆในการทำงานพนักงาน เราฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญ เพื่อเกิดการเรียนรู้และนำความรู้นั้นไปสู่การสร้างนวัตกรรมบริการและพร้อมรับการดำเนินงานทางด้านกลยุทธ์ใหม่ๆ ของโรงแรม” (วิกานดา ตำแหน่ง ผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“โรงแรมของเรามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานการท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับโรงแรมของเรา เรามีการสร้างความร่วมมือกับสายการบินทั้งของประเทศเราเองและสายการบินต่างชาติ รวมถึงบริษัททัวร์ที่ได้รับใบอนุญาตถูกต้อง เพื่อให้พนักงานท่องเที่ยวของเราได้รับความสะดวกสบายในการท่องเที่ยวสูงสุด ถึงแม้ว่าในปีนี้เป็นปีที่สองที่เราดำเนินกลยุทธ์นี้ แต่ก็ช่วยให้เรามีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นนิมิตรหมายที่ดีที่เราวางแผนมาถูกต้อง (วิลาวัลย์ ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560))

ในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ตั้งใจ มีความเป็นมืออาชีพ ที่นำไปสู่การสร้างการสร้างสรรค์บริการและการดำเนินกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ให้เกิดขึ้นในโรงแรม นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้นั้น ต้องไม่มีอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน การทำงานเป็นทีมสามารถเปิดใจในการแสดงความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นที่ทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ดีขององค์การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต้องสนับสนุนการทำงาน นโยบายการดำเนินงานต้องโปร่งใสและต้องมีลักษณะการดำเนินงานกลยุทธ์เชิงรุก ซึ่งเป็นสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ

“การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของโรงแรม ผมมีหน้าที่ที่ต้องสนับสนุนพนักงานในฐานะของผู้บริหารและผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผมพยายามวางนโยบายที่สนับสนุนให้พนักงานของผมสามารถพัฒนาตัวเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผมเริ่มเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นว่าโรงแรมของเราควรมีทิศทางการทำงานอย่างไร เราควรมีอะไรใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าบ้าง พนักงานของเราจึงเข้าใจเรามาขึ้นว่าทำไมผู้บริหารจึงต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การทำงาน ” (วิหุณ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของพนักงานโรงแรมเราต้องพร้อม ต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการทำงานของพนักงาน การสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานของเขารวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกกล้าแสดงออกทางความคิด ในการค้นคว้าและทดลอง

สิ่งใหม่ๆ ไม่กลัวการถูกตำหนิเมื่อเกิดความผิดพลาด จะทำให้เราโรงแรมของเราพัฒนา” (วิกานดา ตำแหน่งผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

4.2 นวัตกรรมบริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

นวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานนั้น มี 3 ลักษณะ ลักษณะแรก พนักงานมีการสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ทำให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวดเร็วกว่าเดิม ลูกค้าในปัจจุบันต้องการบริการที่รวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการจองห้องพัก การเข้าพักและการออกจากห้องพัก ขั้นตอนการดำเนินต่างๆ เหล่านี้ ต้องรวดเร็วขึ้น พนักงานแต่ละส่วนต้องมีการประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา รู้ว่าแผนกใดทำหน้าที่อะไรและต้องส่งต่อไปที่แผนกไหนต่อ เพื่อให้การทำงานลื่นไหลตามขั้นตอน นวัตกรรมบริการลักษณะที่สอง โรงแรมที่การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งในปัจจุบันที่โรงแรมนิยมนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และถือเป็นนวัตกรรมบริการ ก็คือ การใช้แอปพลิเคชัน เพื่อช่วยในการเข้าถึงการบริการของ โรงแรม ไม่ว่าจะเป็นการจองห้องพักผ่านแอปพลิเคชัน การชำระเงินก็สามารถชำระผ่านแอปพลิเคชันทางการเงินได้เลยซึ่งปัจจุบันมีธนาคารมากมายที่ให้บริการ ทำให้ลูกค้าสะดวกขึ้นในการขอรับบริการ นวัตกรรมบริการลักษณะที่สาม โรงแรมมีการสร้างสรรค์บริการใหม่ขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น เช่น บริการสปาและนวดแผนไทยที่นิยมมากในหมู่ชาวต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ธุรกิจโรงแรมของเราไม่สามารถแข่งขันทางด้านราคาได้เหมือนเมื่อก่อน มีโรงแรมราคาถูกเกิดขึ้นมากมาย ทำให้โรงแรมขนาดใหญ่ของเราต้องพยายามแข่งขันในด้านอื่น เราจึงพยายามสร้างจุดขายในเรื่องของการบริการแทน เราเน้นการบริการใหม่ๆ ที่ สะดวก รวดเร็ว ตรงตามความต้องการลูกค้ามากขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าต่างชาติที่มีแรงซื้อในปริมาณมาก และเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจ มีการโพสต์ลงในเฟสบุ๊ค ตามหน้าเพจการท่องเที่ยวต่าง ๆ ก็จะมีลูกค้ามาใช้บริการ โรงแรมของเราเพิ่มขึ้น” (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“การให้ความสำคัญด้านคุณภาพการบริการให้กับลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่โรงแรมของเรายึดถือมาตลอด ในกรณี ที่มีปัญหาในเรื่องของการบริการ โรงแรม

ของเราจะพยายามแก้ไขปัญหอย่างเร่งด่วน โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะเรามองว่าพนักงานคนเดียวไม่สามารถแก้ปัญหาได้

“โรงแรมเราไม่เคยละเลยปัญหาที่เกิดกับลูกค้าแม้จะเป็นปัญหาเล็กน้อยก็ตาม เราเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเสมอ ย้ำให้ผู้จัดการทุกฝ่ายรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากขึ้น เพราะสุดท้ายคนที่มีหน้าที่ลงมือปฏิบัติป้องกันหรือแก้ปัญหาในครั้งต่อๆ ไปคือ พนักงาน” (วิรัตน์ ตำแหน่งผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 ,นามสมมติ, 2560)

“โรงแรมขอของเราถือว่า เสียงของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เราต้องรับฟัง การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริการของเรามากจะได้ข้อมูลมาจากลูกค้าเสมอ อะไรที่โรงแรมของเราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยไม่เกินความสามารถของเรา เราก็พร้อมจะทำ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจเกิดการแนะนำ เกิดการมาพักซ้ำ ผลการดำเนินงานของเราก็จะเพิ่มขึ้น” (วิฑูณ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ เป็นนโยบายหลักของโรงแรมเราเลยก็ว่าได้ ที่ทุกๆ แผนกของโรงแรมต้องพยายามสร้างนวัตกรรมการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ พนักงานมักกล่าวกันว่านวัตกรรมการบริการ ซึ่งจริง ๆ แล้วเราพยายามพูดกับพนักงานเสมอว่า ไม่จำเป็นต้องเป็นนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่หรือต้องเป็นพนักงานทำงานอยู่ในแผนกที่สำคัญของโรงแรม หากคุณเป็นพนักงานที่เป็นแค่ลูกจ้างอยู่ในห้องครัวแต่คุณสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มาทานอาหารกับโรงแรมของเราได้ เราก็ยินดีและให้สิ่งตอบแทนความทุ่มเทของคุณแล้ว เพราะสิ่งที่คุณทำให้กับโรงแรมของเรานั้นมากกว่าสิ่งที่คุณทำเสียอีก” (วิกานดา ตำแหน่งผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาวได้นั้น แรมของเราต้องสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่มีความต้องการ

แตกต่างกัน เช่น พนักงานต้องคอยสังเกตและคอยซักถาม เพราะลูกค้าบางคนไม่พูด แต่จะรอรับบริการ

“เราไม่คำนึงถึงว่าลูกค้าเคยไปใช้บริการที่ใด หรือถามลูกค้าว่า โรงแรมของเราดีกว่าของคู่แข่งหรือไม่ แต่เราจะเน้นกับพนักงานว่าให้บริการอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และเต็มใจที่จะให้บริการ รอยยิ้มอย่างจริงใจและการไหว้เป็นอาวุธที่สำคัญของเราในการมัดใจลูกค้า ไม่อายที่จะใช้คำว่าขอโทษ หรือรำคาญที่ต้องอธิบายซ้ำ เพราะมันคือหัวใจของการบริการ คำพูดของลูกค้าคือข้อมูลที่สำคัญในการปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานของคุณให้ดีขึ้น” (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“การให้ความสำคัญกับเสียงของลูกค้าที่มาใช้บริการโรงแรมของเรา ถือเป็น การสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ให้ลูกค้าที่เข้าพัก เราไม่อาจทำให้ลูกค้าทุกคนที่เข้าพักพึงพอใจระดับสูงได้ทั้งหมด เราไม่ได้อยากให้ลูกค้ามาพักกับเราครั้งเดียวแล้วไม่มาอีก เราต้องการให้ลูกค้ากลับมาอีก ฉะนั้นเสียงของลูกค้า นั่นคือสิ่งที่พนักงานต้องฟัง เพราะมันคือโอกาสที่เราจะนำไปพัฒนาและสร้างการบริการใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าได้” (วิลาวัลย์ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

4.2 กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม ได้ใน 4 ลักษณะประกอบด้วย ลักษณะแรก ด้านการเงิน คือ มีผลกำไรในการประกอบธุรกิจโรงแรม เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้ง ยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา และส่วนแบ่งทางการตลาด คือ มีส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ลักษณะที่สอง ด้านลูกค้า คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การตอบรับของลูกค้าในช่องทางการบริการและการดำเนินกลยุทธ์ที่หลากหลายมากขึ้น ภายใต้การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมประเภทเดียวกัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม โรงแรมต้องพยายามวางแผนกลยุทธ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะที่สาม ด้านการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกต่าง ๆ อย่างที่เราทราบดีว่างานในโรงแรมมีความหลากหลาย พนักงานในแผนกต่าง ๆ จึงต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โรงแรมจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานที่พนักงาน

รับผิดชอบอยู่ กระตุ้นพนักงานให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะที่สี่ ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในโรงแรม การทำงานภายในต้องมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสี่ลักษณะนี้เป็นตัวชี้วัดผลจากการดำเนินงานทางด้านกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ของธุรกิจโรงแรม ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ในช่วงสองปีที่ผ่านมา โรงแรมของเราได้มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การดำเนินงานอยู่เสมอ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลง เราจึงต้องเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของเราให้สอดคล้องเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ให้กับโรงแรมของเรา เราต้องพยายามรักษาส่วแบ่งการตลาดของเราไว้” (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“กลยุทธ์การดำเนินงานของเรา ได้ผ่านการวิเคราะห์มาเป็นอย่างดี และอย่างรอบคอบ โดยเราจะเน้นการวางกลยุทธ์ที่ทำให้โรงแรมของเราตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายขึ้น โดยใช้ฐานทรัพยากรที่เรามีความสามารถที่เรามี และพนักงานที่เรามี สร้างความแตกต่างจากโรงแรมคู่แข่งอื่น และเราพยายามริเริ่มทำเป็นที่แรกเพื่อไขว่คว้าโอกาสในการสร้างผลกำไร” (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“พนักงานของเราเป็นแรงสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ใหม่ ๆ เรามีการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานอยู่เสมอ อะไรที่เป็นการดำเนินงานใหม่ๆ ที่ผู้บริหารเราได้วางเอาไว้ ผู้จัดการทุกแผนกต้องกลับไปคุยกับพนักงานและวางแผนในระดับแผนกเพื่อรองรับกับกลยุทธ์ขององค์กร” (วิกานดา ตำแหน่ง ผู้จัดการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“โรงแรมของเราได้มีการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น เพราะเรามองว่า การดำเนินธุรกิจปัจจุบันไม่สามารถอยู่รอดได้แน่ หากไม่สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เราต้องมีเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน เมื่อเกิดปัญหาเราจะได้มีทางออก ทางเลือกหลายๆ ทางในการแก้ไข เพราะการดำเนินธุรกิจปัจจุบันเหมือนอยู่บนเส้นด้าย หากคุณดำเนินพลาดแล้วไม่มีเพื่อนคอย

ช่วยเหลือธุรกิจคุณก็จบ” (วิลาวัลย์ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5
(นามสมมติ, 2560)

5. การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

จากการศึกษา พบว่า การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม อาทิ ผลกำไร คือ มีกำไรในการประกอบธุรกิจ เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้ง ยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา และส่วนแบ่งทางการตลาด คือ มีส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ความพึงพอใจของลูกค้าในการบริการที่เพิ่มมากขึ้น ภายใต้การแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกันซึ่งเป็นผลมาจากนวัตกรรมบริการ และกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ การสร้างจิตวิญญาณผู้ประกอบการภายในองค์การให้แก่พนักงาน ในธุรกิจโรงแรมนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายปัจจัยด้วยกัน การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานในแต่ละแผนกทุกแผนกต้องร่วมมือร่วมใจกัน ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ทราบว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของโรงแรมคืออะไร การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติงานด้วย Service Mind มีจิตใจสาธารณะ รวมถึงการมุ่งมั่นและต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ คิดค้นวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ทำให้การบริการและการดำเนินงานในภาพรวมดีขึ้น เร็วขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น นอกจากนี้องค์การเองก็ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ลองผิดลองถูกในการทำงานของตนเอง เพื่อสร้างสรรค์วิธีการทำงานหรือการบริการใหม่ ๆ การจัดหาทรัพยากรและสร้างบรรยากาศในการทำงานก็ถือเป็นสิ่งสำคัญที่โรงแรมจะละเลยไม่ได้ รวมถึงการกำหนดนโยบายทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินงานด้านการจัดหาคูหากร การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงานโดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในประเด็น ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานอุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ให้กับโรงแรมกลายเป็นพลังผลักดันให้กับโรงแรม สามารถดำเนินการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“โรงแรมของเราเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสร้างเครือข่ายในการประสานงาน เพราะเราถือว่า ทุกแผนกมีความสำคัญต่อโรงแรมของเรา เรามีกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้นจิตสำนึกในการทำงาน เช่น กีฬาสี คัดค้านงานจัดเลี้ยง

ของบริษัท เป็นต้น รวมทั้งเรามีการวางแผนพัฒนาการทำงานของพนักงาน ใน การเพิ่มทักษะ การทำงานให้เรามีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา” (วิชัย ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“ผลประกอบการของเรานั้นดีขึ้นจากปีที่แล้ว ส่วนหนึ่งมาจากความทุ่มเทของพนักงาน การใส่ใจกับโรงแรมของเรา นอกจากนี้อัตราการลาออกของพนักงานของเราก็ลดลง การพัฒนาตนเองของพนักงานอยู่เสมอภายใต้การสนับสนุนของเรา ทำให้เกิดนวัตกรรมการบริการในโรงแรมของเรา ซึ่งทำให้การบริการของเราแตกต่างจากคู่แข่ง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งและสร้างความพึงพอใจได้มากกว่าคู่แข่ง (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“การทำกิจกรรม CSR ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ถือเป็นการปลูกจิตสำนึกเพื่อให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ส่วนรวมมากขึ้น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็จะเกิด จึงกลายเป็นพลังผลักดันให้การดำเนินกลยุทธ์ของโรงแรมเราประสบผลสำเร็จ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทั้งที่เป็นการดำเนินธุรกิจที่ใหม่สำหรับเรา แต่ผลประกอบการเราก็เพิ่มมากขึ้น” (วิฑูณ ตำแหน่ง ผู้จัดการ ทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ กิจกรรม โดยเฉพาะการฝึกอบรมพนักงาน ถือว่าสำคัญ คุณต้องทำให้พนักงาน หลังจากฝึกอบรมแล้วพนักงานต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขารับผิดชอบเพิ่มขึ้น เขาต้องนำความรู้ไปปรับปรุงกระบวนการทำงานของเขาได้ เปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีกว่าเดิมได้ และยังดีขึ้นไปอีกหากเขาสามารถสร้างการบริการใหม่ ๆ ขึ้นมาให้กับโรงแรมของเราได้” (วิกานดา ตำแหน่งผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“การแข่งขันปัจจุบันในธุรกิจโรงแรมมีมากขึ้น ผู้บริหารต้องคิดมาก ขึ้นเช่นเดียวกันว่าอะไรที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โรงแรมของเรามองที่ “คน” พนักงานของเราคือทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบชั้นดีในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องเจียรไน ให้

พนักงานส่งประกาย ดึงความสามารถของเขาออกมา สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องบริหารด้วยใจ มองให้เห็นคุณค่า บริหารงานให้ถูกต้อง สุดท้ายพนักงานก็ไม่หนีไปไหน มีแต่ช่วยเพิ่มพูนผลประโยชน์ให้กับโรงแรม” (วิลาวลัยตำแหน่งรองประธาน ฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

6. ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

6.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ส่งผลกระทบต่อสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์มีส่วนสำคัญต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรมประเทศไทย เนื่องจากธุรกิจโรงแรมต้องมีกระบวนการออกแบบองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเหมาะสมกับลักษณะงาน โครงสร้างองค์การต้องมีความยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีกฎระเบียบที่ไม่เข้มงวดมากนักและต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุนและความต้องการของสมาชิกในองค์กร หากพิจารณาด้านปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การจะต้องพิจารณาจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ลักษณะขององค์การขนาด องค์การเทคโนโลยีและวงจรชีวิตขององค์การ ซึ่งมีสิ่งที่ทำภายในเชิงการบริหารจัดการ การจัดการโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ส่งผลให้การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่างๆในองค์กรและระบุวัตถุประสงค์ขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันบนพื้นฐานของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของการบริการ การนำเสนอรูปแบบการบริการใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า การความพยายามสร้างความเชื่อมั่นโดยพนักงานในองค์กร มุ่งเน้นการจัดการที่ก่อให้เกิดการบริการที่มีความหลากหลาย รวมถึงเกี่ยวข้องกับการบริหารงานต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการ วิสัยทัศน์ พันธกิจภายในองค์กร การเข้าถึงความต้องการของลูกค้าอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรมจะต้องรักษาลูกค้า สร้างการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนาและรักษาความแตกต่างของการบริการ โดยยอมรับว่าพนักงานจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้และมุ่งเน้นการปรับให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพอย่างมากที่สุด ภายใต้โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งเกิดจากคามก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลของโรงแรมต่างๆ ได้ง่ายขึ้น ทำให้โรงแรมของเราต้องมีการปรับตัว โดยเฉพาะองค์กรสร้างสายการบังคับบัญชาและการสั่งงาน รวมทั้งการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ เราเน้นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ขั้นตอนการบริหารงานหรือการตัดสินใจบางอย่างที่เราสามารถมอบให้พนักงานสามารถทำได้ เราก็จะให้สิทธิ์แก่นักงานและผู้จัดการในแผนกต่าง ๆ สามารถตัดสินใจและค่อยรายงานขึ้นมา เพราะหากเราไม่ซักช้า ยังใช้ระบบแบบเดิมลูกค้าก็คงไม่รอเรา ” (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“โรงแรมของเรามีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น เน้นการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เรามองว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างแบบนี้ช่วยให้เราสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ดีขึ้น โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่มีลูกค้าคนไหนที่เวลาเกิดปัญหาเล็ก ๆ น้อย ในการมาพักแล้วต้องรออนักงานโทรหาผู้จัดการ โทรหาผู้บริหารให้อนุญาตหรือบอกเขาว่าเขาต้องช่วยเหลือลูกค้าหรือแก้ปัญหาให้ลูกค้าที่มาเข้าพักอย่างไร ซึ่งทำให้พนักงานของเรากระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น พนักงานพยายามพัฒนาตัวเอง เรียนรู้ที่จะแก้ปัญหา กล้าที่จะประสานงานกับพนักงานในแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเขา” (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“การบริหารงานของโรงแรมเรา เราพยายามการสร้างบรรยากาศที่สร้างความไว้วางใจ ความเป็นมิตรกันในการทำงานระหว่างพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดี มีความยินดีในการ แลกเปลี่ยน เปิดเผยข้อมูลระหว่างกันกันเพราะเราทำงานกันแบบเป็นทีม ซึ่งผมคิดว่าทำให้พนักงานมีความตั้งใจ ความจงรักภักดีและความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น พนักงานกล้าที่จะคิด กล้าแสดงความคิดเห็นและสร้างความแตกต่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้โรงแรมของเราพัฒนาอยู่เรื่อยๆ ไม่หยุดนิ่ง” (วิฑูณ ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“รูปแบบการบริหารโรงแรมของเรา มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เราต้องการความรวดเร็วในการสั่งการ การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เราจึงพยายามกระจายอำนาจไปสู่ผู้จัดการหัวหน้าแผนกต่างๆ และ

พนักงาน เพื่อให้ทุกอย่างรวดเร็ว พนักงานก็จะมีอิสระในการทำงานมากขึ้น เขาสามารถคิดอะไรใหม่ๆ ในการทำงานของเขาได้เอง ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ก็กระตือรือร้น ทุ่มเทให้กับการทำงาน การลาออกไปทำงานที่อื่นก็น้อยลง” (วิกานดา ตำแหน่ง ผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“โรงแรมของเราเน้นการประสานงานระหว่างแผนกในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เราให้สิทธิผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกในการบริหารจัดการ จัดการพนักงานของเขา เรามองว่าลักษณะงานในแต่ละแผนกแตกต่างกัน ดังนั้นรูปแบบการจัดการก็ควรจะแตกต่างกัน เมื่อเป็นการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการพนักงานก็จะกล้าที่จะให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือปัญหาในการปฏิบัติงานของเขา ซึ่งในสุดท้ายเมื่อมีการประชุมผู้บริหารเราก็จะได้ข้อมูลที่ดีกว่า ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารองค์การได้จริง โรงแรมเราได้ประโยชน์ พนักงานก็พึงพอใจในการบริหารงานของโรงแรมเรามากขึ้น” (วิลาวัลย์ตำแหน่งรองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

