รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

โดย
นายพงศกร เอี่ยมสอาด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

โดย
นายพงศกร เอี่ยมสอาด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE MODEL OF STRATEGIC CHANGE CAPABILITY FOR DEVELOPMENT SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) IN THAILAND TO SUSTAINABILITY.

By

MR. Phongsakorn AMSA-ARD

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Doctor of Philosophy (Management)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2019

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน
โดย	พงศกร เอี่ยมสอาด
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

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

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ)

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

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์)

58604923 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
คำสำคัญ : ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์, การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก, วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว, ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน, ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

นาย พงศกร เอี่ยมสอาด: รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จำนวน 324 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานได้แก่ การวิเคราะห์เชิงยืนยัน 2 อันดับ และวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 5 คน

ผลการวิจัยตามสมมติฐานพบว่า 1) การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 3) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 4) ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 5) ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ 6) ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกล

ยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ และ 7) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ โดยค่าไค-สแควร์ (χ2) เท่ากับ 55.38 p-value เท่ากับ 0.79 ค่าค่าไค-สแควร์ (χ2/df) เท่ากับ 0.85 ค่า CFI เท่ากับ 1.00 ค่า GFI เท่ากับ 0.98 ค่า AGFI เท่ากับ 0.96 และค่าRMSEA เท่ากับ 0.00 ประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน โดยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญในด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับเพื่อใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่ความยั่งยืนต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร

58604923 : Major (Management)
Keyword : Strategic Change Capability, Complexity Management, Proactive Human Resource Management, Adaptability Culture, Competitive Advantage, Survival and Sustainable Organization

MR. PHONGSAKORN AMSA-ARD : THE MODEL OF STRATEGIC CHANGE CAPABILITY FOR DEVELOPMENT SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) IN THAILAND TO SUSTAINABILITY. THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR DR. TANINRAT RATTANAPONGPINYO

This research aimed 1) To study Complexity Management effect to Strategic Change Capability of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand 2) To study Proactive Human Resource Management effect to Strategic Change Capability of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand 3) To study Adaptability Culture effect to Strategic Change Capability of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand 4) To Study Strategic Change Capability effect to Competitive Advantage of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand 5) To Study Strategic Change Capability effect to Survival and Sustainable Organization of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand 6) To Study Competitive Advantage effect to Survival and Sustainable Organization of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand. This research is mixed feature with quantitative and qualitative methodology. The questionnaire wich was used as the tools for data collection, a total 324 Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand, with the Business Owner of the Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand. Association and in-depth interview to 5 Board of Business Owner of the Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand . The statistic to test an assumption is confirmatory factor analysis second order.

The results of hypothesis testing showed that 1) the Complexity Management had significant direct effect on Strategic Change Capability. 2) the Proactive Human Resource had significant direct effect on Strategic Change Capability. 3) the Adaptability Culture had significant direct effect on Sustainable Strategic Change Capability. 4) the Strategic Change Capability had significant direct effect on Competitive Advantage. 5) the Strategic Change Capability had significant indirect effect

on Survival and Sustainable Organization, with the Competitive Advantage as mediator. 6) Strategic Change Capability had significant indirect effect on Survival and Sustainable Organization 7) the Competitive Advantage had significant direct effect on Survival and Sustainable Organization.

The results of model analysis showed that model base on assumption were in harmony with the emprircal data by $\chi^2 = 55.38$, p-value = 0.79, $\chi^2/df = 0.85$,CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96 and RMSEA = 0.00. The benefit from this research can explain the casual relationship and effect of Strategic Change Capability effect to Survival and Sustainable Organization of Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand. In addition, the research result can be used to manage for guideline to create Strategic Change Capability focusing on Complexity Management, Proactive Human Resource Management and Adaptability Culture and lead to Sustainable Performance for Small and Medium Enterprise (SMEs) in Thailand

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ดร.ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์แก่ผู้วิจัย

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัญญาภัค หล้าแหล่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิดาภา ถิรศิริกุลและดร.เพ็ชราภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ เป็นอย่างสูงที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไข เครื่องมือในการวิจัยสำ หรับการทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำคำแนะนำไปปรับปรุงเครื่องมือวิจัยจนวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จด้วยดี

ขอขอบพระคุณสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ให้ความรู้คำแนะนำและ ประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่งต่อผู้วิจัย ตลอดจนเจ้าของหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสารทางวิชาการ และวิทยานิพนธ์ทั้ง ไทยและต่างประเทศทุกเล่มในการเป็นแหล่งข้อมูลอันมีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและจัดทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ รวมทั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ตลอดทั้งผู้บริหาร และคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การสนับสนุนในครั้งนี้จนทำให้สามารถทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในชีวิตที่ให้กำลังใจ ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการศึกษาของลูกมาตลอดชีวิต ขอบคุณน้องสาวและคนในครอบครัวทุกท่านสำหรับกำลังใจ ขอบคุณภรรยาที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและเข้าใจตลอดมา อีกทั้งกัลยาณมิตรทุกคนบนเส้นทางการศึกษาในระดับปริญญาเอก ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดีตลอดช่วงการเรียนที่ผ่านมา อนึ่ง คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ และให้การสนับสนุนอย่างดียิ่งเสมอมา

พงศกร เอี่ยมสอาด

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฏ

สารบัญรูปภาพ ..... ด

บทที่ 1 บทนำ 20

ที่มาและความสำคัญของปัญหา 20

คำถามการวิจัย 25

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 25

สมมติฐานของการวิจัย 25

ขอบเขตของการวิจัย 26

นิยามศัพท์เฉพาะ 27

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 33

บริบทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย 33

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย 34

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง 39

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 59

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 68

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย 82

ขั้นตอนการวิจัย 84
ประชากร 85
กลุ่มตัวอย่าง 86
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 87
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและการวัดตัวแปร 87
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 90
การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ 91
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ 94
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย 94
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย 102
ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ 105
แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ 106
การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคุณภาพ 106
การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ 107
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย 107
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 109
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 109
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ 110
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ 176
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล 204
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ 204
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ 207
อภิปรายผลการวิจัย 212
บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ 223

ประโยชน์ของการวิจัย 223
ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต 230
รายการอ้างอิง 232
ภาคผนวก 250
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย 251
ภาคผนวก ข แบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง 262
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย 266
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย 270
ประวัติผู้เขียน 273

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ข้อแตกต่างทฤษฎี 8 Step to Change (John Kotter) ของปี 1996 และปี 2014..... 43

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 48

ตารางที่ 3 ตารางจัดกลุ่มผู้ประกอบการตามศักยภาพการดำเนินธุรกิจ 86

ตารางที่ 4 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน 93

ตารางที่ 5 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์.. 104

ตารางที่ 6 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร 110

ตารางที่ 7 อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ 112

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 113

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 114

ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นโดยรวมของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์. 116

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ 116

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านการปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ จำแนกเป็นรายข้อ 117

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ 118

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกเป็นรายข้อ 119

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ 120

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม จำแนกเป็นรายข้อ 121

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี จำแนกเป็นรายข้อ 122

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 123

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ 124

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ 125

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว 126

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ 127

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสร้างความตระหนักรู้ จำแนกเป็นรายข้อ 128

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ 129

ตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 130

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลขององค์การ จำแนกเป็นรายข้อ 130

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ด้านการเป็นผู้นำตลาด จำแนกเป็นรายข้อ 131

ตารางที่ 28 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ 132

ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ จำแนกเป็นรายข้อ 132

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้านความยั่งยืนทางสังคม จำแนกเป็นรายข้อ 133

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม จำแนกเป็นรายข้อ..... 134

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร..... 135

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ตามจำนวนพนักงานในองค์การ..... 135

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร..... 136

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การตามจำนวนพนักงานในองค์การ..... 136

ตารางที่ 36 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต..... 137

ตารางที่ 37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต38..... 138

ตารางที่ 39 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์..... 140

ตารางที่ 40 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์..... 142

ตารางที่ 41 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน..... 143

ตารางที่ 42 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน..... 144

ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ. 145

ตารางที่ 44 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ..... 147

ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ..... 148

ตารางที่ 46 สรุปองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ..... 150

ตารางที่ 47 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก..... 151

ตารางที่ 48 สรุปองค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก..... 152