6.2 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในธุรกิจโรงแรม เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพนักงาน ที่มีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์การ รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ด้านขององค์การ โดยมีการบริหารงานที่มีลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ คือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งเสริมให้พนักงานยอมรับในเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ๆในองค์การ และสนับสนุนตัวบุคคลในด้านต่างๆ ซึ่งในธุรกิจโรงแรมผู้บริหารส่วนใหญ่มีการใช้รูปแบบการบริหารงานที่เน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบให้พนักงานแต่ละคน เน้นการเพิ่มสมรรถนะขีดความสามารถในการทำงานและการทำงานที่สร้างสรรค์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการพยายามสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน โน้มน้าวให้พนักงานตั้งใจในการทำงานให้กับองค์การ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม ทำงานต่างๆ ด้วยความรู้สึกรักทำทนาย กระตือรือร้นที่จะทุ่มเทในการทำงานข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ผู้บริหารของเรามองว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน มีความถนัดที่แตกต่างกัน เราจึงพยายามพัฒนาพนักงานของเราไปในแนวที่เขาสามารถนำมาพัฒนาต่อยอดในการทำงานได้ ผู้จัดการแต่ละแผนกก็จะทำหน้าที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ อยากรที่จะพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นมานอกเหนือจากการมอบหมายงาน” (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“โรงแรมของเราถือคติว่า ผู้นำที่ดียอมทำให้พนักงานทำงานดีด้วย เราจึงยกย่องผู้บริหารของเราเสมอว่า คุณคือคนสำคัญที่จะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ไปยังพนักงาน ดังนั้น คุณจะมาทำตัวแบบเดิม นั่งบนหอคอย คอยสั่งงานไม่ได้ คุณต้องคอยกระตุ้น เป็นที่ปรึกษา และดูแลพนักงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัว เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณเอาใจใส่ ก็จะเกิดความไว้วางใจ เขาก็จะทุ่มเทให้กับการทำงาน พัฒนางานที่เขาทำได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องบังคับหรือต้องลงโทษ” (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“ผู้จัดการในแต่ละแผนกของโรงแรมของเราจะเป็นคนคอยดึงและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ผู้จัดการจะต้องรู้บทบาทของตัวเอง คอยสนับสนุนและให้คำปรึกษาต่าง ๆ กับพนักงานอยู่เสมอ ต้องลงมือปฏิบัติร่วมกับพนักงานได้ ไม่ใช่เพียงแค่สั่งการอย่างเดียว” (วิฑูรย์ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“เราให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้บริหารอย่างเปิดเผย แก่พนักงานไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานของเราแต่ละไตรมาส ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ ต่อผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิตของเขาและครอบครัว” (วิภาดา ตำแหน่ง ผู้จัดการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“ผู้บริหารเรามักการสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจ เป็นมิตรกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกที่ดี มีความยินดีในการแลกเปลี่ยน เปิดเผยข้อมูลระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพราะเราทำงานกันแบบ

เป็นมิตรกัน ซึ่งทำให้พนักงานไว้วางใจและทุ่มเทให้กับโรงแรมของเรา” (วิลาวัลย์
ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

6.3 วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กรส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
ในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
ตลอดเวลา เพราะองค์การทุกแห่งต่างก็มีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลาย
อย่าง วัฒนธรรมเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร และมีผลกระทบ
โดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งก็คือความสามารถในการปฏิบัติตาม
วัตถุประสงค์และแผนงาน แต่ในทางปฏิบัติแล้ววัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจนและจับ
ต้องได้ยาก โดยเฉพาะวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์กร ที่เน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิด
ขึ้นกับการปฏิบัติงานของพนักงานภายในโรงแรมให้รวดเร็ว มุ่งเน้นการให้พนักงานสร้างนวัตกรรม
บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงานใน
องค์กรร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็น แนวคิด ค่านิยมที่พนักงานทุกคนในโรงแรมยึดถือปฏิบัติ ก่อให้เกิดการ
ทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน สร้างจิตสำนึกประโยชน์ส่วนร่วม เป็นองค์การที่เป็นเอกลักษณ์มี
ความแตกต่าง ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ โดยอาจเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการ
พัฒนาและการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ รวมทั้งยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะ
ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“โรงแรมของเราปลูกฝังค่านิยม ให้พนักงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
มุ่งสร้างบริการด้วยใจทุ่มเทปฏิบัติงาน ที่สามารถตอบสนองความต้องการของ
ลูกค้า เนื่องจากความต้องการของลูกค้าแต่ละคนแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกัน พนักงาน
ก็ต้องเรียนรู้ที่จะเปลี่ยน สร้างการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของ
ลูกค้าให้ได้ ” (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“วัฒนธรรมองค์กรของเรา จะมุ่งเน้นให้พนักงานแต่ละคนตั้งใจ
รับผิดชอบงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย เรียนรู้จากลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน นำไป
สร้างเป็นนวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ให้กับโรงแรม” (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ
โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“เราเน้นการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความสะดวกสบายและความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาพักกับเรา พนักงานทุกคนต้องจำไว้ให้ขึ้นใจและเป็นการบ้านที่ทุกคนต้องคิดว่าเขาจะทำได้ อย่างเป็นไร” (วิฑูณ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“เราสร้างทัศนคติและค่านิยมให้กับผู้บริหารและพนักงาน ว่าลูกค้าคือผู้มีอุปการะคุณ เราจึงต้องพยายามสร้างความประทับใจและความสุขแก่ลูกค้าที่มาพัก ต้องพัฒนาตนเองและสร้างบริการที่ดีที่สุด” (วิภาดา ตำแหน่ง ผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“เรามีการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานอยู่เสมอ สร้างการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ทำให้พนักงานของเราคิดอะไรใหม่ๆ ได้ คิดวิธีการปฏิบัติงานที่ง่ายและรวดเร็วขึ้น” (วิลาวัลย์ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

3. ปัญหาและอุปสรรคของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคของจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เกิดจากการยึดติดการทำงานในรูปแบบเดิมของพนักงาน ความเคยชินในการปฏิบัติงานแบบเดิม ไม่คิดอะไรที่นอกกรอบ ความไม่มั่นใจในตนเองของพนักงาน ไม่กล้าเสนอความคิดเห็น กลัวความผิดพลาดและมีความวิตกกังวลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงผู้จัดการหรือผู้บริหารบางคนยังยึดติดการเป็นผู้นำในรูปแบบเดิม ไม่เปลี่ยนแปลงการบริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ ที่เปลี่ยนแปลง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

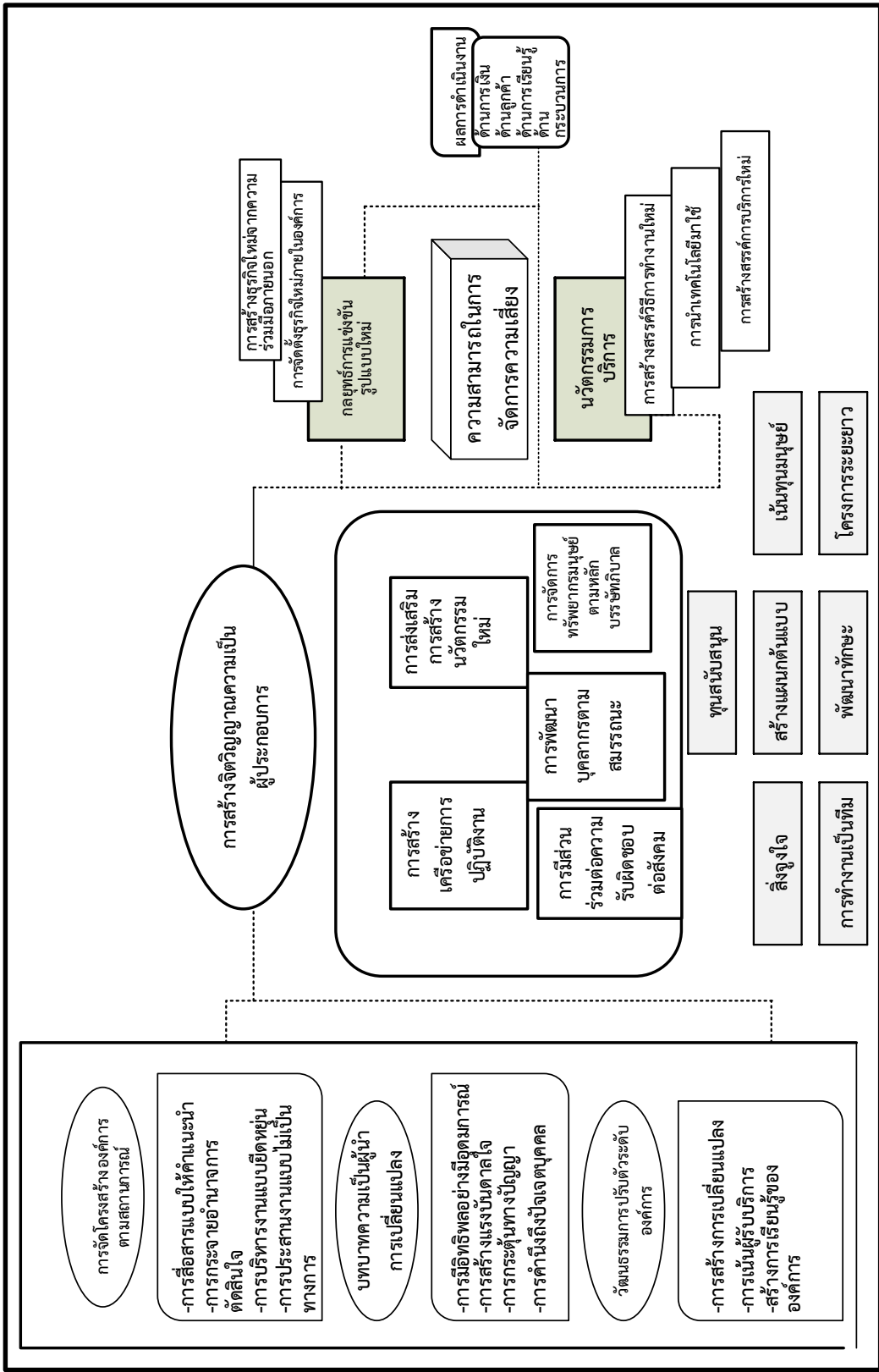
“การยึดติดการบริหารงานในรูปแบบเดิมๆ ของพนักงาน ทำให้เราไม่สามารถทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงตนเองได้ ไม่ว่าเราจะจูงใจด้วยผลตอบแทนก็ตาม ทำให้โรงแรมสูญเสียทรัพยากร เกิดความไม่คุ้มค่าในการบริหารงาน” (วิชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกลยุทธ์ใหม่ ทำให้พนักงานบางคนมีความวิตกกังวล กลัวกระทบกับการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ บางคนก็กลัวงานน้อยลง บางคนก็กลัวงานมากขึ้น ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน และความต้องการในการพัฒนาตนเอง” (วิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการ โรงแรมที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“พนักงานบางคนมีความเคยชินในการปฏิบัติงานแบบเดิม ทำให้เขาไม่คิดริเริ่มที่จะทำอะไรใหม่และคิดอะไรที่จะทำอะไรนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ ทำให้ไม่เห็นมุมมองใหม่ๆ สุดท้ายเขาก็เบื่องานของเขาเอง เพราะเกิดปัญหาซ้ำๆ เดิม แต่ก็ยังยินดีทำงานซ้ำๆ ในรูปแบบเดิม ไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลง” (วิฑูณ ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมที่ 3 นามสมมติ, 2560)

“ผู้จัดการบางคนของโรงแรมเรายังยึดแนวทางการบริหารพนักงานแบบเดิม นั่งสั่งงานและคอยรับผลงานเท่านั้น ทำให้พนักงานไม่มีที่ปรึกษา เกิดความไม่กระตือรือร้นในการทำงาน เพราะเขาไม่รู้ว่าจะงานที่เขาทำมันดีมาน้อยแค่ไหน” (วิภาคนดา ตำแหน่ง ผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมที่ 4 นามสมมติ, 2560)

“หัวหน้าหัวหน้าเก่า อีโก้สูงบางคนยังต้องการให้พนักงานทำงานภายใต้คำสั่ง เพียงอย่างเดียว ไม่ต้องถาม ไม่ต้องคิดอะไรใหม่ๆ และมักปฏิเสธความคิดเห็นของพนักงานอยู่เสมอ” (วิลาวัลย์ตำแหน่ง รองประธานฝ่ายบุคคล โรงแรมที่ 5 (นามสมมติ, 2560)



ภาพที่ 30 แผนภาพสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการของพนักงาน

จากภาพที่ 30 จากตารางสรุปผลการวิจัยด้วยวิธีวิจัยคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมจำนวน 5 ท่าน พบว่า ในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ บทบาทของผู้บริหาร ต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การบังคับบัญชาต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษามากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่คอยสั่งงานเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะ “การสร้างแรงบันดาลใจ” ใจแก่พนักงาน เป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ผู้บริหารควรกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้ผลงานออกมาดีที่สุดในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานเกิดพลังในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่อน้ำใจของตนเองอย่างดีที่สุด โดยการแสดงออกว่าตั้งใจให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมทำงานที่เขารักและมีความเชี่ยวชาญ ยอมรับและเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงาน สื่อสารเกี่ยวกับธุรกิจกับพนักงานอยู่เสมอ และแสดงให้เห็นด้วยว่า พนักงานได้สร้างกำไรและทำประโยชน์อะไรให้แก่ธุรกิจโรงแรม เพื่อปลูกฝังความคิดความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร จากนั้นจึงเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสามารถหาเหตุผลให้ได้ว่า พนักงานทำงานไปเพื่ออะไร ต้องการเป้าหมายสิ่งใดตอบแทน โดยอาศัยการสังเกตในเวลาพนักงานทำงานว่าอะไรเป็นสิ่งที่พวกเขากระตือรือร้น อะไรที่ทำให้พนักงานเบื่อหน่าย แล้วนำมาเชื่อมโยงความต้องการหรือกระตุ้นดังกล่าวให้ตรงเป้าหมาย นำมาทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น และที่สำคัญต้องสามารถตอบสนองเป้าหมายของธุรกิจ รวมถึงต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานได้พร้อมกันทั้งสองอย่าง

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังกล่าวถึงปัจจัยสนับสนุนการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรดังนี้

- 1) ทุนสนับสนุน การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการทำให้ปลูกฝังความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรแก่พนักงาน
- 2) สิ่งจูงใจ ธุรกิจโรงแรมต้องมีการจัดผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงินหรือแบบอื่นที่พนักงานต้องการเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนความมุ่งมั่นและความตั้งใจของพนักงาน และเป็นปัจจัยกระตุ้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในครั้งต่อไป
- 3) การทำงานเป็นทีม พนักงานต้องทำงานเป็นทีมร่วมทำงาน ร่วมรับผิดชอบความสำเร็จหรือความล้มเหลวร่วมกัน
- 4) การพัฒนาทักษะพนักงาน ธุรกิจโรงแรมต้องพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญของพนักงาน ด้วยกิจกรรมการฝึกอบรม โดยอาจส่งบุคคลากรไปเข้าอบรมในหน่วยงานภายนอกหรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ โดยวิธีการในการฝึกอบรมก็ต้องมีความเหมาะสมและสร้างความรู้ให้พนักงานใช้ได้จริง

5) สร้างแผนกต้นแบบ หากโรงแรมไม่เคยดำเนินการในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร อาจจะเริ่มจากคัดเลือกแผนกใดแผนกหนึ่งมาเป็นแผนกต้นแบบในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อเป็นการทดลอง หาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ให้เหมาะสมกับพนักงาน เหมาะสมกับผู้บริหารและเหมาะสมกับองค์กร

6) โครงการระยะยาว การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เป็นเรื่องของจิตใจ ค่านิยมและความเชื่อ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องมีการวางแผนโครงการในระยะยาว มีการวางแผนกิจกรรมและติดตามประเมินผลดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทุกระยะ

7) เน้นทุนมนุษย์ นโยบายธุรกิจ รวมถึงผู้บริหารต้องเห็นถึงความสำคัญและเข้าใจในการพัฒนาทุนมนุษย์ ไม่มองพนักงานเป็นเพียงแค่ลูกจ้างที่ทำงานแลกเงินเท่านั้น ต้องมองเห็นถึงศักยภาพของพนักงานในการพัฒนาและผลักดันธุรกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในธุรกิจโรงแรม ได้นำเสนอปัจจัยเสริม เพิ่มเติมจากปัจจัยที่ผู้วิจัยได้พบทวนวรรณกรรม ซึ่งได้จากประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย 7 ประการ คือ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อนวัตกรรมบริการ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ กับผลการดำเนินงานขององค์กร 6) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์กร ที่มีต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร และ 7) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของการสร้างจิตวิญญาณผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัยตามลำดับได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย
4. ประโยชน์ของการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชายและหญิงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน แต่เป็นเพศหญิง มากกว่า มีอายุมากกว่า 30 - 35 ปีขึ้นไป จำนวน 152 คน มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 215 คน มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 - 10 ปี จำนวน 166 คน และส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการทั่วไป จำนวน 198 คน ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในธุรกิจโรงแรม ที่มีทุนดำเนินการใน

ปัจจุบัน กว่า 10 - 25 ล้านบาท จำนวน 175 โรงแรม มีขนาดของโรงแรม จำนวน 51 - 100 เตียง จำนวน 176 โรงแรม ระดับคุณภาพโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 4 จำนวน 167 โรงแรม สำหรับจำนวนพนักงานในโรงแรม ส่วนใหญ่มีพนักงาน 51 - 100 คน มีจำนวน 186 โรงแรม ระยะเวลาดำเนินการส่วนใหญ่ อยู่ที่ 5 - 10 ปี จำนวน 136 โรงแรม รายได้เฉลี่ยจากการบริการและอื่นๆ ส่วนใหญ่อยู่ที่จำนวน 5,000,000 - 25,000,000 บาท และโรงแรมส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับรางวัลทั้งที่เกี่ยวกับนวัตกรรมหรือระบบคุณภาพการบริการ และเกี่ยวกับระบบการบริหาร จัดการองค์การ

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

2.1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

ผลการวิเคราะห์การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด

2.2 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การด้านกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์การ และด้านการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอกอยู่ในระดับมากที่สุด

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การด้านนวัตกรรมบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างสรรควิธีการทำงานใหม่ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ด้านการสร้างสรรคบริการใหม่อยู่ในระดับมากที่สุด

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การด้านผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประกอบการในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ด้านการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ในแต่ละด้าน ได้แก่

ด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจและด้านการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการสื่อสารแบบให้คำแนะนำและด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น อยู่ในระดับมาก

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ด้านการปรับระดับองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์การในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการเน้นผู้รับบริการและด้านสร้างการเรียนรู้ขององค์กร อยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

2.4 ปัจจัยแทรกระหว่างผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรกับผลการดำเนินการ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแทรกระหว่างผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรกับผลการดำเนินการ ด้านความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

3.1 องค์ประกอบหลักของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1) การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล 3) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และ 5) การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

3.2 องค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก 2) ด้านการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร

3.3 องค์ประกอบหลักด้านนวัตกรรมบริการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ รองลงมา 2) ด้านการสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ และ 3) ด้านสร้างสรรค์การบริการใหม่

3.4 องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านดำเนินการด้านกระบวนการภายใน รองลงมา 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และ 4) ด้านการเงิน

3.5 องค์ประกอบหลักด้านการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจ รองลงมา 2) ด้านการสื่อสารแบบให้คำแนะนำ 3) ด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น และ 4) ด้านการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ

3.6 องค์ประกอบหลักด้านบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

3.7 องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์การ การประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านสร้างการเรียนรู้ขององค์การ รองลงมา 2) ด้านการเน้นผู้รับบริการ และ 3) ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง

4. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

1) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.47 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการโดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.45 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.21 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.40 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.33 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบ

ใหม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.10 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีนวัตกรรมบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.29 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8) ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.70 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9) ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงมีอิทธิพลในความสัมพันธ์กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.07 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.07 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

10) การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.39 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.39 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

11) บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.37 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

12) วัฒนธรรมการปรับระดับองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ตัวแปรควบคุม

การวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ด้านทุนการดำเนินงานของโรงแรม ด้านมาตรฐานของโรงแรมและด้านระยะเวลาดำเนินการ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับขนาดองค์การ ผู้วิจัยนำข้อมูลของธุรกิจโรงแรมมาเปรียบเทียบกับ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การที่ส่งผลการดำเนินงานขององค์การโดยผลการวิจัยพบว่า

1.5.1 ด้านทุนการดำเนินงานของโรงแรม

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านทุนการดำเนินงานของโรงแรม พบว่าขนาดของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การและผลการดำเนินงานไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงแรม

1.5.2 ด้านมาตรฐานของโรงแรม

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านด้านมาตรฐานของโรงแรม พบว่ามาตรฐานของธุรกิจโรงแรม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและผลการดำเนินงานไม่ขึ้นอยู่กับมาตรฐานของธุรกิจโรงแรม

1.5.3 ด้านระยะเวลาดำเนินการ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านด้านระยะเวลาดำเนินการ พบว่าระยะเวลาดำเนินการของธุรกิจโรงแรม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและผลการดำเนินงานไม่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาดำเนินการของธุรกิจโรงแรม

การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรม

การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ถูกให้ความหมายว่า เป็นการแทรกแซงของธุรกิจโรงแรมด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างพนักงานที่มีความศรัทธาในงานที่ทำอยู่ ภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจโรงแรม มีการทำงานเป็นทีมที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการสร้างแนวทางการปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกันของพนักงานทุกระดับ เกิดความร่วมมือกันในการทำงานที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานและสามารถสร้างสรรค์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าแบบเดิม รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการทำงานแบบเดิม โดยเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานที่พร้อมจะพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ มีความต้องการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นำไปสู่สร้างสรรค์นวัตกรรมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จนส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

2.1.การสร้างเครือข่ายความร่วมมือปฏิบัติงาน เป็นรูปแบบการบริหารงานของธุรกิจโรงแรม โดยมีสร้างกิจกรรมที่มีการเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานและเชื่อมโยงบทบาทของกลุ่มพนักงาน หรือแผนกงานต่างๆ ที่เป็นหน่วยย่อยภายในโรงแรม ภายใต้การปฏิบัติงานภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการจัดโครงสร้างและรูปแบบการปฏิบัติงานด้วยระบบใหม่ในลักษณะสร้างความร่วมมือและประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และระหว่างพนักงานกับพนักงาน ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งการให้พนักงานในโรงแรมได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผลและร่วมรับผลประโยชน์

ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน จากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งได้รับการพัฒนาและส่งเสริมไปสู่ทีมงานซึ่งประกอบด้วยพนักงานในแผนกต่างๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ อันจะทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ในการบริการ และพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในอนาคต

2.2 การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ ธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหารที่สนับสนุนพนักงานในองค์กร ในการสร้างวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างและส่งเสริมความคิดของพนักงานให้เข้าสู่กระบวนการพัฒนา เกิดการต่อยอดทางความคิด โดยปราศจากอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางจากระบบการบริหารของโรงแรม การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการพิเศษและกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน แต่เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมวิธีการคิด วิธีการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในกาสร้างนวัตกรรม ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ โรงแรมส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน มีการเตรียมทรัพยากรและกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้นความคิดนวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพยายามและพร้อมที่จะทุ่มเทการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อให้องค์กรอยู่รอด

2.3 การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ธุรกิจโรงแรมเล็งเห็นถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างจิตสำนึกเพื่อส่วนร่วมและการเสียสละ เปิดโอกาสให้พนักงานการมีส่วนร่วมในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการวางนโยบายการดำเนินกิจกรรม การติดต่อประสานงาน การลงมือปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งการรับรู้และนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่างๆ ตลอดจนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะแนวทางอันเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม ให้ประสบผลสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานตระหนักถึงการเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม การเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมในการมีส่วนช่วยพัฒนาชุมชนและสังคม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการเสียสละและเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรม เพิ่มความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน

2.4 การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ ธุรกิจโรงแรมมีการวางนโยบายสนับสนุนพนักงานให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะและความชำนาญในการทำงานตามความสามารถและความสนใจของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานดีขึ้น ตลอดจนมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจโรงแรมและการปฏิบัติงานในอนาคต โดยธุรกิจโรงแรมจะมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกหรือเชิญผู้เชี่ยวชาญจากทั้งในและต่างประเทศมาให้ความรู้ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมในการทำงานรวมถึงการปฏิบัติงานในอนาคต

2.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ด้านการจัดหาบุคลากร การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้พนักงานพ้นจากงาน รวมถึงกระบวนการพัฒนาและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ซึ่งจะทำให้พนักงานได้รับรู้และอุทิศร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร กลายเป็นพลังผลักดันให้กิจการสามารถดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2 ผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

1) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรส่งผลต่อกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่

การดำเนินกลยุทธ์รูปแบบใหม่ในธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเป็นแรงขับเคลื่อน เมื่อพนักงานมีความร่วมมือในการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น โดยมีการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงแรมทั้งในด้านทรัพยากรในการทำงาน ด้านนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น จะทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถริเริ่มดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ที่แตกต่างจากเดิมได้ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น

2) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรส่งผลต่อนวัตกรรมการบริการ

การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จะทำให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่ริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ให้ดีขึ้นจากเดิม เกิดเป็นนวัตกรรมการบริการ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าหากธุรกิจโรงแรมต้องการสร้างนวัตกรรมการบริการ โรงแรมนั้นต้องมุ่งเน้นการสร้างจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการสร้างสรรค์ช่วยในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานในเครือข่ายจะพัฒนาพนักงานไปสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งจะนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น สะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นเช่นเดียวกัน

3) กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม ได้ใน 4 ลักษณะประกอบด้วย ลักษณะแรก ด้านการเงิน คือ มีผลกำไรในการประกอบธุรกิจโรงแรม เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้ง ยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา และส่วนแบ่ง

ทางการตลาด คือ มีส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ลักษณะที่สอง ด้านลูกค้า คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การตอบรับของลูกค้าในช่องทางการบริการและการดำเนินกลยุทธ์ที่หลากหลายมากขึ้น ภายใต้การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมประเภทเดียวกัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม โรงแรมต้องพยายามวางแผนกลยุทธ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะที่สาม ด้านการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกต่าง ๆ อย่างที่เราทราบดีว่างานในโรงแรมมีความหลากหลาย พนักงานในแผนกต่าง ๆ จึงต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โรงแรมจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ กระตุ้นพนักงานให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะที่สี่ ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในโรงแรม การทำงานภายในต้องมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสี่ลักษณะนี้เป็นตัวชี้วัดผลจากการดำเนินงานทางด้านกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ของธุรกิจโรงแรม

4) นวัตกรรมบริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

นวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานนั้น มี 3 ลักษณะ ลักษณะแรก พนักงานมีการสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ทำให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ลูกค้าในปัจจุบันต้องการการบริการที่รวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการจองห้องพัก การเข้าพักและการออกจากห้องพัก ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องรวดเร็วขึ้น พนักงานแต่ละส่วนต้องมีการประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา รู้ว่าแผนกใดทำหน้าที่อะไรและต้องส่งต่อไปที่แผนกไหนต่อ เพื่อให้การทำงานลื่นไหลตามขั้นตอน นวัตกรรมบริการลักษณะที่สอง โรงแรมที่การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งในปัจจุบันที่โรงแรมนิยมนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และถือเป็นนวัตกรรมบริการ ก็คือ การใช้แอปพลิเคชัน เพื่อช่วยในการเข้าถึงการบริการของโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นการจองห้องพักผ่านแอปพลิเคชัน การชำระเงินก็สามารถชำระผ่านแอปพลิเคชันทางการเงินได้เลยซึ่งปัจจุบันมีธนาคารมากมายที่ให้บริการ ทำให้ลูกค้าสะดวกขึ้นในการขอรับบริการ นวัตกรรมบริการลักษณะที่สาม โรงแรมมีการสร้างสรรค์การบริการใหม่ขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น เช่น บริการสปาและนวดแผนไทยที่นิยมมากในหมู่ชาวต่างประเทศ

5) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม อาทิ ผลกำไร คือ มีการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม ปฏิบัติงานด้วย Service Mind มีจิตใจบริการสาธารณะ เป็นพนักงานที่ทำหน้าที่มากกว่าพนักงานทั่วไป รวมถึงการมุ่งมั่นและต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ คิดค้นวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ทำให้การบริการและการดำเนินงานใน

ภาพรวมดีขึ้น เร็วขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ธุรกิจโรงแรมมีผลกำไรในการประกอบธุรกิจ เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้ง ยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา มีส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ความพึงพอใจของลูกค้าในการบริการที่เพิ่มมากขึ้น พนักงานอุทิศร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ให้กับโรงแรมกลายเป็นพลังผลักดันให้กับโรงแรม สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2.3 ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

1) การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

ธุรกิจโรงแรมต้องมีกระบวนการออกแบบองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและเหมาะกับลักษณะงาน โครงสร้างองค์การต้องมีความยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีกฎระเบียบที่ไม่เข้มงวดมากนักและต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ อำนาจความสะดวกในการปฏิบัติงานและสนับสนุนความต้องการของพนักงาน หากพิจารณาด้านสภาพแวดล้อมนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การจะต้องพิจารณาจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ลักษณะขององค์การ ขนาดองค์กร เทคโนโลยีและกลยุทธ์ขององค์การ การจัดการโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ส่งผลให้การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่างๆในองค์กรและระบุมูลค่าประสงคขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในธุรกิจโรงแรม เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพนักงาน ที่มีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของโรงแรม ผู้บริหารต้องมีการบริหารงานที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร คือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งเสริมให้พนักงานยอมรับในเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ๆในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญที่สุด การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน

3) วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กรส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจตลอดเวลา เพราะโรงแรมแต่ละที่ก็มีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลายอย่าง เช่น วัฒนธรรมนวัตกรรม วัฒนธรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกของพนักงานในโรงแรม และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงความสามารถในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแผนงาน แต่ในทางปฏิบัติแล้ววัฒนธรรมของโรงแรมเป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจนและจับต้องได้ยาก โดยเฉพาะวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์กร ที่เน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของพนักงานภายในโรงแรมให้รวดเร็ว มุ่งเน้นการให้พนักงานสร้างนวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็น แนวคิด ค่านิยมที่พนักงานทุกคนในโรงแรมยึดถือปฏิบัติ ก่อให้เกิดการทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน สร้างจิตสำนึกประโยชน์ส่วนร่วม เป็นองค์การที่เป็นเอกลักษณ์มีความแตกต่างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อนวัตกรรมบริการ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อกลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 6) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์กร ที่มีต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรม และ 7) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการ จัดการของการสร้างจิตวิญญาณผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจากวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายใน

องค์การของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ

ผลการวิจัยพบว่า การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม เนื่องจากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีความสามารถในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ ย่อมทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความทุ่มเท เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลให้พนักงานสามารถคิดค้น พัฒนาระบบการทำงานใหม่ๆ ทำให้กระบวนการบริการลูกค้า มีความรวดเร็วสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาพักได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการมีความสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการบริการแก่ลูกค้าได้ ซึ่งโรงแรมได้ดำเนินการตามองค์ประกอบ ดังนี้

การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่เกิดจากนโยบายผู้บริหารเพื่อสร้างความร่วมมือของพนักงานในแต่ละแผนกในการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงการปฏิบัติงานร่วมกัน พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน สมารถใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิคในการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยผู้บริหารมีการจัดระเบียบโครงสร้างของพนักงานในเครือข่ายการปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานนี้ไม่ใช่เป็นแค่การรวมกลุ่มของพนักงานที่มีความสนใจร่วมกันเพียงเพื่อพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วย ซึ่งจากการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว จะทำให้พนักงานในองค์การมีความองค์ความรู้ มีมุมมองในการปฏิบัติงานที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานในเครือข่าย ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงาน การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ รวมถึงการสร้างสรรค์การบริการรูปแบบใหม่ขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับ Robert Agranoff (2006) กล่าวว่า ภายใต้บริบทของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน พนักงานต้องมีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันหาข้อตกลงมากกว่าเป็นแค่การดำเนินการตัดสินใจ เพียงอย่างเดียว ซึ่งความพยายามในการหาข้อตกลงร่วมกันนั้นควรวางอยู่บนรากของความพยายามที่จะสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นและที่สำคัญที่สุดบทบาทของพนักงานแต่ละคนล้วนเป็นไปในลักษณะของการเป็นพันธมิตรไม่ใช่เป็นไปในลักษณะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงการเรียนรู้ระหว่างกันโดยไม่มีกรอบของสายการบังคับบัญชามาขวางกั้น ก่อให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงานใหม่ภายใต้กระบวนการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

Edmondson (2012) พบว่า การเริ่มพัฒนาองค์การเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจนั้นจะต้องมีทีมเครือข่ายการปฏิบัติงาน ที่มีการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างเครือข่ายความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และสมาชิกที่อยู่ในเครือข่ายนั้นสามารถแก้ปัญหาและปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีที่มีอยู่ในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นและการบริการ การขยายโอกาสทางการตลาด การสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานเป็นการรวมมุมมองที่แตกต่างกันและช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาในรูปแบบใหม่ ที่นำไปสู่กระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่เน้นนวัตกรรมใหม่

การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การที่ผู้บริหารโรงแรมมีนโยบายสนับสนุนพนักงาน ในรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างและส่งเสริมความคิดของบุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนา โดยปราศจากอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางจากระบบการบริหารและสายการบังคับบัญชา การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิด และสร้างสรรค์ทั้งสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือไม่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ หรือส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นอิสระทางความคิด จะทำให้บุคลากรมีความพยายาม และพร้อมที่จะทุ่มเทการสร้างสรรคนวัตกรรมการทำงานหรือนวัตกรรมบริการใหม่ ที่ส่งผลให้องค์การอยู่รอดในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่มีการผันผวน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kostopoulos et al. (2011) พบว่า การสนับสนุนและการเปิดโอกาสให้พนักงานแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การส่งผลให้พนักงานเข้าถึงความรู้ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ในด้านของเทคนิคการวิจัยและความรู้ที่จะได้รับสามารถที่จะพัฒนาองค์การและพนักงานรายบุคคล นอกจากนี้ความรู้ที่ส่งเสริมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถไปใช้พัฒนานวัตกรรมในการทำงานและท้ายที่สุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ Jamrog et al., (2006) ที่พบว่า กระจายอำนาจให้กับพนักงานในการสร้างนวัตกรรม การมอบอำนาจให้แก่พนักงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความสำเร็จของโครงการ การเปิดโอกาสให้พนักงานหรือทีมงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง และมีส่วนร่วมในการทำงานโดยตรงจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์การ

การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารมีการวางนโยบายที่มุ่งเน้นการปลูกฝังพนักงานให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติงานโดยตระหนักถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคม โรงแรมจะทำการสื่อสารนโยบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมให้พนักงานทุกคนเข้าใจโดยผ่านนโยบายการกำกับดูแลกิจการของธุรกิจ ซึ่งได้ประกาศใช้ให้ทราบโดยทั่วกันเพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามได้ถูกต้อง ไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ในการสร้างเสริมความตระหนักในการมีส่วนร่วมและสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน จะทำให้พนักงานเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน แสวงหาความรู้ใหม่ๆ มุ่งมั่น

พัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Weber (2008) กล่าวว่า แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นที่นิยมและได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพราะเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ที่หลากหลายทั้งที่มีลักษณะเป็นทั้งนามธรรมและรูปธรรม อาทิ สร้างภาพพจน์ที่ดี เพิ่มมูลค่าตราสินค้า และสร้างชื่อเสียงให้กับโรงแรม รวมถึงสามารถจูงใจพนักงานในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก รักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้ดำรงอยู่กับบริษัท เพิ่มความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Angeles Montoro et al.(2011) ที่พบว่า เมื่อพิจารณาจากนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสร้างจิตสำนึกจึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จะนำไปสู่การมีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรให้มากขึ้นกว่าเดิม

การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ เป็นการบริหารที่ผู้บริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นและได้มีมุมมองว่า ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนจิตใจทัศนคติ แรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงาน เปรียบเสมือนทุนในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์สามารถ ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรได้ ซึ่งเป็นมุมมองที่สอดคล้องกับแนวคิดทุนมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้เกิด ความรู้ ทักษะความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) กล่าวว่า การพัฒนาพนักงานด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่าเชิงรับ องค์กรต้องคิดล่วงหน้าว่าจะต้องจัดการพัฒนาพนักงานแต่ละคนในเรื่องใดบ้าง ประเด็นใดบ้างตามความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการที่รับผิดชอบหรือกำหนดขึ้นนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kostopoulos et al.(2011) ที่พบว่า การสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสนับสนุนสมรรถนะหลักของตนเอง คือ จะส่งผลให้องค์กรเข้าถึงความรู้ที่มีความหลากหลายมากขึ้นในด้านของเทคนิคการวิจัย และความรู้ที่ได้รับสามารถที่จะพัฒนาองค์กรและพนักงานรายบุคคล ความรู้นี้ส่งเสริมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้พัฒนานวัตกรรม และท้ายที่สุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล เป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องดำเนินการ

อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของโรงแรม รวมทั้งฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามเส้นทางอาชีพและบริบทของโรงแรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการสรรหาและการคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทนการทำงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การบริหารแรงงานสัมพันธ์ การบริหารสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อกระตุ้นจูงใจให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและทุ่มเทร่างกายและแรงใจให้กับองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลประสิทธิภาพตลอดจนการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้อยู่กับโรงแรมเพื่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจโรงแรมอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพรัฐพล ศรีบุญภาค (2556) พบว่า สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันทำให้องค์การจึงต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนเป็นลำดับแรก การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของบรรษัทภิบาลและสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันของพนักงานบรรษัทให้เกิดจิตสำนึกและเน้นความสำคัญของบรรษัทภิบาล จึงต้องให้ความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการเนื่องจากเป็นหลักการที่สำคัญยิ่งต่อความมีประสิทธิภาพและความโปร่งใสขององค์การ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและปลูกจิตสำนึกให้แก่พนักงานจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

นอกจากนั้นยังพบว่า นวัตกรรมบริการมีคุณลักษณะที่มีความหลากหลาย จำต้องไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปในกระบวนการปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติของพนักงานในองค์การ การนำนวัตกรรมมาใช้กับงานบริการหรือธุรกิจภาคบริการจึงเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การ ทิศนคติและค่านิยมในการทำงานของพนักงาน การสร้างนวัตกรรมบริการ จำเป็นต้องใช้บรรทัดฐานและคุณค่าเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออกมาของพนักงานในการให้บริการและรักษาไว้ซึ่งคุณภาพความสม่ำเสมอและความเชื่อถือได้ ซึ่งมีองค์ประกอบที่แสดงถึงนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมที่มีนวัตกรรมบริการซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์การ ได้แก่ การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและการสร้างสรรค์การบริการใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Manal et al (2017) ที่ได้ทำการศึกษาบทบาทของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์การ ที่พบว่าองค์การสามารถสร้างจิตสำนึกความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมขององค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้นั้น องค์การนั้นก็จะสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันจากการสร้างการบริการเชิงนวัตกรรมได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jahangir and Zhiping (2016) พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การการของพนักงาน และการส่งเสริมทางด้าน การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย

มาใช้ในองค์การ ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ ก่อให้เกิดความสำเร็จทางธุรกิจที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมได้

3.2 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่

ผลการวิจัยพบว่า การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมที่สามารถสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ ซึ่งดำเนินงานตามองค์ประกอบ กล่าวคือ มีการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล จากองค์ประกอบดังกล่าวส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ซึ่งมีประกอบไปด้วยองค์ประกอบการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์การและการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก ซึ่งแสดงถึงผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การคือ กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ ดังนี้

การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินนโยบายของธุรกิจโรงแรมที่เชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆที่เป็นหน่วยย่อยภายในองค์การ รวมตัวกันด้วยความสมัครใจ ภายใต้ความต้องการในวัตถุประสงค์ร่วมกัน จัดโครงสร้างและรูปแบบการปฏิบัติงานด้วยระบบใหม่ในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันเป็นแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ด้วยการให้สมาชิกในองค์การได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ เริ่มวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผลและร่วมรับผลประโยชน์ นอกจากนี้ เครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดร่วมกันเพื่อวิเคราะห์และเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหา ความคิดจะกลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยผ่านความร่วมมือ ความร่วมมือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การที่พนักงานในโรงแรมมีการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานงาน มีการประสานงานระหว่างแผนกจนเกิดเป็นแนวการปฏิบัติที่ดี จะทำให้โรงแรมนั้นสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานในระดับต่างๆ ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างแผนก ทำให้นักงนงานมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจ มีผลให้ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องปรับตัวสร้างความสามารถภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้อง

สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถสร้างนวัตกรรม จะต้องเกิดจากวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เน้นความเป็นทางการ มีโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ และนวัตกรรมนั้นต้องสามารถใช้เป็นจุดแข็งขององค์การในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Adams, Bessant, and Phelps (2006) ที่กล่าวว่า จากองค์การแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมสั่งการ และวางแผนการทำงานทั้งหมด ต้องเปลี่ยนลักษณะองค์การที่เน้นการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาได้ เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือเป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอาจจับต้องได้แต่มีค่ามหาศาลมากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพ

การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ความสำคัญกับการดึงพนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมตามนโยบาย สิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก สามารถทำให้มองเห็นถึงแนวทางไปสู่ความสำเร็จในกิจกรรม โครงการตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้ ทำให้พนักงานมีจิตสำนึกร่วมกันในการจิตอาสาเพื่อประโยชน์ต่อสังคม ร่วมกันคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมในสังคม สามารถทำให้พนักงานมีส่วนร่วมทางการคิดวางแผน มีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ ดังนั้นหากองค์กรใดประสบความสำเร็จในการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง แล้วจะทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน อันอาจจะส่งผลประโยชน์ที่ดีต่อพนักงานและองค์กร โดยรวมต่อไปสำหรับการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Andriof & Waddock (2002) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆตลอดจนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะแนวทางอันเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Hiss (2009) และ Filho, et al. (2010) ที่พบว่าการปลูกฝังการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การ การสื่อสารให้บุคลากรในองค์การเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการดังกล่าว เพราะบุคลากรในองค์การนับเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำพาให้โครงการทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปสู่จุดหมายที่มุ่งหวังไว้ การสร้างการรับรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์การและโครงการที่ดำเนินการขึ้นโดยองค์การ จะเป็นการสร้างจิตสำนึกการทุ่มเทเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ ซึ่งหากองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินงาน พนักงานเหล่านั้นก็จะทุ่มเทและปรับเปลี่ยนตนเองให้ก้าวไปพร้อมองค์การเพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนบุคลากรในองค์การให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทักษะที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้

การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานรวมถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter, W.B. & Young, P.I. (2000). ที่มองว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามความสามารถแบบใหม่นั้น จะเป็นการดำเนินการที่ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้แก้ปัญหาตนเองได้ เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่ม มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคลกลุ่มบุคคลและระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาภิบาล การดำเนินงานด้านการจัดหาบุคลากร การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน รวมถึงกระบวนการพัฒนาความรู้และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ซึ่งจะทำให้พนักงานอุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร กลายเป็นพลังผลักดันให้กับองค์กรสามารถดำเนินการตามแผนงานกลยุทธ์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tan (2010) พบว่าการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการใช้หลักปรัชญาภิบาลในกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา จะเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เกิดการบริการที่ดีเยี่ยมมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังพบว่ากลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เป็นความสามารถในการสร้างผลกำไรขององค์กรจากการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันด้วยความคิดใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร สามารถทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนาการบริการ เพื่อเป็นจุดแข็งที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ในระยะยาว รวมทั้งการสร้างและการรักษาลูกค้า โดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในเวลาที่ต้องการ และราคาที่ลูกค้าพอใจโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่มีความทุ่มเท มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินงานทางกลยุทธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่แสดงถึงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ของธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร ได้แก่ การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร และการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Morris and Kuratko (2002) กล่าวว่า การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้าง

คุณค่าให้ธุรกิจจากการใช้ทรัพยากรภายใน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรภายในให้สามารถคิดและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆเสมือนกับเป็นผู้ประกอบการเองโดยตรง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cummings and Worley (2005) พบว่า การจัดการองค์การสมัยใหม่แตกต่างจากความพยายามในการจัดการองค์การแบบดั้งเดิม การพัฒนาองค์การกลายเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างบุคคลที่มีคุณค่า ทีมงานที่สามารถสร้างความสำเร็จ การเปิดกว้างในวัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง จะเพิ่มขีดความสามารถ ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นขององค์การและความสามารถในการแก้ปัญหาของลูกค้า สภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ห้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mokaya (2012) พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ เป็นกลไกในการสร้างแนวทางการดำเนินงาน การวางแผน การจัดการองค์การ การนำและการควบคุม ให้ห้องค์การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างทางธุรกิจ การปฏิบัติการที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและการแข่งขันขององค์การในการปรับปรุงการบริหารภายในองค์การ รวมทั้ง สร้างประสิทธิภาพในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึง การดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ผลการวิจัยพบว่า การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ตามองค์ประกอบ กล่าวคือ มีการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานดังนี้

การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากความเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงานสามารถนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนขององค์การ โดยเกิดจากความทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างถูกต้องรวดเร็วและทันตามกำหนดเวลารวมทั้งผลปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นและท้ายที่สุดส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับการผลการวิจัยของ Phan et al. (2009) พบว่า ผลการดำเนินงานของแต่ละองค์การขึ้นอยู่กับการจัดกิจกรรมการสร้างความเป็นผู้ประกอบการว่าองค์การให้ความสำคัญกับกิจกรรมดังกล่าวมากน้อยเพียงใด การลงทุนในกิจกรรม

การสร้างความเป็นผู้ประกอบการ มักจะวัดผลได้ในระยะยาว นอกจากนี้ พบว่าการใช้ความรู้พื้นฐานในองค์การและความสามารถในการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ต่อให้เกิดนวัตกรรมในกระบวนการทำงานซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยพนักงานที่มีความเป็นผู้ประกอบการภายในเหล่านั้น อีกทั้งสอดคล้องกับซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Narayanan et al. (2009) ที่พบว่า หลังจากกระบวนการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในการดำเนินงาน จะทำให้องค์การคิดค้นนวัตกรรมทางธุรกิจแบบใหม่จากความรู้ภายในองค์การที่ถูกพัฒนาโดยพนักงานและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในลักษณะการสร้างความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้้องค์การมีการเติบโตทั้งทางด้านกำไรและขนาดของ้องค์การ ความเป็นผู้ประกอบการภายในของ้องค์การของพนักงาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นแรงผลักดันทางเศรษฐกิจของ้องค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Zhang (2008) ได้กล่าวว่า จิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายใน้องค์การจะทำให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าของ้องค์การเกิดความพึงพอใจสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hurley & Hult (1998) ้องค์การจะได้ประโยชน์จากความเป็นผู้ประกอบการภายใน้องค์การของพนักงาน โอกาสในการใช้พนักงานเป็นจุดแข็งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันใน้องค์การอื่น การออกแบบกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความสามารถใหม่ของ้องค์การและการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานของ้องค์การ