ตารางที่ 49 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว 153
ตารางที่ 50 สรุปองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว 154
ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 156
ตารางที่ 52 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 158
ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 159
ตารางที่ 54 สรุปองค์ประกอบหลักความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 160
ตารางที่ 55 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ 161
ตารางที่ 56 สรุปองค์ประกอบหลักความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ 162
ตารางที่ 57 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ 163
ตารางที่ 58 สรุปองค์ประกอบหลักการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ 165
ตารางที่ 59 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 166
ตารางที่ 60 สรุปองค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 167
ตารางที่ 61 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว 168
ตารางที่ 62 สรุปองค์ประกอบหลักวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว 170
ตารางที่ 63 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน 171
ตารางที่ 64 อิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 173

ตารางที่ 65 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 175

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย 31

ภาพที่ 2 Model Framework 32

ภาพที่ 3 ผลกระทบของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจที่มีต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 62

ภาพที่ 4 บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 65

ภาพที่ 5 บทบาทของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 68

ภาพที่ 6 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 72

ภาพที่ 7 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ 75

ภาพที่ 8 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การโดยมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่าน 77

ภาพที่ 9 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ 79

ภาพที่ 10 กรอบแนวคิดของการวิจัย 80

ภาพที่ 11 Model Framework 81

ภาพที่ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 84

ภาพที่ 13 โมเดลการวัดความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 96

ภาพที่ 14 โมเดลการวัดการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ 97

ภาพที่ 15 โมเดลการวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 98

ภาพที่ 16 โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว 99

ภาพที่ 17 โมเดลการวัดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน..... 100

ภาพที่ 18 โมเดลการวัดความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ 101

ภาพที่ 19 โมเดลการวัดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย..... 102

ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 141

ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 144

ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ 146

ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ..... 149

ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 152

ภาพที่ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว 154

ภาพที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์..... 157

ภาพที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 160

ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ..... 162

ภาพที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ..... 164

ภาพที่ 30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก..... 167

ภาพที่ 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว..... 169

ภาพที่ 32 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน..... 172

ภาพที่ 33 แผนภาพสรุปการวิจัย..... 212

บทที่ 1
บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนผ่านด้านการจัดการธุรกิจนับเป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารองค์การที่จะต้องก้าวให้พ้นวิธีคิดและแบบแผนทางธุรกิจแบบเดิม ๆ เพื่อสร้างโอกาสและความอยู่รอดในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไร้ขอบเขต (Manu, 2013) ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมของลูกค้า หรือแม้กระทั่งพลังของเทคโนโลยี จึงเป็นความจำเป็นที่แต่ละองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิถีทางธุรกิจ โดยปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ และเติบโตท่ามกลางสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในยุคปัจจุบันนั่นคือความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ซึ่งถือเป็นธุรกิจที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ทั่วโลก (Yi Wang, 2011)

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน เช่น การพัฒนาเทคโนโลยี ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องเร่งปรับตัวเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจของโลก ทำให้เกิดคู่แข่งใหม่ทางธุรกิจมีการนำ กฎระเบียบและนโยบายทางภาษีมาใช้เป็นเครื่องมือสร้างโอกาสและความได้เปรียบทางการค้ามากขึ้น(Khan, 2014; Vrontis & Pavlou, 2008) ประเด็นเหล่านี้ คือปัจจัยส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของโลก (Kgosikoma, Lekota, & Kgosikoma, 2018) นำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยงที่ทำให้ธุรกิจต่างๆ ต้อง “ปรับตัว” เตรียมการรับมือกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561)

ปัญหาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นปัญหาด้านการบริหารจัดการที่เป็นปัญหาใหญ่ ซึ่งพบว่า SMEs จำนวนมากมีปัญหาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในด้านอื่นๆ แต่เนื่องจาก SMEs มักเริ่มต้นจากผู้มีประสบการณ์ด้านใดด้านหนึ่ง เมื่อมาประกอบธุรกิจเอง ก็มักจะขาดทักษะด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การลดลง (Oertel & Walgenbach, 2012)

ในปัจจุบันธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) นั้นนับได้ว่าเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทยให้ก้าวไปข้างหน้า จากข้อมูลสถิติของแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมระบุว่า ในปี 2561 ประเทศไทยมีจำนวนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวมทั้งสิ้น 2,736,744 ราย โดยแบ่งเป็น SMEs ถึงร้อยละ 99.60 และ SMEs เหล่านี้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ได้ร้อยละ 42.9 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศ ดังนั้น ในปัจจุบัน องค์การภาครัฐและเอกชนจึงร่วมมือกันส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของ SMEs เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และเปิดโอกาสให้ SMEs ไทยมีช่องทางการทำธุรกิจมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเติบโตอย่างรวดเร็วและมั่นคง ปัจจุบันจำนวนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวมทั้งประเทศ มีจำนวนทั้งสิ้น