3.4 นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากธุรกิจโรงแรมที่สามารถสร้างนวัตกรรมบริการ ตามองค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการสร้างสรรค์การบริการใหม่ ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ดังนี้

นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากธุรกิจโรงแรมสามารถกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการพัฒนาปฏิบัติงาน พัฒนารูปแบบการบริการใหม่ หรือกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการอันหลากหลายของลูกค้า โดยใช้การบูรณาการศักยภาพการบริหารจัดการของ้องค์การ รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าของการบริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เกิดการใช้บริการซ้ำ ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ้องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Weng et al. 2012 กล่าวว่า ธุรกิจแสวงหาวิธีที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ สำหรับธุรกิจประเภทการบริการแล้ว นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เป็นแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความสนใจ และมีกรกล่าวถึง ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมบริการ เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน การเพิ่มขึ้นของยอดขาย และการเติบโตทางธุรกิจ ในทางปฏิบัติ นวัตกรรมบริการมีคุณลักษณะที่มีความหลากหลาย จับต้องไม่ได้ เกี่ยวข้องกับการ

เปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปในกระบวนการปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Avlonitis et al., (2001) กล่าวว่า การนำนวัตกรรมมาใช้กับงานบริการหรือองค์การภาคบริการ จึงเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การทัศนคติและค่านิยมในการทำงานของพนักงาน การสร้างนวัตกรรมบริการ จำเป็นต้องใช้บรรทัดฐานและคุณค่า เพื่อควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออกมาของพนักงานในการให้บริการและรักษาไว้ซึ่งคุณภาพความสม่ำเสมอและความเชื่อถือได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manal et al (2017) ที่ได้ทำการศึกษาบทบาทของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์การ ที่พบว่า ถ้าองค์การสามารถสร้างจิตสำนึกความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมขององค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงาน องค์การจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jahangir and Zhiping (2016) พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การและการส่งเสริมทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์การ ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ ก่อให้เกิดความสำเร็จทางธุรกิจที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมได้

3.5 กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีการใช้กลยุทธ์ที่ถูกคิดค้นขึ้นใหม่เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลถึงผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนี้

กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปทางด้านการแข่งขันที่เกิดจากผู้ประกอบการรายใหม่ ความท้าทายด้านการแข่งขันจากบริการที่พักประเภทอื่นๆ เช่น คอนโดมิเนียม บ้านพักเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ เป็นต้น รวมถึงการลงทุนของโรงแรมสัญชาติต่างประเทศที่ขยายสาขามายังประเทศไทย ทำให้ ธุรกิจโรงแรมควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยการวางแผนกลยุทธ์ใหม่ที่นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์การ โดยดึงดูดแข็งของธุรกิจโรงแรมพิจารณาร่วมกับโอกาสในการขยายรูปแบบการบริการเพียงที่พัก เป็นการให้เช่าสถานที่เช่าห้องประชุมเพื่อจัดงาน Event หรือนิทรรศการแสดงสินค้าต่างๆ นอกจากนี้ ยังอาจใช้จุดแข็งและโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือจากองค์การภายนอก เช่น สายการบิน บริษัททัวร์ บริษัทเช่ารถยนต์ เพื่อให้เกิดการบริการที่หลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้และกำไรในภาพรวมของธุรกิจโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Antoncic and Hisrich (2000) ได้ทำการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทางด้านการบริหารจัดการ

องค์การและประเด็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันพบว่า องค์การส่วนใหญ่คิดค้นกลยุทธ์ใหม่ที่สามารถสร้างธุรกิจใหม่ให้แก่องค์การ เนื่องจากจะทำให้เกิดการนำสินค้าหรือบริการขององค์การที่มีอยู่เดิมมาสร้างประโยชน์ให้เกิดเป็นธุรกิจใหม่ที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและแข่งขันในตลาดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสร้างธุรกิจใหม่หลากหลายตัวชี้วัด ได้แก่ อัตราส่วนของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจใหม่ การขยายสายธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม การขยายสายธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมใหม่ การสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่ และการสร้างความแปลกใหม่ให้แก่สินค้าและบริการในตลาดเดิม และยิ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Mokaya (2012) พบว่ากลยุทธ์เป็นหัวใจหลักของการบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากองค์การอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้วงการปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์การจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขันและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกลยุทธ์ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่มีผลต่อผลตอบแทนจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการองค์การ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จและจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การด้วย

3.6 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีนวัตกรรมบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากผลการวิจัยพบว่า การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีนวัตกรรมบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านเนื่องจากหากธุรกิจโรงแรมสามารถสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับ ทุกแผนกในองค์การ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไป ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะทุ่มเทให้กับการทำงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ คิดว่าตนเองคือส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การเจริญเติบโต มีค่านิยมที่ต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา สร้างระบบการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมในการทำงานและนวัตกรรมบริการ รวมถึงการเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยไม่รู้สึกรว่าเป็นอุปสรรคหรือยากที่จะเรียนรู้ ชอบการทำงานเป็นทีมสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นลักษณะเฉพาะของพนักงานที่เกิดจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ซึ่งผลลัพธ์ที่องค์การจะได้รับ คือ พนักงานจะสามารถสร้างนวัตกรรมบริการที่เกิดจากการเรียนรู้และการถูกพัฒนาตามสมรรถนะโดยองค์การ ก่อให้เกิดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การบริการที่

รวดเร็วขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย การนำเสนอรูปแบบการบริการใหม่ที่สร้างเอกลักษณ์เฉพาะโรงแรมของเรา การบริการที่มากกว่าคำว่า Service Mind คือเป็นทั้งคนคอยบริการและคอยให้คำปรึกษา การแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้กับลูกค้า เป็นต้น เมื่อลูกค้าได้รับการบริการที่นอกเหนือจากที่เคยได้รับจากโรงแรมอื่น ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเกิดการบอกปากต่อปาก การโพสต์ลงเว็บไซต์การท่องเที่ยวต่างๆ ก็จะทำให้ธุรกิจโรงแรมมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในทุกๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Chen (2001) กล่าวว่า นวัตกรรมบริการเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญสร้างสรรค์ของพนักงานในกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ หรือกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการอันหลากหลายของลูกค้าโดยการบูรณาการศักยภาพการบริหารจัดการขององค์กร รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าของการบริการ อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Viven et al (2017) ซึ่งพบว่า ในมิติการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร พนักงานต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องต่อกระบวนการปฏิบัติการทั้ง 5 มิติ ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน ความเป็นอิสระ การส่งเสริมการสร้างความคิดนวัตกรรม การมีศักยภาพการแข่งขันเชิงรุกและการจัดการความเสี่ยง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ Viven et al นิยามว่า คือ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manal et al (2017) ที่ได้ทำการศึกษาบทบาทของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ถ้าองค์กรสามารถสร้างจิตสำนึกความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมขององค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jahangir and Zhiping (2016) พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน และการส่งเสริมทางด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ก่อให้เกิดความสำเร็จทางธุรกิจที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมได้

3.7 ความสามารถในการจัดความเสี่ยงขององค์กรมีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงาน

จากผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการจัดความเสี่ยงขององค์กรทางกลยุทธ์ประกอบด้วยความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดีโดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานภายในคน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติ ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยความเสี่ยงภายนอก อันจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการธุรกิจหรือสถานะขององค์กร ซึ่งหากธุรกิจโรงแรมมีการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร จะทำให้พนักงานกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด หรือสามารถ

ประเมินความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลการดำเนินงานกลยุทธ์รูปแบบใหม่ขององค์การ ในการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์การหรือการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอกมีโอกาส ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gerve and Steyn (2007) กล่าวว่า องค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าด้วยการสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีและการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมถึงได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ดังนั้น องค์การจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการโครงการต่างๆในเวลาที่เหมาะสม ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้ ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการเหล่านี้ และสอดคล้องกับการวิจัยของ Longenecker and Achoen (2001) พบว่าผู้ประกอบการหรือองค์การธุรกิจในยุคปัจจุบันจะต้องกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างชาญ ฉลาด หรือสามารถประเมินความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการวิจัยของ Zhan Jun(2006) ที่พบว่า องค์การธุรกิจที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การจะประสบ ความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจเนื่องจากสามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างชาญฉลาด อีกทั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vivien etc. (2017) ที่พบว่าความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ส่งผลต่อมิติของการความสามารถในการจัดการทางกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการดำเนินงาน ขององค์การโดยมีการจัดการความเสี่ยงเป็นตัวส่งเสริมให้การจัดการทางกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.8 ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์การมีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน

จากผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์การมีอิทธิพลเชิง บวกต่อนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงของโรงแรมทางนวัตกรรมการ บริการ ประกอบด้วยความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการที่ธุรกิจโรงแรมสนับสนุน ทางด้านทรัพยากรในการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม แต่พนักงานไม่สนใจหรือสามารถใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรดังกล่าวเพื่อนำไปเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างนวัตกรรมได้ อีกทั้งความเสี่ยงที่เกิดจาก นวัตกรรมบริการที่พนักงานคิดค้นขึ้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยความเสี่ยงภายนอก อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gerve and Steyn (2007) กล่าวว่า องค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าด้วยการสร้างนวัตกรรม การใช้ เทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมถึงได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ดังนั้น องค์การจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการโครงการต่างๆในเวลาที่เหมาะสม ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัดเพื่อให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องมีการ จัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการเหล่านี้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wenlong

Yuan ,Yongjian Bao, Bradley J. Olson, (2017) ที่พบว่าองค์กรมักจะใช้กิจกรรมการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น แต่ทั้งนี้องค์กรต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย

3.9 การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากผลการวิจัยพบว่าการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน เนื่องจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรให้กับพนักงานในธุรกิจโรงแรมแล้ว จะทำให้พนักงานมีทัศนคติและค่านิยมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไป ซึ่งคุณลักษณะหนึ่งที่โดดเด่นขึ้นมา คือ ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และความกล้าได้กล้าเสีย ซึ่งจากคุณลักษณะเหล่านี้ ล้วนสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ของธุรกิจโรงแรม ซึ่งเกิดจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ดังนั้นหากธุรกิจโรงแรมต้องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในรูปแบบการจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กรหรือการสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอกก็ตาม พนักงานซึ่งถือเป็นแรงขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าว ก็พร้อมที่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานทางกลยุทธ์ใหม่ที่เกิดขึ้นพร้อมที่จะแบกรับความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานร่วมกับองค์กร ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ใหม่มีโอกาสประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น รวมถึงผลประโยชน์ประกอบการขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Morris Kurtko and covin (2008) พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการองค์กรเป็นกระบวนการที่เกิดจากการกระทำเฉพาะที่ต้องถูกสร้างขึ้นโดยเจตจำนงขององค์กรผ่านการส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบเครือข่าย การส่งเสริมให้พนักงานสร้างนวัตกรรม การสนับสนุนสร้างความรู้สึถึงการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและการทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยุติธรรม ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีกลยุทธ์เชิงรุกและการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมเหนือกว่าคู่แข่ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Weerawardena and O’Cass, (2004) ที่พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน มีบทบาทสำคัญสู่ความสามารถทางการตลาด เน้นการธุรกิจใหม่ๆ แสวงหาตลาดใหม่และแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น

3.10 การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงาน ดังนี้

การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา ธุรกิจโรงแรมที่ต้องการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ต้องมีการออกแบบโครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการให้คำปรึกษา ผู้บังคับบัญชามีความรู้และทักษะในการให้คำปรึกษา ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่ พนักงาน ซึ่งหากประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ปัญหาและหาทางออก เพื่อลดหรือขจัดปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ธุรกิจโรงแรมที่ต้องการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้รู้สึกว่าคุณค่ากับองค์การ มีพลังและมีความสามารถในการควบคุมและจัดการกับปัญหาของตนเอง และกระตุ้นให้พนักงานที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ ที่จะจัดการงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ รวมถึงการให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาในขอบเขตงานที่ผู้บริหารอนุญาตโดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ธุรกิจโรงแรมมีการ กระจายอำนาจการตัดสินใจบางอย่างให้พนักงานได้คิดและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งทำให้พนักงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น พนักงานพยายามพัฒนาตัวเอง เรียนรู้ที่จะแก้ปัญหา กล้าที่จะประสานงานกับพนักงานในแผนกอื่นๆ

การบริหารงานแบบยืดหยุ่น ธุรกิจโรงแรมต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมองค์การ ไม่มีกฎข้อบังคับและระเบียบในการทำงานที่แน่นขนัดตายตัวแต่ปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์การ ผู้บริหารจะมีการสื่อสารกับพนักงานเสมอหากมีการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยพนักงานทุกคนมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลาและผู้บริหารมีการใช้การบริหารงานแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ธุรกิจโรงแรมมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น เน้นการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งมองว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างแบบนี้ช่วยให้ธุรกิจ

โรงแรมสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ดีขึ้น โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันต่อความต้องการ

การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ธุรกิจโรงแรมมีการประสานงานระหว่างผู้บริหารและพนักงานแบบไม่มีพิธีรีตอง เพียงแต่ทำความตกลงกันทั้งสองฝ่ายให้ทราบถึงการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เดียวกัน รวมถึงการดำเนินการที่อาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคล ไม่มีแบบแผน เป็นการติดต่อแบบเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ธุรกิจโรงแรมเน้นการประสานงานระหว่างแผนกในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ มองว่าลักษณะงานในแต่ละแผนกแตกต่างกัน ดังนั้นรูปแบบการจัดการก็ควรจะแตกต่างกัน เมื่อเป็นการประสานงานแบบไม่เป็นทางการพนักงานก็จะกล้าที่จะให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งในสุดท้ายเมื่อมีการประชุมผู้บริหารก็จะได้ข้อมูลที่ดีกว่า ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารองค์การได้จริง พนักงานก็พึงพอใจในการบริหารงานของโรงแรมมากขึ้น

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ เป็นโครงสร้างองค์การที่มีแบบลักษณะแบนราบ มีการปรับโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ DeCanio, Dibbie and Amir – Atefi, (2000) พบว่า โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ สามารถนำไปสู่การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การและเป็นองค์การที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม เชื่อมโยงโครงสร้างองค์การที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์การ การกระจายอำนาจโครงสร้างแนวราบที่ส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการอำนวยความสะดวกในการสร้างความคิดใหม่ๆ ให้สมาชิกในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Giancarlo Gomes et al (2015) พบว่า โครงสร้างขององค์การที่มีความยืดหยุ่น และการมีทีมงานที่สามารถทำหน้าที่ที่หลากหลายในองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าองค์การกำลังดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์การ

3.10 บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีองค์ประกอบได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ ดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมแสดงบทบาทผู้บริหารที่มีแนวทางการบริหารที่ยึดถือประโยชน์ส่วนร่วมเป็นหลัก หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม และจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่าเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ตลอดจนการปลูกฝังความเชื่อและค่านิยมของคนในองค์การในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมให้พนักงานยอมรับในเป้าหมายขององค์การ แสดงบทบาทในการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ๆในองค์การ และสนับสนุนพนักงานในด้านต่างๆ

การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารจะประพฤติตนในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับพนักงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องของงาน ผู้บริหารจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก การสร้างและสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารจะพยายามสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน โน้มน้าวให้พนักงานตั้งใจในการทำงานให้กับองค์การ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม ทำงานต่างๆ ด้วยความรู้สึกท้าทาย กระตือรือร้นที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงาน

การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารมีการกระตุ้นพนักงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทำให้พนักงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารต้องมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจพนักงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหา ไม่วิจารณ์ความคิดของพนักงาน แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้บริหารก็ตาม สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารในแต่ละแผนกของโรงแรมจะเป็นคนคอยดึงและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ผู้จัดการจะต้องรู้บทบาทของตัวเอง คอยสนับสนุนและให้คำปรึกษาต่าง ๆ กับพนักงานอยู่เสมอ ต้องลงมือปฏิบัติร่วมกับพนักงานได้ไม่ใช่เพียงแค่สั่งการอย่างเดียว

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อพนักงาน โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่า

ตนเองและองค์การเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการพิจารณาอบหมายงานตาม ความเชี่ยวชาญ ความสามารถของพนักงานร่วมกับความสนใจของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ ใช้ความสามารถพิเศษซึ่งนอกเหนือจากความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเปิดโอกาส ให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถตามความชอบหรือความสนใจ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารโรงแรมมองว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน มีความถนัดที่แตกต่างกัน จึงพยายามพัฒนาพนักงานของไปในแนวที่พนักงานสามารถนำมาพัฒนาต่อ ยอดในการทำงานได้ ผู้จัดการแต่ละแผนกก็จะทำหน้าที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ อยากรที่จะ พัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นมานอกเหนือจากการมอบหมายงาน

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ เนื่องจากผู้บริหารมีการแสดงพฤติกรรม ของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์การ รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมใน วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์การ โดยมีลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิด นวัตกรรมในองค์การ คือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งเสริมให้พนักงานยอมรับในเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ๆในองค์การ และสนับสนุนตัวบุคคลในด้านต่างๆ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Morris, Kuratko & Covin (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนองค์การเพื่อนำไปสู่การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การให้เกิดขึ้นใน องค์การการได้ และสอดคล้องกับการวิจัยของ Thampas and Sakun (2016) พบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญสนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ในการพัฒนาทักษะและความรู้สำหรับการพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ของพนักงาน เกิด ภาวะการทุ่มเทความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเน้น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่มีความสำคัญกับทุนมนุษย์และการสร้างนวัตกรรม การมุ่งในค่านิยมและความเชื่อที่มีต่อนวัตกรรมจึงส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ ส่งเสริมให้ พนักงานค้นหาความคิดใหม่ๆที่เป็นทางเลือกใหม่ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับการพัฒนา กระบวนการทำงานรูปแบบใหม่และการสร้างจิตวิญญาณในการทำงานของพนักงาน และสอดคล้องกับ แนวคิดของ Adair (1996) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารจัดการในแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ช่วยส่งเสริมกิจกรรม การติดต่อถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีการปรับปรุงและรักษาปริมาณ และคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเป้าหมายการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม และต้อง มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความมั่นใจในตนเอง มีความกล้าหาญที่ท้าทายความสำเร็จ มีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่นให้คล้อยตามเป็นการสร้างบรรทัดฐานในการ

ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ Zhang and Bartol (2010) พบว่า ผู้นำที่สนับสนุนการทำงานในเชิงบวกจะมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงาน โดยการเพิ่มแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการทำงานในนวัตกรรม การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรความคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Morgenson et al (2010) อธิบายความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการกระจายบทบาทความเป็นผู้นำในหมู่สมาชิกในทีมองค์การ ที่มีความเป็นผู้นำร่วมกัน ซึ่งจะสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การผ่านประสิทธิผลของทีมที่เพิ่มขึ้นและการปรับตัวที่ดีขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

3.11 วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมที่มีการสร้างวัฒนธรรมการปรับตัว และมีองค์ประกอบได้แก่ การสร้างการเปลี่ยนแปลง การเน้นผู้รับบริการ และการสร้างการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ ดังนี้

การสร้างการเปลี่ยนแปลง องค์การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่นการเปลี่ยนแปลง มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มีการนำวิธีการทำงานที่ใหม่มาใช้หรือมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารและพนักงานต่างให้การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารโรงแรมพยายามสร้างวัฒนธรรมปฏิบัติงานของพนักงานให้มีความยืดหยุ่น พยายามกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวและกระตือรือร้นตลอดเวลา เพราะธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การแข่งขันไปจากเดิม เน้นการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้รูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงานก็เปลี่ยนไปด้วย

การเน้นผู้รับบริการ ธุรกิจโรงแรมมีการนำความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้ามาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการกระตุ้นให้พนักงานบุคลากรมีการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการและความจำเป็นของผู้รับบริการ รวมทั้งมีการสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง เพื่อให้เกิดการบริการรูปแบบใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า โรงแรมมีการปลุกฝังค่านิยม ให้พนักงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มุ่งสร้างการบริการด้วยใจทุ่มเทปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เนื่องจากความต้องการของลูกค้าแต่ละคนแต่ละกลุ่มไม่

เหมือนกัน พนักงานก็จะต้องเรียนรู้ที่จะเปลี่ยน สร้างการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

การสร้างการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารโรงแรมมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน ตลอดจนอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงาน และการสนับสนุนด้านการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ ให้ความสำคัญกับการสรุปบทเรียนในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างแผนกและระหว่างองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานอยู่เสมอ สร้างการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ทำให้พนักงานสามารถคิดสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆ ได้ คิดวิธีการปฏิบัติงานที่ง่ายและรวดเร็วขึ้น

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เนื่องจาก องค์กรมีการสร้างค่านิยมร่วมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและนำทางพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรที่เน้นการดำเนินการเพื่อส่วนรวมและการสร้างนวัตกรรม กระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวความคิดของ Daft (1999) กล่าวว่า ลูกค้ำ สภาพแวดล้อม กลยุทธ์และค่านิยม มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ทำให้เกิดลักษณะวัฒนธรรมแบบปรับตัวซึ่งมีลักษณะที่ผู้นำใช้กลยุทธ์กระตุ้นค่านิยมที่สนับสนุนความสามารถของบุคคลในองค์กร มีการตีความและแปลสัญญาณของสภาพแวดล้อมเพื่อส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่ตอบสนองแบบใหม่ๆ จากองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระต่อการตัดสินใจและดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ๆ และมีค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoy และ Miskel (2001) ได้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะร่วมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่งๆ ดังนั้น หากองค์กรใดเลือกใช้รูปแบบหรือประเภทของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรจะมีผลต่อพฤติกรรมที่ประพฤติดั้งเดิมของสมาชิกในองค์กรในรูปแบบนั้น

3.12 การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ทุนการดำเนินงานของโรงแรมและระยะเวลาดำเนินการกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรที่ส่งผลการดำเนินงานขององค์กร

ทุนการดำเนินงานของโรงแรม ซึ่งวัดได้จากมูลค่าสินทรัพย์ในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นต้นทุนในการดำเนินงาน พบว่า การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ไม่แตกต่างกันตามทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม เนื่องจากทุนการดำเนินงานของโรงแรมที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ โรงแรมที่มีทุนการดำเนินงานมากหรือน้อย หากผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม

ต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาลได้ รวมทั้งสามารถสร้างกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และกระตุ้นพร้อมสนับสนุนให้พนักงานสร้างนวัตกรรมบริการได้ก็จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์การได้เช่นเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่าเรื่องของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากแรงขับเคลื่อนภายในจิตใจของพนักงานที่ถูกกระตุ้นโดยการแทรกแซงจากกิจกรรมของผู้บริหาร ทำให้เกิดขึ้นในระดับจิตใจ ซึ่งสอดคล้องการศึกษาของ Morris, Kuratko & Covin (2008) ได้ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ว่าเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ ที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นภายในองค์การทั้งขนาดเล็ก กลางและใหญ่ ซึ่งเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์การ และยังเป็นตัวกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของ Yang and Lin (2012) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงขนาดองค์การและทุนการดำเนินงานจะไม่ผลต่อการสร้างความเป็นผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การ ชัดแย้งกับ แนวความคิดของ Buzzachi, Colobo and Mariotti (1995) ที่พบว่า องค์การขนาดใหญ่มีนวัตกรรมมากกว่าองค์การขนาดเล็กและมีความสามารถในการสร้างความเป็นผู้ประกอบการมากกว่า และขัดแย้งกับแนวความคิดของ Kamien and Schwartz, 1983; Cohen and Levin (1989) ที่กล่าวว่า การประหยัดโดยขนาดและขอบเขตกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาที่องค์การใหญ่สามารถนำมาซึ่งนวัตกรรมและกระบวนการเผยแพร่กระจายได้มากกว่าองค์การขนาดเล็ก (Buzzachi, Colobo and Mariotti, 1995) นอกจากนี้ด้วยสาเหตุที่องค์การใหญ่ที่มีทุนการดำเนินงานมากสามารถทำกำไรและสร้างยอดขายได้จำนวนมากจึงสามารถลดต้นทุนคงที่ (fixed cost) ที่ลงทุนด้านนวัตกรรมลงได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมขนาดเล็กที่มีทุนการดำเนินงานน้อยกว่า

ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินงานของโรงแรมหรือจำนวนปีที่โรงแรมเริ่มเปิดดำเนินการ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้ระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นตัวแปรควบคุมที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยผลที่ออกมาพบว่าระยะเวลาการดำเนินงานไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ และการดำเนินงานขององค์การ นั่นคือ โรงแรมที่มีระยะเวลาดำเนินการน้อยหรือเริ่มเปิดกิจการมาได้ไม่กี่ปี จะไม่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรมหรือทำให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานน้อยกว่าโรงแรมที่ดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Lin and Chen (2007) ได้ให้ความเห็นว่า อายุหรือระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ทั้งนี้หากเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจและสามารถสร้างนวัตกรรมหรือสร้างบริการใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง

จนกระทั่งสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้ทันสมัยกว่าคู่แข่งนั้น ไม่ขึ้นอยู่กับอายุองค์การ หรือระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจนั้นๆ ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Saknarong Ooncharoen and Jadesadalug (2013) ที่กำหนดให้มาตรฐานโรงแรม ระยะเวลาดำเนินงานและขนาดของ โรงแรมเป็นตัวแปรควบคุม และพบว่าทั้ง 3 ตัวแปร มีผลกระทบเชิงบวกต่อการบริการโรงแรมที่เป็น เลิศ เนื่องจากการรับรู้ของลูกค้า ที่พบว่าโรงแรมที่มีขนาดใหญ่มีมาตรฐานสูงและการดำเนินงานที่ ยาวนานจะมีบริการที่ดีกว่า สำหรับขนาดและอายุขององค์การนั้นงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ขนาดและ อายุขององค์การมีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมขององค์การ เพราะขนาดขององค์การที่แตกต่าง กัน ซึ่งวัดจากจำนวนพนักงาน อายุและเวลาที่องค์การเริ่มตั้งขึ้น มีผลให้องค์การมีคุณลักษณะและการ ใช้ทรัพยากรในการบริหารที่แตกต่างกัน สรุปได้ว่า ระยะเวลาดำเนินการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ไม่มีผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงาน เนื่องจากใน การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การนั้น อิทธิพลส่วนใหญ่จะมาจากวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติทางด้านทุนมนุษย์ รวมทั้งการให้ ความสำคัญกับการสร้างคุณลักษณะพนักงานใหม่ที่สามารถสร้างขีดความสามารถให้กับธุรกิจได้ ดังนั้นขนาดของโรงแรมจึงไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ โดยพาผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน

มาตรฐานของโรงแรม

ในส่วนมาตรฐานของโรงแรมนั้น ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดให้มาตรฐานการ ดำเนินงานของโรงแรมเป็นตัวแปรควบคุมที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยเชื่อว่า มาตรฐานของโรงแรมมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ และการดำเนินงานขององค์การ แต่ จากผลการศึกษาพบว่า โรงแรมที่มีมาตรฐานแตกต่างกันจะไม่ส่งผลให้ความสามารถในการสร้างจิต วิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงานหรือทำให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างจิต วิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานน้อยลง เนื่องจาก ไม่ ว่าโรงแรมที่มีระดับมาตรฐานการบริการในระดับ 5 ดาว หรือ 3 ดาว ล้วนจะให้ความสำคัญในเรื่อง ประสิทธิภาพในการบริการทั้งนั้น และจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเตรียมการทางด้านทรัพยากร มนุษย์ในการบริการและสนับสนุนการดำเนินการทางธุรกิจเหมือนกัน กิจกรรมทางด้านการพัฒนา พนักงานจะมีความหลากหลายและมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าหรือน้อยกว่านั้นก็ ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของผู้บริหารและความสามารถในการบริหารองค์การ ตลอดจนวัฒนธรรม องค์การมากกว่ามาตรฐานของโรงแรม สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ Briggs Sutherland and Drummond (2007) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงแรมไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ มีความเห็นตรงกันว่า สิ่งสำคัญในการดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการ คือ มาตรฐานของโรงแรม สอดคล้องกับดังที่ Pine and Phillip (2005) สรุปไว้ว่า ไม่ว่าโรงแรมระดับไหนก็ตาม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอัน

เกิดจากบุคคลที่มีความตั้งใจในการทำงานเกินกว่าหน้าที่รับผิดชอบจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับการนโยบายและแนวปฏิบัติของผู้บริหาร แต่พบว่ามีความขัดแย้งกับ Saknarong Ooncharoen and Jadesadalug (2013) ที่พบว่า โรงแรมที่อยู่ในมาตรฐานระดับ 4 ดาวขึ้นไป มักจะให้ความสำคัญกับการทำตลาดภายในกับพนักงานด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานมากกว่าโรงแรมที่มีมาตรฐานต่ำกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lerspipatthanaon Lertkulthanon and Chartwong (2012) ที่พบว่า โรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กรักจะจ้างพนักงานส่วนใหญ่จากคนในพื้นที่ที่ไม่มีทักษะและความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรมและการให้บริการ ซึ่งมีผลต่อการบริการและความพึงพอใจลูกค้า

ดังนั้นตัวแปรควบคุม ด้านทุนการดำเนินงานของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานและมาตรฐานการบริการของโรงแรม ไม่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานและผลการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากโครงสร้างองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าตัวแปรควบคุมดังกล่าว

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ปัจจัยเชิงสาเหตุในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร และปัจจัยเชิงผลลัพธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน และตัวแปรแฝง ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุมีอิทธิพลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อปัจจัยเชิงผลลัพธ์ ซึ่งจากผลการวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) กล่าวคือ การนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) เป็นการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันโดยใช้ฐานทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ พนักงาน นอกจากนั้นยังสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยใช้พิจารณาเพื่อการพิจารณากำหนดนโยบาย ทั้งภาครัฐและเอกชนในกาพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ การดำเนินการทางกลยุทธ์รูปแบบใหม่ จากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในการดำเนินงานต่อไป

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการระหว่างทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต โดยนำมาอธิบายอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ การสร้างจิตวิญญาณ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ นวัตกรรมบริการ กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ และผลการดำเนินงาน ซึ่งใช้ทดสอบกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ในธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎีและผลของการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ และสามารถนำผลการศึกษาไปต่อยอดศึกษาต่อด้านอื่นๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านจิตวิทยา เป็นต้น

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยพบว่า ลักษณะกรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ จากการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์การ ในขณะที่ผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีตัวแปรแฝง ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย ทฤษฎี 2 ทฤษฎี ดังนี้

1) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource - Based View) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับคุณค่าของทรัพยากรใดๆ ที่องค์กรมีแล้วสามารถเพิ่มคุณค่าเป็นตัวเงิน สิ่งที่ได้ยาก มีความยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่อาจหาสิ่งใดมาแทนที่ได้ ประกอบไปด้วย ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบ เครื่องจักร ที่ดิน สินค้าคงคลัง ลูกหนี้ เงินฝากธนาคาร และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (intangible) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ วัฒนธรรมองค์กร ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และความน่าเชื่อถือขององค์กร เป็นต้น โดยองค์การจะประสบความสำเร็จในระยะยาวหากมีวิเคราะหความสามารถของทรัพยากรภายในองค์การ โดยผู้วิจัยนำทฤษฎีมาเป็นพื้นฐานในการอธิบาย แนวคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ กล่าวคือ พนักงานเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ในองค์การ ดังนั้น หากองค์กรสามารถใช้พนักงาน ซึ่งเป็นฐานทรัพยากรภายในองค์การ ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

โดยสร้างให้พนักงานมีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรจะเป็นการสร้างคุณค่ายิ่งให้กับทรัพยากรหลักขององค์กร ซึ่งการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารองค์กรและการจัดการทุนมนุษย์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมบริการและสามารถวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบใหม่ จึงเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านคุณค่าของทรัพยากรหลัก คือ พนักงาน ให้มีลักษณะตามทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร คือ มีคุณค่าหายาก คู่แข่งลอกเลียนได้ยาก และคู่แข่งทดแทนได้ยาก นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร ได้แก่ ผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นอธิบายการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการดำเนินการขององค์กรที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรไม่เพียงแต่ต้องพัฒนาทรัพยากรเท่านั้น แต่ต้องสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร การปรับตัวขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน โดยนำทฤษฎีมาเป็นพื้นฐานในการอธิบาย แนวคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร กล่าวคือ การสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของพนักงานเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่า ให้แก่ ธุรกิจจากการใช้ทรัพยากรภายในร่วมกับการจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้สามารถคิดและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อมโยงจากการศึกษาทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นว่า การที่องค์กรต้องเผชิญกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรต้องพยายามวางแผนกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการสร้างนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า องค์กรจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารใหม่โดยเฉพาะ ที่แสดงถึงศักยภาพในการจัดการทุนมนุษย์ให้เป็นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง นั่นคือ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยองค์ประกอบดังกล่าวมุ่งอธิบายแนวทางการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร จะนำสู่ผลลัพธ์ขององค์กร ได้แก่ นวัตกรรมบริการ กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงานขององค์กร

3) การสร้างองค์ประกอบของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล เกิดจากผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุมประเด็นความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การและจิตวิญญาณในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้ต่างๆ เป็นแนวคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ โดยพัฒนามาจากแนวคิดทุนมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ รวมทั้งนโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ องค์การภาครัฐและเอกชนชั้นนำ ซึ่งนำไปสู่การสร้างองค์ประกอบรายด้านทั้ง 5 องค์ประกอบที่นำไปสู่การวัดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

4) ปัจจัยด้านสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงาน ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญด้านทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นฐานทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ ในรูปแบบการสร้างจิตวิญญาณและความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป บทบาทของผู้นำที่แสดงออกถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารและการจัดการที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและการสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวในระดับองค์การที่มุ่งเน้นผู้เข้ามารับบริการหรือลูกค้ารวมทั้งการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานมุ่งสู่การเป็นเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5) ผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ได้แก่ นวัตกรรมบริการ การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ รูปแบบการบริการใหม่และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์การเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้อง กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ที่เกิดจากความร่วมมือกับองค์การอื่นภายนอกและการจัดตั้งธุรกิจใหม่เพื่อเป็นทางเลือกแก่ลูกค้ามากขึ้น และผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและข้อค้นพบของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของพนักงาน รวมไปถึงผลลัพธ์จากการพัฒนาทุนมนุษย์ในมุมมองต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนวคิดจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงกระบวนการขององค์การที่อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และด้านกระบวนการภายในองค์การ

6) การวิจัยครั้งนี้เป็นการอธิบายความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรจากการบูรณาการทางทฤษฎี ซึ่งประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาและการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ผ่านการทดสอบด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยการออกแบบการวิจัยซึ่งใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method) กลางคือ จากการพัฒนารอบแนวคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร สู่การทดสอบเชิงปริมาณกับผู้บริหารโรงแรม จากนั้นเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วจึงใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารโรงแรมที่คัดเลือกคุณสมบัติจากโรงแรมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย มีแนวปฏิบัติในการบริหารงานที่ดี มีคุณภาพการบริการที่ได้รับการยอมรับของลูกค้า เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัย และได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มขึ้นอีกด้วย จึงเป็นการสร้างความชัดเจนของการบูรณาการทางทฤษฎีดังกล่าวและผลการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์เชิงการบริหารทุนมนุษย์ในการการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร สำหรับผู้บริหารธุรกิจโรงแรมและที่เกี่ยวข้อง

7) การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารอบแนวคิดและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Casual Relationship) ที่มาจากการสังเคราะห์ทฤษฎี แนวคิด และข้อค้นพบของงานวิจัยต่างๆ ภายใต้บริบทของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานและจิตวิญญาณในการทำงานของพนักงานทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล นำไปสู่การบูรณาการตัวแปรการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน รวมไปถึงตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ที่องค์ประกอบย่อยสอดคล้องกับบริบทการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการศึกษาบริบทการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรในธุรกิจโรงแรม เพื่อสร้างความเหมาะสมและสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เพิ่มเติมอีกด้วย

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ

2.1 ด้านนโยบาย

1) ปัจจุบันประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ Thailand 4.0 การพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศไปสู่จุดหมาย สถานการณ์ตลาดแรงงานในไทยคืออีกหนึ่งความท้าทายของภาคธุรกิจ ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นโมเดลเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริการระดับสูง เพื่อผลักดันการเติบโตของรายได้ในประเทศให้สูงขึ้นภายใน 5 ปีข้างหน้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศสู่จุดหมายดังกล่าว รัฐบาลได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านแรงงานเป็น 4 ระยะด้วยกัน มีเวลาในการดำเนินการระยะละ 5 ปี โดยเริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2561 เริ่มจากการสร้างกำลังคนที่มีประสิทธิภาพได้

มาตรฐานสากล (Productive Manpower) สู้แรงงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทันสมัย (Innovative Workforce) มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านการวิจัยและพัฒนา (Creative Workforce) จนถึงยุคสังคมนวัตกรรมแห่งปัญญา (Brain Power) ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แนวคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน และผลลัพธ์ที่ได้ คือกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการขององค์กร เป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของนโยบาย Thailand 4.0 การพัฒนาทุนมนุษย์ของรัฐบาล เนื่องจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการฐานการสร้างให้บุคคลากรภายในองค์กรปฏิบัติงานโดยให้มีจิตสำนึกของการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่หรือการเห็นแก่ประโยชน์ของลูกค้าเป็นที่ตั้ง ให้การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างเต็มใจแก่ผู้อื่นในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน และมีการกระทำที่พยายามช่วยเหลือ ปกป้องและยุติความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกและมีความเต็มใจที่จะอดทนต่อปัญหา ความยากลำบาก ความเครียด และความกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือจากการปฏิบัติงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร การร่วมรับผิดชอบและปกป้องทรัพย์สินและสิ่งต่างๆ ที่องค์กรสร้างขึ้น และการมีความผูกพันต่อองค์กรแม้แต่ในสถานการณ์ที่องค์กรลำบากทุกซีก รวมถึงการที่พนักงานมีการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน ให้ข้อเสนอแนะวิธีการใหม่แก่องค์กรเพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์กร และพนักงานใฝ่รู้ ค้นคว้า และแสวงหาวิธีการเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของตนอันเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมบริการและเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นองค์กรทางธุรกิจและอุตสาหกรรม สามารถนำแนวคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรไปเป็นแนวทางกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ตามโมเดล Thailand 4.0 เพื่อเตรียมรับมือการเปลี่ยนผ่านสู่การดำเนินธุรกิจในยุคยุคดิจิทัล

2) จากการที่ภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตั้งเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวข้ามอุตสาหกรรมยุค 3.0 มาสู่อุตสาหกรรมยุค 4.0 คือ จะเป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าตามความต้องการของผู้บริโภคโดยมีการใช้เครื่องจักรหุ่นยนต์ที่สามารถคิดเองได้และตัดสินใจเองได้ มีการเชื่อมต่อถึงความต้องการของลูกค้าเฉพาะบุคคล แต่สามารถผลิตได้รวดเร็วและในปริมาณมากได้ทำให้อัตนทุนการผลิตลดลงและสามารถแข่งขันได้ในอนาคต แรงงานไร้ฝีมือจะมีความต้องการน้อยลง แต่จะใช้แรงงานมีฝีมือมากขึ้น และแรงงานในยุค 4.0 จำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีทักษะการทำงานเฉพาะด้านสูง ซึ่งผู้บริหารต้องเตรียมการเปลี่ยนแปลง จากการใช้แรงงานเข้มข้นมาสู่เครื่องจักรอัตโนมัติ ฉะนั้น

การพึ่งพาแรงงานไร้ฝีมือจะลดน้อยลงแต่จำเป็นต้องพึ่งแรงงานฝีมือที่มีทักษะมากขึ้น เมื่อทุนมนุษย์มีคุณภาพมากขึ้นแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ในยุคอุตสาหกรรม 4.0 จะเปลี่ยนแนวคิดจากเดิมโดยจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่มากขึ้นและสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องปรับปรุงคือ อุตสาหกรรมต้องมีแผนงานที่จะต้องพัฒนาพนักงานเดิมให้มีทักษะที่สูงขึ้นแล้วเตรียมรับพนักงานใหม่ที่ทักษะสูง ซึ่งแนวคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้บริบททางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเป็นจุดแข็งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้ปัจจัยการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความใกล้ชิดกันช่วยเหลือกันสร้างความผูกพันพนักงานกับองค์กร การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างความรู้สึกรักการมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะเพื่อให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ตลอดเวลาและมีโอกาสเติบโตในสายงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล จากปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารธุรกิจต่างๆ รวมถึงอุตสาหกรรม สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางการวางแผนการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 เพื่อสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจได้

3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยในปี 2561 นั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดการณ์ว่าจะมีนักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มขึ้นถึง 37.55 ล้านคนและรายได้จะสูงถึง 2.21 ล้านล้านบาท ซึ่งธุรกิจโรงแรมที่เป็นหนึ่งในห่วงโซ่อุปทานการท่องเที่ยวต้องมีการเตรียมตัวพัฒนาการดำเนินกลยุทธ์และนวัตกรรมบริการใหม่เพื่อดึงรายได้จากนักท่องเที่ยวเหล่านี้ ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่าพนักงานเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ๆ และการสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง เราจึงต้องสร้างพนักงานให้พร้อมกับการขับเคลื่อนดังกล่าว ซึ่งแนวคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในของพนักงานสามารถตอบโจทย์การสร้างคุณลักษณะพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ได้ ดังนั้นสมาคมโรงแรมไทยและสมาคมการบริหารโรงแรมไทย สามารถนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้จัดทำคู่มือการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานให้แก่โรงแรมที่เป็นสมาชิกไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร หรือนำมาจัดเป็นโปรแกรมการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารโรงแรม เพื่อให้ผู้บริหารโรงแรมได้นำแนวคิดการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดนโยบายทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4) การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานเป็นแนวคิดที่สามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจอื่นๆ ที่ต้องการสร้างคุณลักษณะของพนักงานยุคใหม่ที่มีคุณลักษณะทั้งการทุ่มเทในการทำงาน การมีจิต

สาธารณะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เรียนรู้และพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางนวัตกรรมและเป็นแรงขับเคลื่อนกลยุทธ์ใหม่ รวมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ ดังนั้นสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่มีวิสัยทัศน์และพันธกิจในการเป็นศูนย์กลางการพัฒนาความรู้ในศาสตร์ทางการบริหารงานบุคคลและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนทรัพยากรมนุษย์แห่งชาติ สามารถนำผลการวิจัย การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานไปใช้เผยแพร่และจัดฝึกอบรมแก่นักทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสมาชิก ซึ่งมาจากฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบริหารบุคคลในองค์กรต่างๆ ให้มีความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติในองค์กรของตนเองได้ เนื่องจากนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมียุทธศาสตร์ในองค์กรในฐานะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นที่ปรึกษาในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการเตรียมพร้อมให้พนักงานมีคุณลักษณะใหม่ที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร จะสามารถเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันและเป็นการเตรียมพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันธุรกิจที่จะเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีในอนาคตได้

5) การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล ดังนั้น การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรจากการวิจัยครั้งนี้ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจในภาคเอกชนอื่นๆ หรือหน่วยงานภาครัฐ จึงสามารถนำปัจจัยที่ได้บูรณาการจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นต้นแบบ จากผลการวิจัยไปสู่การพัฒนาสำหรับธุรกิจหรือสถานประกอบการของตน ที่ต้องการใช้แนวคิดทุนมนุษย์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการสร้างนวัตกรรมและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง จากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน โดยสามารถนำไปเผยแพร่ความรู้ให้กับสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยและสมาคมการบริหารโรงแรมไทย หรือหน่วยงานทางด้านการโรงแรมและท่องเที่ยวที่มีความสนใจ ซึ่งสามารถนำหลักฐานเชิงประจักษ์จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เพื่อยกเป็นกรณีตัวอย่างให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น

2.2 ด้านการจัดการ

1) ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ผลจากการวิจัยเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรและการจัดการทุนมนุษย์ โดยการหล่อหลอมพื้นฐานการคิด วิธีการ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่มีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคลากรในองค์กร ที่สนับสนุนไปสู่การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยมุ่งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติ

ร่วมกันในแผนกต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้เกิดการประสานงานและการทำงานเป็นทีมร่วมกันของพนักงานในทุกแผนกขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การรวมทั้งการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานซึ่งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันแบบไม่เป็นทางการและมีการร่วมมือกันมีการแบ่งปันความรู้จากตัวบุคคลไปสู่ทีมงาน ทั้งภายในองค์การหรือ ความรู้จากภายนอกองค์การที่หลากหลาย โดยความรู้ที่ได้มาจะพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการและกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