2,736,744 ราย มีอัตราขยายตัวร้อยละ 8.63 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.70 ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวมทั้งประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561)

การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในช่วงปี 2560-2564 จำเป็นต้องเร่งพัฒนายกระดับ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทยทุกระดับการเติบโตให้มีศักยภาพมีความสามารถในการทำธุรกิจระดับสากลมากขึ้น เพื่อช่วยให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาททางเศรษฐกิจมากขึ้น ช่วยสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างแท้จริง โดยวิสัยทัศน์ของแผนการส่งเสริมฯ ฉบับที่ 4 ได้กำหนดให้ “SMEs ไทยเติบโต แข่งขันได้ในระดับสากล เพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ” ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นแรงขับเคลื่อนประเทศไทยก้าวพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลางให้ได้ภายใน 10 ปี แผนการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ฉบับที่ 4 มุ่งให้เกิดการขยายบทบาททางเศรษฐกิจของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงได้กำหนดเป้าหมายในระดับผลกระทบเชิงมหภาคให้ “สัดส่วนมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมของ SMEs ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ เพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี 2564” โดยแนวคิดของการดำเนินงานภายใต้แผนการส่งเสริมฯ นั้น ให้ความสำคัญทั้งการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบก้าวกระโดด (Competitive Growth) และการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อเป็นเครื่องมือการกระจายรายได้และลดความเหลื่อมล้ำ เมื่อมองภาพรวมในรอบ 10 ปีที่ผ่านมานี้ เท่ากับว่าจะมีธุรกิจ SMEs ถึง 50% หรือประมาณครึ่งหนึ่งที่ต้องเลิกธุรกิจไปกลางคัน จึงเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561)

ดังนั้นการส่งเสริม SMEs ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) จะมุ่งเน้นให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง ภายใต้บริบทการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการที่ธุรกิจจะสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ธุรกิจจะต้องสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนตลอดเวลาอย่างเป็นพลวัต นั่นคือธุรกิจจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดการกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ SMEs ไทยเกิดความรู้ มีทักษะในการประกอบธุรกิจ สามารถสรรสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีมูลค่าสูง แข่งขันได้ทั้งตลาดในประเทศและตลาดโลก เพื่อให้ SMEs ไทยก้าวขึ้นเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศได้อย่างแท้จริง

ปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทยจากเดิมที่ประเทศไทยไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการพัฒนาโครงสร้างที่เป็นพื้นฐานเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมการผลิต ทำให้ภาคการผลิตของไทยมีเทคโนโลยีที่ล้าสมัย มีต้นทุนสูง การเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทยในระยะแรกๆ จึงอาศัยแรงงานที่มีราคาถูกและพึ่งพาตนเองเป็นหลัก ท่ามกลางการแข่งขันที่ยังไม่สูงนัก เมื่อมองในเชิงโครงสร้างแล้วพบว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม มีปัญหาในระดับนโยบายได้แก่ การขาดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ขาดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ กำกับดูแลและรับผิดชอบที่เป็นเอกภาพจากหน่วยงานรัฐ ขาดความ

ร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและเอกชนอย่างจริงจัง ขาดความคิดสร้างสรรค์ การสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นของตัวเอง เพื่อสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับบริษัทหรือองค์กร แต่เมื่อมองในแต่ละหัวข้อของปัญหาที่ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทยกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้สามารถแยกเป็นปัญหาด้านต่างๆ ได้แก่ ปัญหาแรงงานไร้ทักษะ ผู้ผลิตขาดการพัฒนาตราสินค้าของตนเอง ผู้ประกอบการขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ขาดความรู้และข้อมูลการตลาด ผลิตภาพและประสิทธิภาพการผลิตต่ำ ขาดการเข้าถึงการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและขาดการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560)

ธุรกิจ SME มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ในปัจจุบันการวิจัยด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับความท้าทาย การอยู่รอด และปัญหาการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ยังค้นพบช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gap) เพื่อให้เกิดแนวทางในการวิจัยด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอนาคต จากการวิเคราะห์มิติต่างๆ ทำให้เกิดข้อค้นพบถึงประเด็นปัญหาที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในระยะยาว (Justin, Sundar, & Parul, 2017) ข้อค้นพบจากบทความวิจัยด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีในประเด็นเรื่องการสร้างโอกาสในการอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนเชิงธุรกิจ ในด้านมุมมองเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การส่งออกและอุปสรรคในการส่งออก และการให้ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ รวมถึงการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด (Justin et al., 2017) และที่สำคัญที่สุดคือการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ (Callinan, 2007; Kippenberger, 2014; Llop & García-Arrizabalaga, 2014; Sujova & Rajnoha, 2012)

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการค้าโลกที่เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เข้ามามีบทบาทในธุรกิจการค้าแทบทุกประเภท ธุรกิจ SMEs ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในแต่ละประเทศรวมทั้งไทย จึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวครั้งใหญ่เพื่อความอยู่รอด และเพื่อรองรับการแข่งขันที่จะทวีเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ในส่วนของประเทศไทยนอกจากการปรับตัวของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แล้ว การสนับสนุนจากภาครัฐในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเงิน การตลาด เทคโนโลยีการผลิต ฯลฯ นับเป็นพลังผลักดันสำคัญที่จะเสริมสร้างให้ธุรกิจ SMEs ก้าวไปอย่างมั่นคงและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ธุรกิจ SME ยังมีปัญหาพื้นฐานหลายประการที่ควรได้รับการแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างเร่งด่วน เช่น การขาดแคลนเงินทุน แรงงานฝีมือ ความรู้ความสามารถในการ ผลิตและการเข้าถึงตลาด เป็นต้น ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงทำให้ปัจจัยที่เคยเป็นปัญหาและอุปสรรคกลับกลายมาเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ธุรกิจ SMEs สามารถปรับตัวอยู่รอดได้อย่างราบรื่น และทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืนต่อไป โดยการวิจัยในครั้งนี้กลุ่มเป้าหมายหลักคือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

การพัฒนายกระดับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมของธุรกิจ SMEs ให้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับธุรกิจ SMEs โดยให้ความสำคัญกับทั้งการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่จะสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพและการให้ความช่วยเหลือธุรกิจ

SMEs ในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมของตนเองให้ประสบความสำเร็จ (Ng Hee, 2017) โดยมุ่งให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างมีคุณค่าและคุณภาพระดับโลก และจากการยกระดับกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานที่สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ประเทศไทยได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น และเป็นจุดเริ่มต้นในการก้าวสู่การเป็นประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่และปรับตัวท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Digital Disruption)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกันจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์การ ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง (Lewlyn & Dharmaraj, 2006) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์การธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์การ ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Van Woerkum, Aarts, & Grip, 2007) เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์การได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารองค์การจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Anders, 2010)

จากการที่สภาพแวดล้อมของธุรกิจในยุคปัจจุบัน เช่น โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะทางเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ สังคมและวัฒนธรรม ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต ส่งผลให้องค์การต่างๆ มีการปรับตัวทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการทำงาน กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การและวิธีการบริหารจัดการ (Král & Králová, 2016) เนื่องจากรูปแบบ กระบวนทัศน์หรือแนวคิดทางธุรกิจที่เคยใช้และประสบความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา อาจไม่ส่งผลเชิงบวกในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพราะเงื่อนไขต่าง ๆ ของการดำเนินธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต หากองค์การยังยึดติดกับรูปแบบการดำเนินงานที่เคยทำให้ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต ไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ก็ยากที่จะรักษาความมั่นคงและการอยู่รอดในระยะยาวขององค์การไว้ได้ (สมพิศ ทองปาน, 2559) โดยองค์การที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง (Schell, 1991) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์การธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะองค์การธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี (Alfonso & González, 2011) ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก (Fritzenschaft, 2014; สนั่น เถาชารี, 2551b)

กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การ ธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การ (Llop & García-

Arrizabalaga, 2014) จึงจะทำให้องค์การสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงมักจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในองค์การ (Pieterse, Caniels, & Homan, 2012; สนั่น เถาชารี, 2551a) ดังนั้นผู้บริหารองค์การในฐานะที่เป็นผู้นำในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ จำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง การวางบทบาทของตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Vos & Rupert, 2017) และต้องสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งเป็นวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์การ