2) ผู้บริหารควรต้องมีการส่งเสริมให้พนักงานสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งต้องมีการสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจถึงรูปแบบนวัตกรรมที่องค์การต้องการเพื่อสนับสนุน บุคลากรในการค้นหาสิ่งใหม่ๆ และระบุปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาและสร้างสรรค์ที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ และนำไปสู่การสร้างคุณค่าในงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และเป็นที่ยอมรับขององค์การในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้องค์การมีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการสร้างการเรียนรู้และสนับสนุนการใฝ่รู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ โดยมีการสร้างบรรยากาศในการใฝ่รู้ที่มีลักษณะส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองในกระบวนการทำงานนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม

3) ผู้บริหารควรมีการวางนโยบายการบริหารงานและการดำเนินการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แสดงออกถึงการดำเนินงานขององค์การที่เห็นแก่ประโยชน์ของสังคมควบคู่ไปกับการทำกำไร เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การเลี้ยงอาหารเด็กเร่รอน การจัดกิจกรรมที่บ้านพักคนชรา การเก็บขยะตามชายหาด เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเกิดจิตสำนึกการทำงานเพื่อส่วนร่วม เพื่อสังคม และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์บนฐานผลประโยชน์ร่วมกันในฐานะสมาชิกของชุมชนหรือสังคมเดียวกัน ไม่ใช่ความสัมพันธ์ในฐานะผู้บริการกับลูกค้า ซึ่งจะทำให้พนักงานมีจิตบริการ (Service Mind) ทุ่มเทการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นพนักงานที่มากกว่าการเป็นพนักงานทั่วไป

4) ผู้บริหารควรมีการจัดสรรงบประมาณและวางระบบการพัฒนาบุคลากรตลอดจนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตามความเชี่ยวชาญของพนักงานแต่ละคน ร่วมกับการพัฒนาทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รวมทั้งทำให้งานที่ตนเองรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การฝึกอบรมควรมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถ เพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะพนักงาน ทำให้พนักงาน

สามารถทำงานได้อย่างสะดวก จะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานจะสามารถสร้างความเชี่ยวชาญในสายการปฏิบัติงานของตนเองโดยมีองค์การเป็นผู้สนับสนุน

5) ผู้บริหารควรมีการวางระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีการดำเนินงานด้านการจัดหาบุคลากร การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในประเด็นความเป็นธรรมและความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรอุทิศร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์การกลายเป็นพลังผลักดันให้กับองค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

6) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการดำรงตนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแก่พนักงาน และแสดงบทบาทให้เหมาะสม พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์การรวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีลักษณะที่ส่งเสริมให้พนักงานในองค์การเกิดความทุ่มเทร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ โดยเฉพาะการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นประกอบการของพนักงาน ผู้บริหารต้องลดช่องว่างระหว่างความเป็นผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าสำหรับองค์การอย่างแท้จริง รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการให้ความเข้าใจและความจริงจัง การให้พนักงานมีส่วนร่วมรับรู้ความต้องการและแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการ แทนการออกคำสั่งหรือบอกแค่ความต้องการในผลลัพธ์ แสดงให้พนักงานเห็นว่าการรับผิดชอบต่อหน้าที่และความสำเร็จร่วมกัน แต่ละคนล้วนเป็นบุคคลที่สำคัญจะขาดคนใดคนหนึ่งไม่ได้ และแสดงให้พนักงานเข้าใจว่าคุณค่าของพวกเขาในการปฏิบัติงานดี มีความทุ่มเท จะเป็นคุณสมบัติติดตัวไปในวันข้างหน้า คือความก้าวหน้าในการทำงาน

7) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในระดับองค์การที่สามารถเพิ่มศักยภาพขององค์การประยุกต์ใช้ความรู้และความคิด ความเข้าใจ โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้้องค์การต้องเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และสนับสนุนการใฝ่รู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ โดยการให้ความสำคัญกับการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานในองค์การ เช่น มีห้องสมุดในการค้นคว้าเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นศูนย์การเรียนรู้ ในการค้นคว้าการเข้าถึงความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และมีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีภารกิจสร้างความรู้ใหม่ และแบ่งปันความรู้ให้บุคลากรอย่างทั่วถึงภายในองค์การ

โดยการดึงเอาความรู้ซ่อนเร้นในตัวบุคคล ที่มีความสามารถในการทำงานในนวัตกรรมที่เป็นการนำแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุง กระบวนการ ที่นำไปปฏิบัติ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและลูกค้า โดยสามารถนำความรู้ซ่อนเร้นในตัวบุคคล นั้นออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน ในการสร้างทักษะการเรียนรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะและการสร้างนวัตกรรมบริการ

8) ผู้บริหารควรมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ ตัดสินใจ ส่งเสริมให้พนักงานได้รู้สึกว่าคุณค่ากับองค์กร มีพลังและมีความสามารถในการควบคุมและจัดการกับปัญหาของตนเอง และกระตุ้นให้พนักงานที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ ที่จะจัดการงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ซึ่งเป็นผลที่มาจากการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร การปรับคุณลักษณะของการมอบหมายงาน ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์การ รวมถึงการให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาในขอบเขตงานที่ผู้บริหารอนุญาตโดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งจะทำให้การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

9) การศึกษาผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร พบว่า ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และการสร้างนวัตกรรมบริการขององค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการที่พนักงานมีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร จะทำให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างและใช้นวัตกรรมบริการ และสามารถที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนกลยุทธ์รูปแบบใหม่ที่องค์กรใช้เพื่อสร้างผลการดำเนินงานได้ แต่ทั้งนี้หากองค์กรมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงด้วย จะทำให้การใช้นวัตกรรมบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการดำเนินกลยุทธ์รูปแบบใหม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีการวางระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถระบุเหตุการณ์ ความสูญเสียที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและการจัดการองค์การให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเหมาะสม เกิดความสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. จากการวิจัยครั้งนี้ใช้หน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์การ ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรและส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาหน่วยการวิเคราะห์ในระดับบุคคล เพื่อแสดงให้เห็นถึงมุมมองของพนักงานใน

ธุรกิจโรงแรม ในด้านพฤติกรรมที่ได้รับผลกระทบจากการการสร้างความจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความไว้วางใจ ความผูกพันในองค์กร เป็นต้น

2. การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ธุรกิจโรงแรม ซึ่งควรศึกษาเพิ่มเติมในภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่หรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ต้องใช้นวัตกรรมในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบและความแตกต่างของรูปแบบการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

3. การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีทฤษฎีแบบผสานวิธี ด้วยวิธีเชิงปริมาณแล้วจึงยืนยันข้อมูลด้วยวิธีเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารในธุรกิจโรงแรม เพื่อเสริมขยายผลการวิจัยให้ชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นควรศึกษาวิธีเชิงคุณภาพด้วยการอภิปรายกลุ่ม หรือวิธีอื่นตามเหมาะสมอาจจะได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มเติมมากขึ้น

4. การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มธุรกิจโรงแรมเป็นกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่แยกประเภทของโรงแรมในการศึกษา โดยการศึกษาในอนาคควรมีการแบ่งประเภทของโรงแรมหรือศึกษาเจาะจงลงไปที่โรงแรมประเภทใดประเภทหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่างและเป็นประโยชน์มากขึ้น

5. ในอนาคตควรมีการออกแบบระเบียบวิธีวิจัยที่ครอบคลุมกับการวิจัยแบบตัดขวาง เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลาซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการวิจัย โดยการศึกษาในอนาคตควรมีการเก็บข้อมูลหลายครั้ง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละครั้ง

6. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์พบประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำซึ่งส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ดังนั้นควรมีคุณลักษณะผู้บริหารหรือผู้นำที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินการ

7. ควรศึกษาเพิ่มเติมในองค์ประกอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาลเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นควรศึกษาวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

8. จากการผลการวิจัยพบว่าตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดของโรงแรม มาตรฐานของโรงแรมและระยะเวลาดำเนินการ มีผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ดังนั้นสำหรับการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยควรมีการนำตัวแปรควบคุมขนาดของโรงแรม มาตรฐานของโรงแรมและระยะเวลาดำเนินการของธุรกิจโรงแรมในกรณีนี้

ต้องการศึกษาความแตกต่างและเปรียบเทียบ โดยให้ความสำคัญขนาดของโรงแรม มาตรฐานของ
โรงแรมและระยะเวลาดำเนินการ

9. การวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา เนื่องจาก
ต้องการศึกษารูปแบบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดการสร้างจิตวิญญาณ
ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ผลลัพธ์ของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ
ภายใน ด้วยการวิเคราะห์การรับรู้และความหมายของผู้บริหารในธุรกิจโรงแรม ด้วยการอธิบาย
รายละเอียด เพื่อให้เกิดความหมายและแนวทางที่เข้าใจร่วมกัน ดังนั้นอาจเลือกใช้วิธีวิทยาของ
การศึกษาเชิงคุณภาพอื่นๆ เช่น ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อศึกษาถึง ปรากฏการณ์
จากมุมมองและการให้ความหมาย โดยนำข้อมูลมาสร้างเป็นมโนทัศน์ และเชื่อมโยงมโนทัศน์
ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับอธิบายและทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์นั้นๆ



รายการอ้างอิง

- Alexopoulos, A., Coulthard, M., & Terziovski, M. (2004). "Overcoming the Barriers to East West Trade: Export Success Factors of Entrepreneurial Australian Record Companies." **Journal of Enterprising Culture**, 12(3). pp.211-223.
- Altman, J., & Zacharakis, A. L. (2003). "An integrated model for corporate venturing." **Journal of Private Equity**, 6(4). pp.68-76.
- Antonic, B. (2007). "Intrapreneurship : A comparative structural equation modeling study." **Industrial Management & Data Systems** , 107(3). pp.309-325.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2000). "Intrapreneurship modelling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States." **Journal of Developmental Entrepreneurship** , 5(1). pp.21-40.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation." **Journal of Business Venturing** , 16. pp.495-527.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2003a). "Clarifying the intrapreneurship concept." **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10(1). p.7.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2003b). "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation." **Journal of Management Development** , 23. p.518-550.
- Antonic, B., & Zorn, O. (2004). "The Mediating Role of Corporate entrepreneurship in the organizational support - performance relationship : An empirical examination." **Management Global Transition** , 2(1). pp.5-14.

- Armistead, C., & Machin, S. (1997). "Implications of business process management for operations management". *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (9), 886–898.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). "Spirituality at Work : A Conceptualization and Measure". *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). "Spirituality at Work". *Journal of management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). " An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios". *Journal of Product Innovation Management*, 18, 324-342.
- Bateman, T. S., & Scott, A. S. (1999). **Management : Building Competitive Advantage** (4th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill, Inc.
- Balmer, J. M. T. (2008). " Identity based views of the corporation Insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image". *European Journal of Marketing*, 42(9), 879-906.
- Barnard, C. I. (1948). *Organization and Management : Selected Papers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage ". *Journal of Management*, 17(99), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes". *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barringer, B. R., & Bluedom, A. C. (1999). " The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management." **Strategic Management Journal** , 20(5). pp.421- 444.

- Belinda, L., Martie-Louise, V., & Kate, K. (2007). "Measuring the benefits of entrepreneurship at different levels of analysis." **Journal of Management & Organization**, **13(4)**, pp.312-330.
- Bhardwaj, B. R., & Momaya, K. (2006). "Role of Organizational Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx Corporation." **Global Journal of Flexible Systems Management**, **7(1/2)**. p.37.
- Bhardwaj, B. R., Sushill., & Momaya, K. (2007). "Corporate Entrepreneurship : Application of Moderator Method." **Singapore Management Review**. **29(1)**. pp.47-58.
- Brazeal, D. V., Schenkel, M. T., & Azriel, J. A. (2008). "Awakening the Entrepreneurial Spirit : Exploring the Relationship Between Organizational Factors and Perceptions of Entrepreneurial Self Efficacy and Desirability in a Corporate Setting." **Journal of Entrepreneurship**, **11(1)**. pp.9-25.
- Burgelman, R. A. (1984). "Design for corporate entrepreneurship in established firms." **California Management Review**, **16(3)**. pp.154-166.
- Busenitz, L. W., West III, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. (2003). "Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions." **Journal of Management**, **29(3)**. pp.285-308.
- Beugelsdijk, S. (2008). "Strategic human resource practices and product innovation". *Organization Studies*, **29(6)**, 821-847.
- Bhatt, G., Gupta, J. N. D., & Kitchens, F. (2005). "An exploratory study of groupware use in the knowledge management process." *Journal of Enterprise Information Management*, **18(1/2)**, 28-46.
- Binyamin, G., & Carmeli, A. (2010). "Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability" *Human Resource Management*, **49(6)**, 999-1024.
- Boissevain, J., & Mitchell, C., J. . (1973). *Network analysis : Studies in human interaction*: Mouton and Company.

- Bojica, A. M., & Fuentes, M. d. M. (2012). "Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector". *Journal of World Business*, 47(3), 397-408.
- Borins, S. (2002). "Leadership and innovation in the public sector". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Bose, R. (2003). "Knowledge management-enabled health care management systems: capabilities, infrastructure, and decision-support" *Expert Systems with Applications*, 24(1), 59-71.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Sustaining Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2006). "Intentional change theory from a complexity perspective". *Journal of Management Development*, 25(7), 607-623.
- Boyatzis, R. E., Murphy, A. J., & Wheeler, J. V. (2000). "Philosophy as a missing link between values and behavior". *Psychological Reports*, 86, 47-64.
- Boyatzis, R. E., & Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies In G. E. Geher (Ed.), *The Measurement of Emotional Intelligence* (pp. 147-180). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Boyatzis, R. E., Smith, M., & Blaize, N. (2006). "Sustaining leadership effectiveness through coaching and compassion: it's not what you think". *Academy of Management Learning and Education*, 5(1), 8-24.
- Branen, M. Y. (1991). "Culture as the critical factor in implementing innovation". *Business Horizons*, 34, 59-67.
- Brewer, D., & Tierney, W. G. (2010). *Barriers to innovation in U. S. higher education*. Paper presented at the conference on Higher Education Innovation at the American Enterprise Institute.
- Bryant, L., Jones, D. A., & Widener, S. K. (2004). "Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures". *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 107-131.

- Burack, E. (1999). "Spirituality in the workplace". *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-291.
- Burgess, C. (2013). "Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate Entrepreneurship". *International Journal of Hospitality Management*, 32, 193-201.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (2003). "The determinants of team-based innovation in organizations : The role of social influence". *Small Group Research*, 34, 497-517.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, M. R. (2012). "Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic - capabilities perspectives". *Tourism Management*, 33, 776-789.
- Cantillon, R. (1959). *Essay on the Nature of Trade in General*. London: Macmillan & Co., LTD.
- Cantillon, R. (2001). *Essay on the nature of trade in general* (Vol. Transaction Publishers). Transaction Publishers.
- Carrier, C. (1996). "Intrapreneurship in small businesses : an exploratory study ". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Cash, K., & Gray, G. R. (2000). "A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace ". *Academy of Management Executive*, 14(3), 124-134.
- Cash, K. C., & Gray, G. R. (2000). "A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace". *Academy of Management Executive*, 14(3), 124-133.
- Castetter, W. B., & Young, P. I. (2000). *The human resource function in educational administration* (7th ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Certo, S. C. (2000). *Supervision: Concepts and Skill Building*. New York: McGraw-Hill/Irwin. .
- Chakravarthy, B. S. (1982). "Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation : A Promising Metaphor for Strategic Management". *The Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.

- Chang, S., Takeuchi, R., Liangding, J., & Yahua, C. (2014). "Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel, Combinational Approach to Employee Creativity" *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665-680.
- Chatterji, A., & Patro, A. (2014). "Dynamic Capabilities and Managing Human Capital". *The Academy of Management Perspective*, 28(4), 395-408.
- Chen, C.-J., Huang, J.-W., & Hsiao, Y.-C. (2010). "Knowledge management and innovativeness : The role of organizational climate and structure". *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-870.
- Chen, C. C., Greene, P., & Crick, A. (1998). "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?". *Journal of Business Venturing* 13, 295-316.
- Chen, C. F., & Kao, Y. L. (2013). "The Role of Work Engagement and Job Tenure as Moderators of The Burnout – Performance Relationship Among Flight Attendants, Paper presented at: 13th World Conference on Transport Research, Rio, Brazil.
- Chen, H. H., Lee, A. H., Wang, H. Z., & Tong, Y. (2008). "Operating NPD innovatively with different technologies under a variant social environment". *Technological Forecasting and Social Change* 75(3), 385-404.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). "CEO Transformational Leadership and Product Innovation Performance : The Role of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation". *Journal of Product Innovation Management*, 31, 2-17.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). "IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity". *Information & Management*, 52(6), 643-657.
- Chesbrough, H. W. (2003). "The logic of open innovation: managing intellectual property". *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Chew, K. H., & Basu, S. (2005). "The effects of culture and HRM practices on firm performance. Empirical evidence from Singapore". *International Journal of Manpower*, 26(6), 560-581.

- Collins, A. B. (2007). "Human resources: a hidden advantage?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19(1), 78-84.
- Collison, C., & Parcell, G. (2004). *Learning to Fly : Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organization*. Chichester, UK: Capstone Publishing Limited.
- Conger, J. A. (1994). *Spirit at work : discovering the spirituality in leadership*. San Francisco: Jossey-Base
- Coombs, R., & Miles, I. (2000). "Innovation, measurement and services". In J. S. a. Metcalfe, I. (Eds) (Ed.), *Innovation Systems in the Service Economy Measurement and Case Study Analysis*, Kluwer Academic, (pp. 85-103). Boston, MA.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 47-64.
- Covin, J. G., & Slevin , D. P. (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (t. ed Ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change* (t. ed Ed.). Mason, OH: South-Western.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). "Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers". *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation." *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). "Successful knowledge management projects". *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dawkins, C., & Ngunjiri, F. (2008). "Corporate Social Responsibility Reporting in South Africa : A Descriptive and Comparative Analysis". *Journal of Business Communication*, 45(3), 286-307.
- Dawson, R. (2000). "Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy" *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 320-327.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship" *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- de Lurdes Calisto, M., & Sarkar, S. (2017). "Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of The corporate entrepreneurship process". *Journal of Business Research*, 70, 44-54.
- De Wit, B., & Meyer, R. (1999). *Strategy synthesis. Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. London: Thomson Learning.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Dentchev, N. (2016). Embracing the variety of sustainable business models: social entrepreneurship, corporate entrepreneurship, creativity, innovation, and other approaches to sustainability challenges. *Journal of Cleaner Production*.
- Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). "Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture". *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674.
- Doherty, N. A. (1987). "Corporate Risk Management : A Financial Exposition". *The Journal of Finance* 42(4), 1107-1109.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). "The Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Concepts, Evidence and Implications". *Academy of Management Review*, 20, 65-91.

- Dooley, L., & O'Sullivan, D. (2001). "Structuring Innovation: A Conceptual Model and Implementation Methodology". *Enterprise & Innovation Management Studies*, 2(3), 177-194.
- Drejer, I. (2004). "Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian" *Perspective. Research Policy*, 33(3), 551-562.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). "Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance". *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.
- Drucker, P. F. (1985). "The Practice of Entrepreneurship" *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles* (pp. 141-188). New York: Harper & Row.
- Du Plessis, M. (2007). "The role of knowledge management in innovation" *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *The competency toolkit*. Amherst, MA: HRD Press Inc.
- Duchon, D., & Petchsawanga, P. (2012). "Workplace Spirituality, meditation, and work performance". *Journal of Management Spirituality & Religion*, 9(2), 189-208.
- Dundon, T. (2002). "Employer opposition and union avoidance in the UK". *Industrial Relations Journal*, 33(3), 234-245.
- Dundon, T., & Rollinson, D. (2004). *Employment Relations in Non-Union Firms*. Routledge: London.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). "The meanings and purpose of employee voice". *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1150-1171.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators". *Current Issues in Tourism*, 5, 369-414.
- Dwyer, L., Livaic, Z., & Mellor, R. (2003). "Competitiveness of Australia as a Tourist Destination". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(1), 60-78.
- Easingwood, C., & Coelho, F. (2003). "Single versus multiple channel strategies: typologies and drivers". *Service Industries Journal*, 23(2), 31-46.

- Easingwood, C., & Storey, C. (1996). "The value of multi-channel distribution systems in the financial services sector". *Service Industries Journal* 16(2), 223-241.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). "HRM practices and employee attitudes : Different measures - different result". *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
- Edgett, S., David, S., & Giles, F. (1991). Japanese and British companies compared: contributing factors to success. *Journal of Product Innovation Management*, 9(1), 3-10.
- Edler, J., & Fagerberg, J. (2017). "Innovation Policy: What, Why & How". *Oxford Review of Economic Policy* 33(1), 2-23.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they? ". *Strategic Management Journal*, 21(1105-1121), 1105-1121.
- Elahe, M., Mohsen, D. a., Amir, E., Saeid, A., & Peyman, G. (2014). "The Study of Corporate Entrepreneurship and its Relationship with job satisfaction: The Case Study : Sepah Bank, branches of Golestan Province". *Research Journal of Recent Sciences*, 3(3), 104-111.
- Erkut, A., & Yeliz, K. (2015). Economic and Social Benefits that can be obtained by a Combination of Innovation and Corporate Entrepreneurship Activities in Turkish Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal*, 195, 1129-1137.
- Fagerberg, J. (2016). "Innovation Policy: Rationales, Lessons and Challenges". *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 497-512.
- Fagerberg, J. (2016). "Innovation Systems and Policy: A Tale of Three Countries, Stato e mercato". *Stato e mercato* 36(1), 13-40.
- Feldman, S. P. (1988). How organizational culture can affect innovation. *Organizational Dynamics*, 17(1), 57-68.
- Ferreira, A., & Otle, D. (2005). The design and use of management control systems: an extended framework for analysis. Social Science Research Network. Retrieved from <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=682984>
- Flaatin, C. (2007). *Antecedents of Organizational Creativity and Innovation- A differentiating perspective*. (Master's Degree Programme in Psychology), University of Oslo, Oslo.

- Foster, D., & Jonker, J. (2006). "Stakeholder Relationships: The Dialogue of Engagemen". *Corporate Governance International Journal of Business in Society* 5(5), 51-57.
- Freeze, R. D., & Kulkarni, U. (2007). "Knowledge management capability: defining knowledge assets." *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 94-109.
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). "Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership ". *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Gallouj, F. (1998). "Innovating in reverse: services and the reverse product cycle" *European Journal of Innovation Management*, 1(3), 123-138.
- Gallouj, F. (2002). "Innovation in services and the attendant old and new myths". *The Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). "Innovation in services". *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.
- Galunic, C. D., & Eisenhardt, K. M. (2001). "Architectural Innovation and Modular Corporate Forms". *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249.
- García-Morales, V. J., Bolívar-Ramos, M. T., & Martín-Rojas, R. (2014). "Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship". *Journal of Business Research*, 67(7), 1468-1477.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs". *Tec novation*, 27(9), 547-568.
- García-Zamor, J. (2003). "Workplace Spirituality and Organizational Performance ". *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- García, M. V. J., Matias, R. F., & Hurtado, T. N. (2008). "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector". *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.