การสร้างความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดในยุคปัจจุบัน บนความเปลี่ยนแปลงมันมีทั้งอุปสรรคและโอกาส ซึ่งนับเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญ และต้องใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและยกระดับศักยภาพในการแข่งขัน ปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าและบริการให้เกิดความแตกต่างจากธุรกิจอื่นโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Acheampong, 2018) รวมถึงการใช้ช่องทางออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงด้านการบริหารต้นทุนที่เหมาะสม นั่นคือปัจจัยสำคัญในการสร้างความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในยุคปัจจุบัน (Nayati Utami, 2019)

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารองค์การ เหตุเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้น ปัญหาสำคัญที่องค์การมักจะต้องเผชิญ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์การ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้ (Luis Ángel Guerras-Martína, Anoop Madhok b., & Ángeles Montoro-Sánchez, 2014) ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงควรพิจารณาถึงความร่วมมือ และความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ โดยที่ควรเริ่มจากสิ่งที่ง่ายก่อน แล้วค่อยพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยากจึงจะทำให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล (S. P. Robbins, 1990) การบริหารจัดการองค์การในยุคปัจจุบันถือเป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากกระแสพลวัตรของการเปลี่ยนแปลง (Dynamic of Change) ที่ขับเคลื่อนของ สังคม เศรษฐกิจ คน เทคโนโลยีนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากองค์การใดไม่สามารถที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การก็จะประสบภาวะล้มเหลวและไม่สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน

จากความสำคัญข้างต้นไม่ว่าจะเป็นผลกระทบจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก อีกทั้งเทคโนโลยีมีการวิวัฒนาการทั้งมิติของความลึกซึ้งทางวิทยาการและความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการปฏิวัติในหลายๆ ด้านในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้ความรู้วิทยาการกระจายตัวได้อย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันก็เชื่อมส่วนต่าง ๆ และผู้คนใกล้ชิดกันมากขึ้น ส่งผลต่อการเปลี่ยนโฉมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พฤติกรรมของผู้บริโภค และสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจ รวมถึงการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น อีกทั้งผู้วิจัยยังพบว่าการวิจัยในด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(SMEs) ในประเทศไทยยังมีอยู่เป็นจำนวนน้อย เพราะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำเป็นต้องใช้หลักการเชิงทฤษฎีด้านกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ปัจจัยที่เคยเป็นอุปสรรคปัญหากลับกลายมาเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถปรับตัวอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถยกระดับสินค้าหรือบริการของตนเองและทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน และการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปเป็นต้นแบบหรือแนวทางในการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานด้านกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถดำรงอยู่ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

คำถามการวิจัย

1. การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างไร
2. ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยอย่างไร
3. ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยอย่างไร
4. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

สมมติฐานของการวิจัย

กรอบแนวคิดความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนขององค์การที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียด ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 2: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 3: วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 4: ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 5: ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

สมมติฐานที่ 6: ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อ
ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การโดยมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานที่ 7: ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้ง จากการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

1.1.1 การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม 2) การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี

1.1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง 2) บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1.3 วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาทีมการบริหารเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างความตระหนักรู้ และ 3) การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

2.1 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1.1 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ 3) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ และ 4) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

2.1.2 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 ด้าน 1) การเป็นผู้นำตลาด 2) ประสิทธิผลขององค์การ

2.1.3 ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ 2) ความยั่งยืนทางสังคม และ 3) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยที่กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 324 ธุรกิจ โดยกลุ่มเป้าหมายในการเก็บข้อมูลจะเป็นผู้บริหารกิจการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยโดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาการจัดกลุ่มผู้ประกอบการตามศักยภาพการดำเนินธุรกิจโดยใช้เกณฑ์รายได้รวมจากงบการเงิน 4 ปีล่าสุด (ข้อมูล ณ วันที่ 10 เมษายน 2562) (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), 2561)

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินประมาณ 12 เดือนตั้งแต่เดือนตุลาคม 2561 ถึงเดือนสิงหาคม 2562 โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วงหลัก คือ

4.1 การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาเอกสารงานวิจัยและตำรา เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรในโมเดลความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยใช้ระยะเวลาประมาณ 5 เดือน คือ ในช่วงเดือนตุลาคม 2561 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2562

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน คือ ในช่วงเดือนมีนาคม 2562 ถึงเดือนพฤษภาคม 2562

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ รอบที่ 2 ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน คือ ในช่วงเดือนที่ มิถุนายน 2562

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ ใช้ระยะเวลาประมาณ 2 เดือน คือ ในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงเดือนสิงหาคม 2562

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ (Complexity Management: CM) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ

1.1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Dynamic Environment: DE) หมายถึง การที่องค์การสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คู่แข่ง และปรากฏการณ์ทั้งหมดที่อยู่ภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย ที่มีศักยภาพมากพอที่จะส่งผลต่อองค์การ และสามารถก่อให้เกิดสภาวะความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ

1.2 การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Disruption: ITD) หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management: PHR) หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การในอนาคต และเตรียมความพร้อมของคนในองค์การให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลกที่เปลี่ยนไป

2.1 การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change: RC) หมายถึง การที่องค์การสามารถจัดการให้พนักงานได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบกับตนเอง และสามารถบริหารให้เกิดการต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยการใช้กลไกในด้านการสร้างความร่วมมือและกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจน

2.2 บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent: CA) หมายถึง ผู้ที่เป็นนักคิด วางแผน และลงมือปฏิบัติให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง โดยเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งควบคุมดูแลการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงานและตัวกลางในการสื่อสารกับทุกฝ่าย

3. วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability Culture: AC) หมายถึง การมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ทำให้องค์การสามารถปรับตัวสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ

3.1 การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Team: CT) หมายถึง การพัฒนาให้เกิดกลุ่มที่ใช้ความสามารถแต่ละบุคคลให้ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงานในการดำเนินการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม

3.2 การสร้างความตระหนักรู้ (Change Awareness: CAW) หมายถึง การสร้างให้บุคลากรในองค์การเกิดความสำนึก (Consciousness) และมีเจตคติ (Attitudes) ที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลให้แสดงออกถึงความรับผิดชอบและปฏิบัติตามนโยบาย วิสัยทัศน์ ตลอดจนพันธกิจ และกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

2.3 การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Communication: CC) หมายถึง การสื่อความหมายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทำให้บุคลากรในองค์การได้รับรู้และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เป็นการสร้างการรับรู้บทบาทของตนเองที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสามารถช่วยในการโน้มน้าว ทำให้บุคลากรรู้สึกสนใจที่จะปรับตัวหรือเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะเป็นรูปแบบใดก็ตาม

4. ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability: SCC) หมายถึง กระบวนการจัดการองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนในการดำเนินงานด้าน

ต่างๆ ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการทำแผนปฏิบัติการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

4.1 การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Planning Change: PC) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตลอดจนขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและเป็นระบบโดยมีการศึกษา วิเคราะห์จนสามารถประเมินความซับซ้อนเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

4.2 การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (Coercive Isomorphism: CI) หมายถึง การปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดจากสถานการณ์ และแรงผลักดันจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

4.3 การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (Strategic Balance: SB) หมายถึง กลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการ สำหรับในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงแนวทางหรือวิธีการโดยมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่างบุคลากรและแผนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

4.4 ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Sense Making: SM) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่อาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การ

5. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage: CAD) หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์การที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่เลียนแบบความสามารถขององค์การได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์การ ระบบการบริหารองค์การ ภาพลักษณ์ขององค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น และก่อให้เกิดศักยภาพและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

5.1 ประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness: OE) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมุ่งสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การอย่างมั่นคง

5.2 การเป็นผู้นำตลาด (Market Leader: ML) หมายถึง องค์การทางธุรกิจที่สร้างปรากฏการณ์หรือนวัตกรรมที่โดดเด่น และสามารถสร้างความแตกต่างเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