- Gatling, A. (2015). "A Caution Model for Integration Workplace Spirituality Into Hospitality Organizational Transformation". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(2), 177-194.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. SME Sharpe Incorporated. Armonk, N.Y. : M.E. Sharpe.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). "Knowledge management : An organizational capabilities perspective" *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2015). "Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES)". *Technology Management Journal*, 52, 163-175.
- Gray , B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco Jossey-Bass
- Gray , B. (2000). Assessing Inter-Organizational Collaboration : Multiple Conceptions and Multiple Methods. In D. F. a. M. d. Rond (Ed.), *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues* (pp. 243 – 260). New York: Oxford University Press.
- Griffin, A., & Page, A. L. (1991). *PDMA Success Measurement Project : British and Japanese Companies. European Marketing Academy Recommended Measures for Product Development Success and Conference Proceedings, University College, Dublin*
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). "The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic Capabilities Approach". *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.

- Haber, S. B., & Hurberg, D. A. (2002). *Assessing safety culture in an organizational context*. Paper presented at the Proceedings of the 2002 IEEE 7th Conference on.
- Hammer, M. (2010). What is business process management? . In J. R. vom Brocke, M. (eds) (Ed.), *Handbook on Business Process Management, Vol 1, Springer* (pp. 3-16).
- Harbour, J. L. (2009). *The Basics of Performance Measurement* (2nd ed ed.). New York: Productivity Press.
- Haubenstock, M., & Gontero, J. (2001). *Operational Risk Management : The Next Frontier* (Vol. RMA): New York
- Hawkins, D. (2006). *Corporate Social Responsibility Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*: Palgrave Macmillan UK.
- Helfat, C. E. (1997). "Know-How and asset complementarity and dynamic capability accumulation : the case of R & D ". *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). "Culture and innovation. Cross Cultural Management". *Cross Cultural Management*, 5, 13-22.
- Higgins, J. M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test and Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient*. New York: New Management Publishing Company.
- Hjalager, A.-M. (2002). "Repairing innovation defectiveness in tourism" *Tourism Management* 23, 465-474.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). "Shared authentic leadership and new venture performance " *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499.
- Hoch, J. E. (2013). "Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity". *Journal of Business and Psychology*, 99(3), 390-403.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2001). "Organizational knowledge resources". *Decision Support Systems*, 31(39-54).
- Homburg, C., Fürst, A., & Prigge, J. K. "A customer perspective on product eliminations: how the removal of products affects customers and business relationships". *Academy of Marketing Science*, 38(5), 531-549.

- Hornsby, J., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship : Assessing a Measurement Scale". *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hult, T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance". *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hung, D. K. M., Ansari, M. A., & Aafaqi, R. (2004). "Fairness Of Human Resource Management Practices, Leader-Member Exchange And Organizational Commitment". *Asian Academy Of Management Journal*, 9(1), 99-120.
- Hung, K. P., & Chou, C. (2013). "The impact of open innovation on firm performance: the moderating effects of internal R & D and environmental turbulence". *Tecnovation*, 33(10/11), 368-380.
- Hurley , R. F., & Hult , G. T. M. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing Management*, 62(3), 42-54.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). "Building and sustaining a culture that supports innovation ". *Human Resource Planning*, 29(3), 9-19.
- Jancenelle, V. E., Storrud-Barnes, S., & Javalgi, R. R. G. (2017). "Corporate entrepreneurship and market performanceA content analysis of earnings conference calls". *Management Research Review*.
- Javalgi, R. G., Hall, K. D., & Cavusgil, S. T. (2014). "Corporate entrepreneurship, customer-oriented selling, absorptive capacity, and international sales performance in the international B2B setting: Conceptual framework and research propositions". *International Business Review*, 23(6), 1193-1202.
- Johne, A., & Storey, C. (1998). "New service development: a review of the literature and annotated bibliography". *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184-251.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change* (5 th ed. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Joshi, K. D., Chi, L., Datta, A., & Han, S. (2010). "Changing the competitive landscape : continuous innovation through IT-enabled knowledge capabilities". *Information Systems Research*, 21, 472-495.
- Julia, C. N., Daniel, J. B., & Raquel, S. B. (2016). "Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies.". *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30-41.
- Kallio, A., Kujansivu, P., & Parjanen, S. (2012). "Locating the loopholes of innovation capability before launching development project" *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 21-38.
- Karami, S., Gholami, M., anbari, M., & Sahafi, M. (2014). *Investigating relation between organizational culture and knowledge management in educational department general of Golestan (Iran)*. Paper presented at the First national conference of training and psychology, Marvdasht (Iran).
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). "Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance : The Case of the Newspaper Industry". *Long Range Planning*, 49(3), 342-360.
- Kassa, A. G., & Satya, R. R. (2015). "Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement". *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(2), 148-167.
- Kemp, R., Folkeringa, M., de Jong, J., & Wubben, E. (2003). *Innovation and Firm Performance*. Zoetermeer: The Netherlands: EIM.
- Khairat, G., & Maher, A. (2012). "Integrating sustainability into tour operator business: An innovative approach in sustainable tourism". *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 7(1), 213-233.
- Kinjerski, V. (2004). *Exploring spirit at work : The interconnectedness of personality, personal actions, organizational features, and the paths to spirit at work*. (Unpublished Dissertation), University of Alberta.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2004). "Defining spirit at work: Finding common ground". *Journal of Organizational Change Management*, 17, 26-42.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2006). "A Human Ecological Model of Spirit at Work" *Journal of Management Spirituality & Religion*, 3(3), 232-239.

- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2008b). "The Promise of Spirit at Work". *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10), 17-27.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). "Absorptive capacity, innovation, and financial performance" *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Macmillan.
- Krzakiewicz, K. (2013). "Dynamic capabilities and knowledge management". *Management*, 17(2), 1-15.
- Kuratko, D. F. (1993). "Intrapreneurship: Developing innovation in the corporation". *Advances in Global High Technology Management: High Technology Venturing*, 3, 3-14.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). "Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship". *Business Horizons*, 51(1), 37-47.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). "A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6), 699-716.
- Kuratko, D. F., Ireland, R.D. & Hornsby, J.S. 2001. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. (2001). "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy". *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
- Kuratko, D. F., McMullen, J. S., Hornsby, J. S., & Jackson, C. (2017). "Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale". *Business Horizons*, 60(3), 271-283. Retrieved from Available online at www.sciencedirect.com.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). "Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate

- entrepreneurial environment". *Strategic Management*, 11(Special Issue), 49-58.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship*. SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning Australia, United States.
- Kuratko, D. F., Orsby, J. S., Naffziger, D. W., & Montagno, R. V. (1993). "Implementing entrepreneurial thinking in established organizations". *SAM Advanced Management Journal* 58(1), 28-33.
- Laursen, K., & Foss, N. (2003). "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance". *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). "Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach". *International Journal of Innovation Management*, 5, 377.
- Ledwith, A., & O'Dwyer, M. (2008). "Product launch, product advantage and market orientation in SMEs". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 96-110.
- Lee, K. (2005). "Making a technological catch-up: Barriers and opportunities". *Asian Journal of Technology Innovation*, 13, 97-131.
- Leskovaar-Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). "Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations' Strategic orientation". *Technovation*, 27(9), 533-546.
- Lewis, D. E. (2001). *Workplace Spirituality Moves Up On Agenda*. Boston Globe.
- Lewis, M. W. (2000). "Exploring Paradox : Toward a More Comprehensive Guide". *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M. W., Welsh, A. W., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002). "Product development tensions: exploring contrasting project management styles". *Academy of Management Journal*, 45(3), 546-564.
- Li, D., & Liu, J. (2014). "Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage; Evidence from China". *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.

- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). "Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capability : An Empirical Study on Taiwan's Knowledge Intensive Industries". *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
- Lin, H., Su, J., & Higgins, A. (2015). How dynamic capabilities affect adoption of management innovation. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315002878>.
- Liu, P. L., Chen, W. C., & Tsai, C. H. (2004). "An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries" *Technovation*, 24(12), 971-977.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2006). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle ". *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Luo, Y. (2000). "Dynamic Capabilities in International Expansio". *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Ma, Y. (2014). "Use a balanced scorecard to evaluate business processes of Sichuan Electric Power Company". Paper presented at the Proceedings of the Seventh International Conference on Management Science and Engineering Management: Focused on Electrical and Information Technology Volume II, Lecture Notes in Electrical Engineering 242, Springer, Berlin, pp. 1115-1126.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). "The relationship between high performance work practices and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects". *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 637-567.
- Manetti, G. (2011). "The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110-122.
- Marie, B. (2011). "Workplace Spirituality". *Culture & Religion Review Journal*, 2011(2), 52-62.
- Marque, J., Dhiman, S., & King, R. (2007). *Spirituality in the Workplace: What it is Why it Matters How to make it for you*. California: Personhood Press.

- Marques, J. (2005). "HR's Crucial Role in the Establishment of Spirituality in the Workplace". *The Journal of American Academy of Business Cambridge*, 7(2), 27-31.
- Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). "A review of instruments assessing creative and Innovation Environments within Organizations". *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- McClelland, D. C. (1998). "Identifying competencies with behavioral-event interviews". *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- McLaughlin, P., Bessant, J., & Smart, P. (2008). "Developing an organizational culture that facilitates radical innovation". *International Journal of Technology Management*, 44(3/4), 298-323.
- McLean, L. D. (2005). "Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development". *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). "The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(3), 404-417.
- Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). "An empirical approach to marketing innovation in small and medium retailers: an application to the Spanish sector". *Vizja Press and IT*, 10(3), 205-216.
- Mehta, C., & Gupta, P. (2014). "Sculpting Future Leaders: An Intrapreneurial Approach". *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 313-320.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). *A Review of the Literature on Control and accountability*, (Champman, C. S., Hopwood, A. & Shields, M. D., eds). *Handbook of Management Accounting Research 2*, Elsevier, Amsterdam, The Netherlands, 785–803.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems* (2nd ed ed.). England: Pearson Education Limited.

- Michie, J., & Sheehan, M. (1999). "HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: Evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey". *Industrial and Corporate Change*, 8(2), 211-234.
- Mill, J. S. (2004). *Principles of Political Economy*. Amherst, NY: Prometheus Books.
- Milliman, J., J., A., C., & Ferguson, J. (2003). "Workplace spirituality and employee work attitudes : an exploratory empirical assessment". *Journal of Organization Change Management*, 16(4), 426-447.
- Mohd Sidek, H. (2007). *Garis panduan untuk mempertingkatkan tadbir urus dalam sektor awam. Jabatan Perdana Menteri, Putrajaya, Malaysia.* .
- Mokaya, S. O. (2012). "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes". *International Journal of Art and Commerce*, 1((September)), 133-143.
- Montoro-Sánchez, Á., & Ribeiro Soriano, D. (2011). "Human resource management and corporate entrepreneurship". *International Journal of Manpower*, 32(1), 6-13.
- Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). "Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis" *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 397-417.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). "Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). "Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes" *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Mason, OH Thomson/South-Western.
- Munjuri, M. (2011). "The Effects of Human Resources Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya". *International Journal of Business Administration*, 2(4), 189.

- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez, D. (2010). "Organizational culture as determinant of product innovation" *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- Narayanan, V. K. (2009). *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). "Performance measurement system design: a literature review and research agenda" *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Neely, A. D. E. (2002). *Business Performance Measurement : Theory and Practice*: Cambridge University Press.
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). "Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities". *Journal of Marketing Management*, 28(1-2), 173-187.
- Nicholson, N., & West, M. A. (1988). *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*: Cambridge University Press.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1988). *If only We Knew What We Know*. New York: free press.: free press.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). "Workgroup demography, social integration and turnover". *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Orlikowski, W. J. (2000). "Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations" *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). "Organizational culture". *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Ozdemirci, A. (2011). "Corporate Entrepreneurship and Strategy Process- A Performance Based Research on Istanbul Market". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 611-626.
- Perrin, T.-T. (2001). *Enterprise Risk Management : Trends and Emerging Practices*. New York Tillinghast-Tower Perrin.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2009). "Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context ". *Human Resource Development International*, 12(4), 459-468.

- Phan, P., & Hill, C. (1995). "Organizational restructuring and economic performance in leveraged buy-outs: an ex post study". *Academy of Management Journal* 38(704-739).
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1976). *Organizational structure, individual attitudes and innovation. Symposium : Organizations and Technology.*
- Piercy, N. F., & Cravens, D. W. (1995). "The network paradigm and marketing organization" *European Journal of Marketing*, 29(3), 7-34.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: You don't have to leave the corporation to become an entrepreneur.* New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* New York: Free Press.
- Quinn, J. (1985). "Managing Innovation: Controlled Chaos". *Harvard Business Review*, May-June, 73-84.
- Quinn, J. B. (1991). "Managing Innovation: Controlled Chaos". *Harvard Business Review*, 63(3), 17-28.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). "Measuring organizational performance: towards methodological best practice". *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). "Continuous "Morphing" : Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function". *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Robbins, P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed ed.). New Jersey: Pearson Education.
- RodrigoMartín, R., García-Morales, V., & Bolívar-Ramos, M. (2013). "Influence of technological support, skills and competencies, and learning on corporate entrepreneurship in European technology firms". *Technovation Journal*, 33(12), 417-430.
- Rothwell, W., & Wellins, R. (2004). "Mapping your future: Putting new competencies to work for you". *Training and Development*, 58(5), 94-102.

- Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies* New York: American Management Association.
- Salter, A., & Tether, B. S. (2006). *Innovation in services. Through the looking glass of innovation studies* London: Tanaka Business School, Imperial College.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). "Building a Climate for Innovation through Transformational Leadership and Organizational Culture" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145.
- Sazandrishvili, N. (2009). *Contextual and Personal Antecedents of Innovative Behavior*. (Master Thesis Project), University of Twente.
- Schein, E. M. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd. ed ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. New York: Cambridge: Harvard University Press.
- Scott, S. G., & R.A. Bruce (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1998). "Following the leader in R &D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3-10.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). "Strategic management of the family business : Past research and future challenges". *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Sherman, A. W., & Bohlander, G. W. (1992). *Managing Human Resources* (9 th ed ed.). Cincinnati, Ohio South – Western.

- Siddiquee, N. A. (2008). "Service delivery innovations and governance : The Malaysian experience". *Journal of Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(3), 194-213.
- Siddiquee, N. A. (2009). "Combating corruption and managing integrity in Malaysia: A critical overview of recent strategies and initiatives ". *Public Organization Revision*, 10(2), 153-171.
- Sigala, M. (2008). "A study chain management approach for investigating : The role of tour operators on sustainable tourism the case of TUI". *Journal of Cleaner Products*, 16(15), 1589-1599.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). "Radical product innovation capability: literature review, synthesis, and illustrative research propositions" *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552-566.
- Smith, R. F. (2007). *Business Process Management and the Balanced Scorecard : Using Processes as Strategic Drivers*. Hoboken, N.J. : John Wiley and Sons Ltd.
- Sobel, R. S. (2007). *Entrepreneurship*. Paper presented at the The concise encyclopedia of economics (2nded.) (pp. 154-157), Indianapolis, IN: Liberty Fund.
- Sousa Filho, J. M., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). "Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage". *Brazilian Administration Review, Curitiba*, 7(3), 294-309.
- Sousa Filho, J. M. D., Wanderley, L. S., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). "Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage". *Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work* New York: Wiley.
- Stephenson, A. (2009). "The Pursuit of CSR and Business Ethics Policies: Is it a source of competitive advantage for organizations?". *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 251-262.
- Stone, B. (1999). "Emotional Intelligence and Core Competencies" *Journal of Extension*. December 37(6), 20-29.

- Story, V. M., Boso, N., & Cadogan, J. W. (2015). "The form of relationship between firm-level product innovativeness and new product performance in developed and emerging markets" *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 45-64.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities" *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Swedberg, R. (2007). "Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship", Paper presented at Conference on Marshall and Schumpeter. Hitotsubashi University, March 2007.
- Tanriverdi, H. (2005). "Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multi-Business Firms" *MIS Quarterly*, 29(2), 311-334.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Micro-foundations of (sustainable) Enterprise Performance". *Strategic Management Journal*, 28(1319-1350).
- Tevichapong, P., Davis, A., & Guillaume, Y. (2010). *Individual Spirit at Work and its Outcomes: An Empirical Examination in Corporate Thailand*. Paper presented at the Paper presented at the The 70th Annual Meeting of Academy of Management.
- Tharnpas, S., & Sakun, B. (2016). "CEO transformational leadership and the new product development process the mediating roles of organizational learning and innovation culture" *Leadership and Organization Development Journal*, 37 (6), 730-749.
- Thomas, J., & Gupta, R. K. (2005). "Marketing theory and practice: evolving through turbulent times" *Global Business Review*, 6(1), 95-114.
- Thomson, A. M., & Miller, T. (2002). *Knowledge for Practice: The Meaning and Measurement of Collaboration*. Paper presented at the 2002 ARNOVA Conference, November 14 - 16, Montreal, Canada.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation Integrating Technological Market and Organization Change* (4th ed. ed.). Chichester: John Willey and Sons.

- Tsang, E. W. K. (1999). "A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances" *Journal of World Business*, 34(3), 211-229.
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). "Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship". *Technological Forecasting & Social Change*, 88, 360-369.
- Twigg, N. W., & Parayitam, S. (2006). "Spirit at work: Spiritual typologies as theory builders". *Journal of Organizational Culture Communication and Conflict* 10(2), 117-133.
- Uslu, T., Bülbül, I. A., & Çubuk, D. (2015). "An Investigation of the Effects of Open Leadership to Organizational Innovativeness and Corporate Entrepreneurship". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1166-1175.
- Valentine, M., & Edmondson, A. C. (2015). "Team scaffolds: How mesolevel structures enable role-based coordination in temporary groups". *Organization Science*, 26(2), 405-422.
- Van de Ven, A. H. (1986). "Central Problems in the Management of Innovation". *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Venkatraman, N. V., & Ramanujam, V. (1986). "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches" *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vracking, W. J. (1990). "The Innovative Organization. Long Range Planning". *Long Range Planning*, 23(3), 94-102.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). "Review: the resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research". *MIS Quarterly*, 28(1), 107-1042.
- Waggoner, D., Neely, A., & Kennerley, M. (1999). "The forces that shape organizational performance measurement systems: an interdisciplinary review" *International Journal of Production Economics*, 60(61), 53-60.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). "Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility". *Journal of management studies*, 43(8), 1703-1725.

- Walker, R. M. (2004). "Innovation and organizational performance: Evidence and a research agenda" Paper presented at the Advanced Institute for Management Research Working Paper, WP No: 002 - June.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). "Dynamic Capabilities: a review and research agenda. International ". *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, G., Dou, W., Zhu, W., & Zhou, N. (2015). "The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: the moderating role of market turbulence" *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936.
- Wang, Y.-K., Chung, C. C., & Lim, D. S. K. (2015). "The drivers of international corporate entrepreneurship : CEO incentive and CEO monitoring mechanisms". *Journal of World Business*, 51(4), 742-753.
- Weber, M. (2008). " The business case for corporate social responsibility : a company-level measurement approach for CSR". *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Webster, F. E. (2005). "Back to the Future: Integrating Marketing as Tactics, Strategy, and Organizational Culture" *Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure* (Vol. 69, pp. 1-25).
- Weerawardena, J., & O'Cass, A. (2004). "Exploring the characteristics of the marketdriven firms and antecedents to sustained competitive advantage". *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419-438.
- Wei , L.-Q., & Ling, Y. (2015). "CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies : Evidence from China". *Journal of Business Research*, 68(6), 1157-1165.
- Weng, M. H., Ha, J. L., Wang, Y. C., & Tsai, C. L. (2012). "A Study of the Relationship among Service Innovation Customer value and Customer Satisfaction : an industry in TAIWAN". *International Journal of Organizational Innovation*, 4(3), 98-112.
- West, M., & Rushton, R. (1989). "Mismatches in the work-role tmns-iuons". *Journal of Occupational Psychology* 62, 271-286.

- Wheatley, M. (2002). *“Turning to One Another”*: Berrett-Koehler Publishers I.
- Wild, R., & Griggs, K. (2008). “A model of information technology opportunities for facilitating the practice of knowledge management”. *Vine*, 38(1), 490-506.
- Wilden, R., & Gudergan, S. (2015). “The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Marketing and Technological Capabilities : Investigating the Role of Environmental Turbulence”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181-199.
- Wu, J., & Olk, P. (2013). “Technological advantage, alliances with customers, local knowledge and competitor identification”. *Journal of Business Research*, 67(10), 2106-2114.
- Wyner, G. A. (2008). “Marketing evolution”. *Marketing Management*, 17(2), 8-9.
- Yang, C., & Chen, L.-C. (2007). “Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior” *Journal of Information Science*, 33(1), 95-109.
- Yang, Z., Li-Hua, R., Zhang, X., & Wang, Y. (2007). “Corporate Entrepreneurship and Market Performance: An Empirical Study in China”. *Journal of Technology Management*, 2, 154-162.
- Yuan, W., Bao, Y., & Olson, B. J. (2017). “CEOs’ ambivalent interpretations, Organizational market capabilities, and corporate entrepreneurship as responses to strategic issues”. *Journal of World Business*, 52(2), 312-326.
- Yunis, M., El-Kassar, A.-N., & Tarhini, A. (2017). "Impact of ICT-based innovations on organizational performance : The role of corporate entrepreneurship". *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 122-141.
- Zahra, S. (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship : An explorative study". *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S. (1993). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour : A critique and extension". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 5-21.
- Zahra, S., & Covin, J. (1995). “Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship : A Longitudinal Analysis”. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-28.

- Zahra, S. A. (2003). "International expansion of U.S. manufacturing family businesses : The effect of ownership and involvement ". *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1997). "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship –Performance Relationship - A Longitudinal Analysis". *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). "Entrepreneurship in family vs. non-family firms : A resource-based analysis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 363-381.
- Zarei, B., Amanati, F., & Amanati, K. (2017). "Privatization and corporate entrepreneurship in telecommunication companies" *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 6 (1), 60-71.
- Zahra, S. A. (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study." **Journal of Business Venturing**, 6(4). pp.259-285.
- Zahra, S. A. (1993a). " Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance : A Taxonomic Approach. " **Journal of Business Venturing**, 8. pp.319-340.
- Zahra, S. A. (1995). "Corporate entrepreneurship and financial performance : The case of management leveraged buyouts." **Journal of Business Venturing**, 10(3). p.225-247.
- Zahra, S. A., & Bogner, W. C. (2000). "Technology strategy and software new venture's performance : exploring the moderating effect of the competitive environment." **Journal of Business Venturing**, 15(2). pp.135-173.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). " Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis." **Journal of Business Venturing**, 10. pp.43-58.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). " International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility." **Journal of Business Venturing**, 15(5,6). pp.469.

- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Carlo, S. (2004). "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture." **Entrepreneurship Theory and Practice**, **28(4)**. pp.363.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). "Entrepreneurship in medium size companies: exploring the effects of ownership and governance systems." **Journal of Management**, **26(5)**. pp.947-976.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). "Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development." **Entrepreneurship Theory and Practice**, **23**. pp.169-189.
- Zhong Yang, Richard Li-Hua, Xiao Zhang, & Yonggui Wang. (2007). "Corporate entrepreneurship and market performance: an empirical study in China." **Journal of Technology Management in China**, **2(2)**. pp.154-162.
- Zornoza, C. C., Alcamí, R. L., Cipres, M. S., & Navarro, M. B. (2004). "A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size." **Organization Studies**, **25(3)**. pp.331-361.
- Zbierowski, P. (2016). "Positive Leadership and Corporate Entrepreneurship :Theoretical Considerations and Research Propositions". *Entrepreneurial Business and Economics Review*, **4(3)**, 73-/84.
- Zhan, J. (2006). Development of Theory on Entrepreneurial Orientation: Empirical Evidences from Hebei, China and Flanders, Belgium. Doctor in Applied Economic Sciences. Belgium: Ghent University
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). "Linking empowering leadership and employee creativity : the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement". *Academy of management journal*, **53(1)**, 107-128.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). "How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies". *Journal of Business Research*, **63(3)**, 224-231.
- Ziyae, B. (2016a). "Presenting an evaluation model of human resource management's effect on corporate entrepreneurship". *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, **12(3)**, 228-242.

- Ziyae, B. (2016b). "Presenting an evaluation model of human resource management's effect on corporate entrepreneurship". *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development.*, 12(3), 228-242.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities" *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zornoza, C. C., Alcamí, R. L., Ciperes, M. S., & Navarro, M. B. (2004). "A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size." **Organization Studies**, 25(3). pp.331-361.



- กรีซ แร่งสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย *SPSS* และ *AMOS* เพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- ก้องเกียรติ บูรณศรี. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและผลการดำเนินงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต
ขนาดกลางและขนาดใหญ่ในพื้นที่การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- กัลยา วาณิชย์ปัญญา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (*SEM*) ด้วย *AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้าง
หุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- ชาย โพธิสิตา. (2552). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). กรุงเทพฯ:
อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ทศพร พิษะระ. (2554). ความต้องการพัฒนาดตนเองของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
(วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การพัฒนารัพยากรมนุษย์)), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- นพรัฐพล ศรีบุญนาคม. (2556). การพัฒนาการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย. ชลบุรี: คณะรัฐศาสตร์ และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตา ชูโต. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). กรุงเทพฯ: พรินโพร จำกัด.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- พฤษ เอ็มมานูเอล ไบระหมาน. (2552). การสร้างความร่วมมือเพื่อต่อต้านการค้าแรงงานทาสบน
เรือประมง. (ภาคินพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2548). ทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- มณฑล สรไกรภูติ, & สุนันทา เสียงไทย. (2556). “มิติทางจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace
Spirituality) : ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์”. วารสารมจร.วิชาการ, 16(32),
113-124.
- ศิริกานดา แหยมคง. (2555). ปัจจัยเหตุและผลของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพ
ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ การจัดการดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 21 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ
ภายในองค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
- ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
- ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนา การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงานต่อไป จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ และข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะเป็น **ความลับ** โดยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้จะไม่มีชื่อบุคคล หรือชื่อกิจการ จึงไม่มีการเปิดเผย เกี่ยวกับตัวท่านหรือกิจการในรายงานข้อมูล รวมทั้งจะไม่มีการร่วมใช้ข้อมูลกับบุคคลภายนอกอื่นใด โดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน

หากท่านมีความประสงค์จะขอรับรายงานสรุปเกี่ยวกับการศึกษารั้งนี้ โปรดแจ้งความประสงค์ด้านล่างนี้ โดยแนบนามบัตร หรือที่อยู่ส่งกลับของท่านพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้ เพื่อจะได้จัดส่งข้อมูลดังกล่าวให้แก่ท่าน

ท่านต้องการรายงานสรุปผลการวิจัยหรือไม่ ต้องการ ไม่ต้องการ

ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วนหากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นายสุวัช พิทักษ์ทิม เบอร์โทรศัพท์ 086-623-6532

E-Mail : Jack_nutter@hotmail.com

นายสุวัช พิทักษ์ทิม
 นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

- 1) เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
- 2) อายุ

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30 - 35 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 40 ปี
<input type="checkbox"/> 36 - 40 ปี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 3) ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
---	-----------------------------------	------------------------------------
- 4) ประสบการณ์ในการทำงาน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปีขึ้นไป
<input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 5) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)	<input type="checkbox"/> ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)
<input type="checkbox"/> ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ทุนดำเนินงานในปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	<input type="checkbox"/> 10,000,000 - 25,000,000 บาท
<input type="checkbox"/> 25,000,001 - 45,000,000 บาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 45,000,000 บาท
2. ขนาดของโรงแรม

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 50 ห้อง	<input type="checkbox"/> 51 - 100 ห้อง
<input type="checkbox"/> 101 - 200 ห้อง	<input type="checkbox"/> มากกว่า 200 ห้อง

3. ระดับคุณภาพของโรงแรม

 1-2 ดาว 4 ดาว 3 ดาว 5 ดาว

4. จำนวนพนักงาน

 น้อยกว่า 50 คน 101 – 200 คน 51 – 100 คน มากกว่า 200 คน

5. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

 น้อยกว่า 5 ปี 11 – 15 ปี 5 – 10 ปี มากกว่า 15 ปี

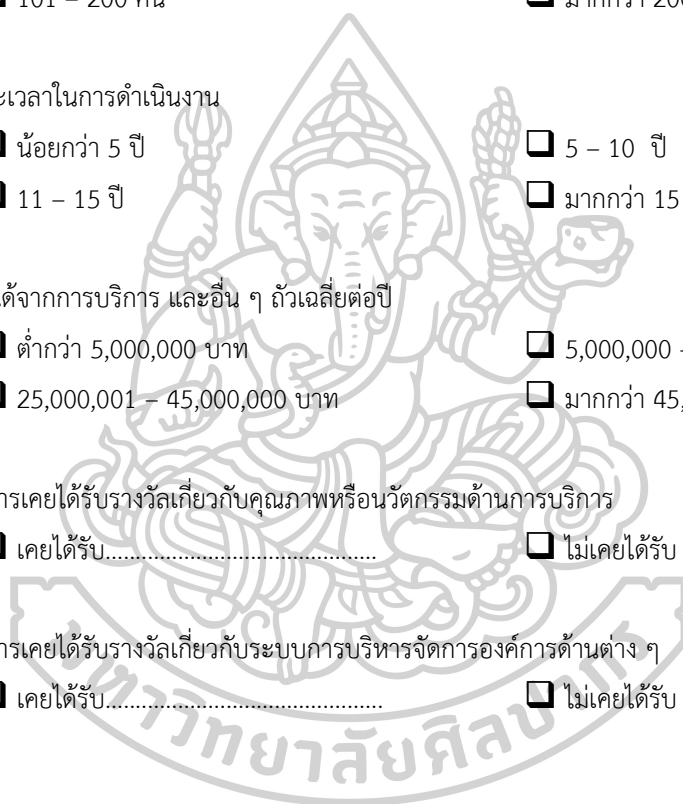
6. รายได้จากการบริการ และอื่น ๆ ถัดเฉลี่ยต่อปี

 ต่ำกว่า 5,000,000 บาท 25,000,001 – 45,000,000 บาท 5,000,000 – 25,000,000 บาท มากกว่า 45,000,000 บาท

7. กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับคุณภาพหรือนวัตกรรมด้านการบริการ

 เคยได้รับ..... ไม่เคยได้รับ

8. กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการองค์การด้านต่าง ๆ

 เคยได้รับ..... ไม่เคยได้รับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง มาก

ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง น้อย

ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดโครงสร้างตามสถานการณ์ (Organizing Structural Contingency: OSC)					
การสื่อสารแบบให้คำปรึกษา (Communication Counseling : CMC)					
1	ผู้บริหารโรงแรมมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการให้คำปรึกษาและทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน ถ้าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน				
2	ผู้บริหารโรงแรมมีความรู้และทักษะการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน รวมถึงกระบวนการตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่าง ๆ				
3	ผู้บริหารโรงแรมมีความสามารถในการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ				
การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decision Decentralization : DD)					
4	โรงแรมของท่านมีความสามารถในการควบคุมและจัดการกับปัญหาของพนักงานที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน				
5	โรงแรมของท่านกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ ที่จะจัดการงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ				

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	โรงแรมของท่านมีการให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาภายในขอบเขต โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา					
การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work: FE)						
7	โรงแรมของท่านมีปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่เสมอ					
8	หากมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภายในโรงแรม ผู้บริหารจะมีการชี้แจงกับพนักงานก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเสมอ					
9	โรงแรมของท่านมีนโยบายการบริหารงานแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น					
การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal coordination : IC)						
10	โรงแรมของท่านมีการประสานงานระหว่างผู้บริหารและพนักงานหลากหลายช่องทาง รวมทั้งแบบไม่เป็นทางการ					
11	โรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการประสานงานแบบไม่เป็นทางการในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในแต่ละแผนก					
12	โรงแรมของท่านสนับสนุนให้พนักงานมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Role: TLR)						
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)						
13	การวางนโยบายของผู้บริหารโรงแรมบริหารงานโดยยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก					
14	ผู้บริหารของโรงแรมประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่มรวมถึงการประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่น่ายกย่องและเคารพนับถือแก่บุคคลอื่น					

	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15	ผู้บริหารของโรงแรมมีการการปลูกฝังความเชื่อและค่านิยมของคนในองค์กรในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน					
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)						
16	ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
17	ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างเจตคติที่ดีและสนับสนุนให้พนักงานคิดแง่บวกในการทำงาน					
18	ผู้บริหารของโรงแรมแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น เชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ให้พนักงานเห็นเสมอว่าภารกิจต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายได้					
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)						
19	ผู้บริหารโรงแรมมีการกระตุ้นให้พนักงาน มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน ไม่ใช่ปัญหาของคนใดคนหนึ่ง					
20	ผู้บริหารโรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและวางแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกับผู้บริหาร					
21	ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมทำให้เกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IDC)						
22	ผู้บริหารโรงแรมมีการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ					

	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	ผู้บริหารโรงแรมมีการพิจารณามอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญตามความสามารถของพนักงานร่วมกับความสนใจของพนักงานเป็นรายบุคคล					
24	ผู้บริหารโรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถตามความชอบหรือความสนใจ					
วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร (Organization level Adaptability Culture: OLAC)						
การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change: CC)						
25	โรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการนำเอาวิธีการทำงานใหม่มาใช้ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์กร เป็นเป้าหมายเดียวกันกับของพนักงาน					
26	โรงแรมของท่านมีการเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
27	ผู้บริหารโรงแรมของท่านส่งเสริมให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานอยู่เสมอ					
การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus: CF)						
28	โรงแรมของท่านสนับสนุนให้พนักงานบริการลูกค้าด้วยความเป็นมืออาชีพและบริการด้วยใจ					
29	โรงแรมของท่านให้ความสำคัญและคำนึงถึงการบริการที่แตกต่างกันของตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย					
30	โรงแรมของท่านมีการสนับสนุนให้พนักงานติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง เพื่อให้เกิดการบริการรูปแบบใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
สร้างการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning: OL)						

	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
31	ผู้บริหารโรงแรมมีการจัดสภาพแวดล้อม ตลอดจนอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน					
32	ผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญกับการสรุปทเรียนในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างแผนกและระหว่างองค์กร					
33	ผู้บริหารโรงแรมมีการสนับสนุนการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างนวัตกรรมและนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน					
การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Construction Sprit of Corporate Entrepreneur: CSCE)						
การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการปฏิบัติงาน (Creating network Corporation Operation: CNCO)						
34	โรงแรมของท่านส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานร่วมกันทั้งองค์กร					
35	โรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงานในแผนกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่					
36	โรงแรมของท่านมีการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้จากตัวบุคคลไปสู่ทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Encouragement to Innovation: EI)						
37	โรงแรมของท่านมีการจัดงบประมาณและสรรทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการให้กับพนักงาน					
38	โรงแรมของท่านมีการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสพัฒนาหรือต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกัน					
	เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิผลและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน					

	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	โรงแรมของท่านสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการทำงาน					
การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR)						
40	โรงแรมของท่านมีการวางนโยบายการบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม					
41	โรงแรมของท่านสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนที่อยู่โดยรอบอยู่เสมอ					
42	โรงแรมของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับชุมชนในพื้นที่ที่โรงแรมของท่านตั้งอยู่ในฐานะสมาชิกของชุมชนหรือสังคม มากกว่าความสัมพันธ์ในฐานะผู้บริการกับลูกค้า					
การพัฒนาบุคคลตามสมรรถนะ (Development of Individual Competency: DIC)						
43	โรงแรมของท่านมีการวางระบบพัฒนาพนักงานตามความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ					
44	โรงแรมของท่านส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนา ความรู้ความสามารถร่วมกับการพัฒนาทัศนคติในการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น					
45	โรงแรมของท่านมีการดำเนินกิจกรรมที่เสริมสร้างให้พนักงานแต่ละคนมีความรับผิดชอบต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักบรรษัทภิบาล (Human Resource Management base on Good Governance : HRMGG)						

	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
46	โรงแรมของท่านยึดหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการจัดหาบุคลากร การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน					
47	โรงแรมของท่านดำเนินงานโดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่า					
48	โรงแรมของท่านมีการสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรในประเด็นความเป็นธรรมและความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน					
นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)						
การสร้างสรรคงานบริการใหม่ (Creating New Services: CNS)						
49	โรงแรมของท่านส่งเสริม จูงใจและกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ ให้เกิดการขยายงานการให้บริการที่มากขึ้น					
50	โรงแรมของท่านกระตุ้นให้พนักงานมีการคิดค้นและนำเสนอบริการใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป					
51	โรงแรมของท่านมีการสร้างบริการเสริม ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานหลัก เพื่อให้การบริการครอบคลุมความต้องการลูกค้า					
การสร้างสรรควิธีการทำงานใหม่ (Creating NEW Procedure: CNP)						
52	โรงแรมของท่านมีแผนงานและกลยุทธ์ในการปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
53	โรงแรมของท่านมีการจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ					
54	โรงแรมของท่านมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการให้บริการได้					
การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการ (Technology Applied to Service : TAS)						

	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
55	โรงแรมของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการ					
56	โรงแรมของท่านสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน					
57	โรงแรมของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่ มาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการบริการแก่ลูกค้า					
กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่ (Business Strategy Renewal : BSR)						
การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร (new business within organization : NBO)						
58	โรงแรมของท่านมีการใช้กลยุทธ์เชิงรุก มุ่งเน้นการใช้ความเข้มแข็งของทรัพยากรในองค์กร เช่น พนักงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
59	โรงแรมของท่านมีนโยบายจัดตั้งธุรกิจย่อย ที่สอดคล้องกับธุรกิจเดิมที่ดำเนินการอยู่ เช่น ธุรกิจสปา เพื่อขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มขึ้น					
60	ผู้บริหารโรงแรมของท่านมีการนำจุดแข็งภายในองค์กรมาสร้างโอกาสสร้างธุรกิจใหม่ๆ เพื่อแสวงหาช่องทางสร้างรายได้เพิ่มขึ้น					
การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก(Creating a new business from outside cooperation: CNBOC)						
61	โรงแรมของท่านมีการสร้างเครือข่ายธุรกิจกับองค์กรภายนอกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ					
62	โรงแรมของท่านมีการขยายธุรกิจออกไปภายนอกหรือลงทุนในธุรกิจใหม่เพื่อสร้างการเติบโตขององค์กรเพื่อแสวงหาช่องทางสร้างรายได้เพิ่มขึ้น					
63	ผู้บริหารโรงแรมของท่านมีการวิเคราะห์โอกาสจากภายนอกองค์กรและมาสร้างธุรกิจใหม่ๆ เพื่อแสวงหาช่องทางสร้างรายได้เพิ่มขึ้น					
ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management: RM)						
ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management: RM)						

	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
64	โรงแรมของท่านมีความสามารถจัดการความเสี่ยงเพื่อช่วยลดความสูญเสียให้เกิดขึ้นกับการดำเนินงานน้อยที่สุด					
65	โรงแรมของท่านมุ่งเน้นการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายการจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยกำกับดูแลและป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น					
66	โรงแรมของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนการใช้ทรัพยากรเพื่อหลีกเลี่ยงและลดความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงาน					
67	โรงแรมของท่านเชื่อมั่นว่าระบบการจัดการความเสี่ยง สามารถป้องกันความสูญเสียจากความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้					
ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance : OP)						
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)						
68	โรงแรมของท่านมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
69	โรงแรมของท่านมีผลกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น					
70	โรงแรมของท่านมีสภาพคล่องทางการเงินสูงขึ้น					
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)						
71	โรงแรมของท่านมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
72	โรงแรมของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการอีกครั้ง รวมทั้งเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่					
73	โรงแรมของท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในประเด็นคุณภาพการบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)						
74	โรงแรมของท่านมีกระบวนการติดตาม วัดและประเมินผลด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ					
75	โรงแรมของท่านมีความสำเร็จในการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ					
76	โรงแรมของท่านมีประสิทธิภาพในการจัดทำนโยบายการจัดการทรัพยากรและงบประมาณ					
ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)						
77	โรงแรมของท่านมีพนักงานที่มีสมรรถนะ สามารถสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
78	โรงแรมของท่านมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลง					
79	โรงแรมของท่านมีการพัฒนาการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ que เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี					

ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

7.1 ปัญหา อุปสรรค ในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรม

.....

.....

.....

.....

7.2 ข้อเสนอแนะในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูล





ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง



ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้

ข้อมูล

1.2 ชื่อหน่วยงาน

.....

1.3 อายุ

.....

1.4 ตำแหน่ง

.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร

2.1 ท่านให้ความหมายในการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรของพนักงานเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ท่านให้มีความคิดเห็นว่าการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรของพนักงานควรมีรูปแบบหรือองค์ประกอบอย่างไร

.....

.....

.....

2.3 ท่านคิดว่าการการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรของพนักงานมีความสำคัญมากน้อยแค่ไหนสำหรับธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลลัพธ์จากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร

3.1 ท่านคิดว่าผลลัพธ์จากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรของพนักงาน ส่งผลอย่างไรกับองค์กรบ้าง (ให้อธิบายในแต่ละด้านแต่ละประเด็น)

.....

.....

3.2 รูปแบบและกิจกรรมของนวัตกรรมบริการของโรงแรมในความคิดเห็นของท่าน เป็นอย่างไร (การสร้างสรรควิธีการทำงานใหม่ การนำเทคโนโลยีมาใช้ การสร้างสรรค์การบริการใหม่)

.....

.....

3.3 รูปแบบและกิจกรรมการสร้างกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่ของโรงแรมในความคิดเห็นของท่าน เป็นอย่างไร (การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร , การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก)

.....

.....

.....

3.4 องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงาน ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านกระบวนการบริหารงาน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร

4.1 ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรของท่าน ในปัจจุบันอย่างไร และมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันอย่างไร

.....

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร

5.1 ท่านคิดว่าสาเหตุที่สำคัญในจากการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรของพนักงานเกิดจากปัจจัยด้านใดบ้าง

.....

5.2 รูปแบบและแนวทางการในการสั่งงาน บทบาทความเป็นผู้นำของผู้บริหารภายในองค์กรเป็นอย่างไร (การกระตุ้นพนักงาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การเป็นผู้นำทางอุดมการณ์ความคิด)

.....

5.3 โครงสร้างองค์กรของท่านมีการจัดเป็นรูปแบบอย่างไร (แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การประสานงาน การบริหารงาน การจัดสินใจเมื่อการปฏิบัติงานเกิดปัญหา)

.....

5.4 วัฒนธรรมองค์กรของท่านมีเป็นอย่างไร (แนวปฏิบัติในประเด็นการสร้างการเปลี่ยนแปลง องค์กรให้ทันสมัย การเน้นผู้รับบริการ และการสร้างให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน)

.....

.....

.....

.....

5.5 ปัจจัยอื่น ๆ

.....

.....

.....

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคใน การสร้างวิถึญานความเป็นผู้ประกอบการใน
องค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม

.....

.....





ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่ายอมรับได้ (Hair et al., 2006) จากการทดสอบ พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.90 และมีค่าความเชื่อมั่นรายด้านรายละเอียดดังตาราง ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน

ตัวแปร	จำนวนข้อ คำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach' Alpha)
1. การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ ภายในองค์กร		
1.1 การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน	3	0.878
1.2 การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่	3	0.897
1.3 การมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม	3	0.896
1.4 การพัฒนาบุคลากรตามความสามารถ	3	0.897
1.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมภิ บาล	3	0.892
2. การจัดโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์		
2.1 การสื่อสารแบบให้คำแนะนำ	3	0.890
2.2 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ	3	0.895
2.3 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น	3	0.896
2.4 การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ	3	0.894
3. บทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3	0.891
3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	3	0.896
3.3 การกระตุ้นทางปัญญา	3	0.896
3.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3	0.897

4. วัฒนธรรมการปรับตัวระดับองค์กร		
4.1 การสร้างการเปลี่ยนแปลง	3	0.894
ตัวแปร	จำนวนข้อ คำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach' Alpha)
4.2 การเน้นผู้รับบริการ	3	0.897
4.3 การเรียนรู้ขององค์กร	3	0.878
5. กลยุทธ์ทางการแข่งขันรูปแบบใหม่		
5.1 การสร้างธุรกิจใหม่จากความร่วมมือภายนอก	3	0.898
5.2 การจัดตั้งธุรกิจใหม่ภายในองค์กร	3	0.893
6. นวัตกรรมบริการ		
6.1 การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่	3	0.896
6.2 การนำเทคโนโลยีมาใช้	3	0.940
6.3 การสร้างสรรค์การบริการใหม่	3	0.894
7. ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง	4	0.892
8. ผลการดำเนินงานขององค์กร	3	0.892

จากตารางแสดงให้เห็นว่าผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยด้วยการตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่แบ่งตามรายด้านมีค่าระหว่าง 0.878 – 0.940 ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนั้น แบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยได้



ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 6806/ 3319



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

16 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี ตปนียรวงศ์

ด้วย นายสุวัช พิทักษ์หิม นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 6806/ 3790



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี คลองสาน
กรุงเทพฯ 10170

16 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิราษ รัตนันต์

ด้วย นายสุวัช พิทักษ์ทิม นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 6806/ 3717



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คร.มณฑล สรไกรกิติกุล

ด้วย นายสุวชัย พิทักษ์ทิม นักศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ การสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รายการอ้างอิง



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายสุวชัย พิทักษ์ทิม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2546 สำเร็จการศึกษาบริหารธุรกิจบัณฑิต (ธุรกิจระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2558 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2550 – ปัจจุบัน อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 2/1 ม.5 ต.วัดไทร อ.เมือง จ.นครสวรรค์ 60000
ที่อยู่ปัจจุบัน	