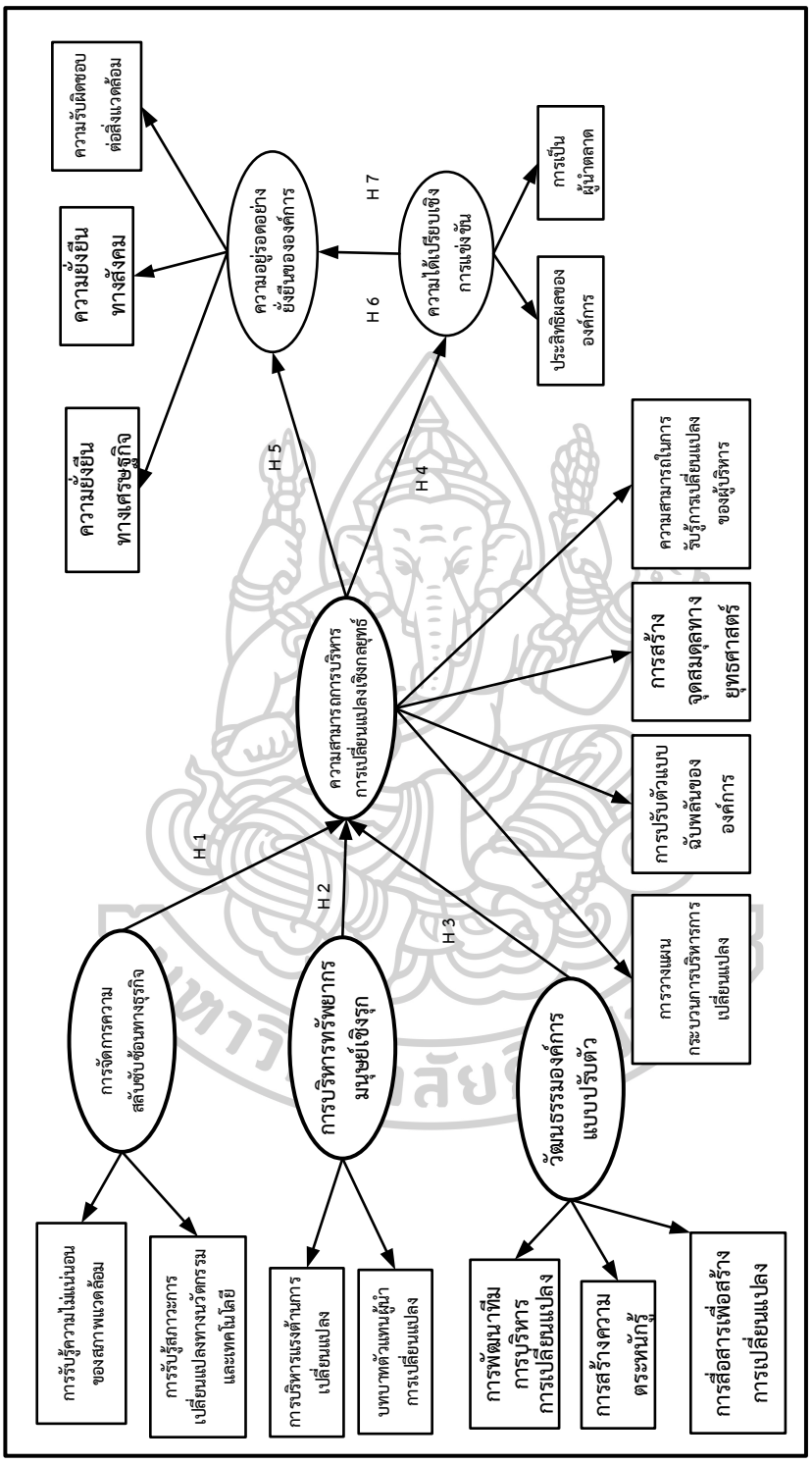
6. ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (Survival and Sustainable Organization: SSO) หมายถึง องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยคุกคามหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม โดยมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การทำให้องค์การสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบูรณาการที่เกิดจากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การอันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่องสมดุล และยั่งยืน ซึ่งองค์การที่จะสามารถยืนระยะทางธุรกิจได้อย่ายั่งยืนนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ และมีการเกื้อกูลให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม

6.1 ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (Economic Sustainability: ES) หมายถึง การที่องค์การเกิดความมั่นคงและยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การ และสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวแม้ว่าจะมีภัยคุกคามหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ โดยพิจาณาจากการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด ยอดขาย รายได้ ความเชื่อมั่นจากผู้บริโภค และผลกำไรที่องค์การได้รับ

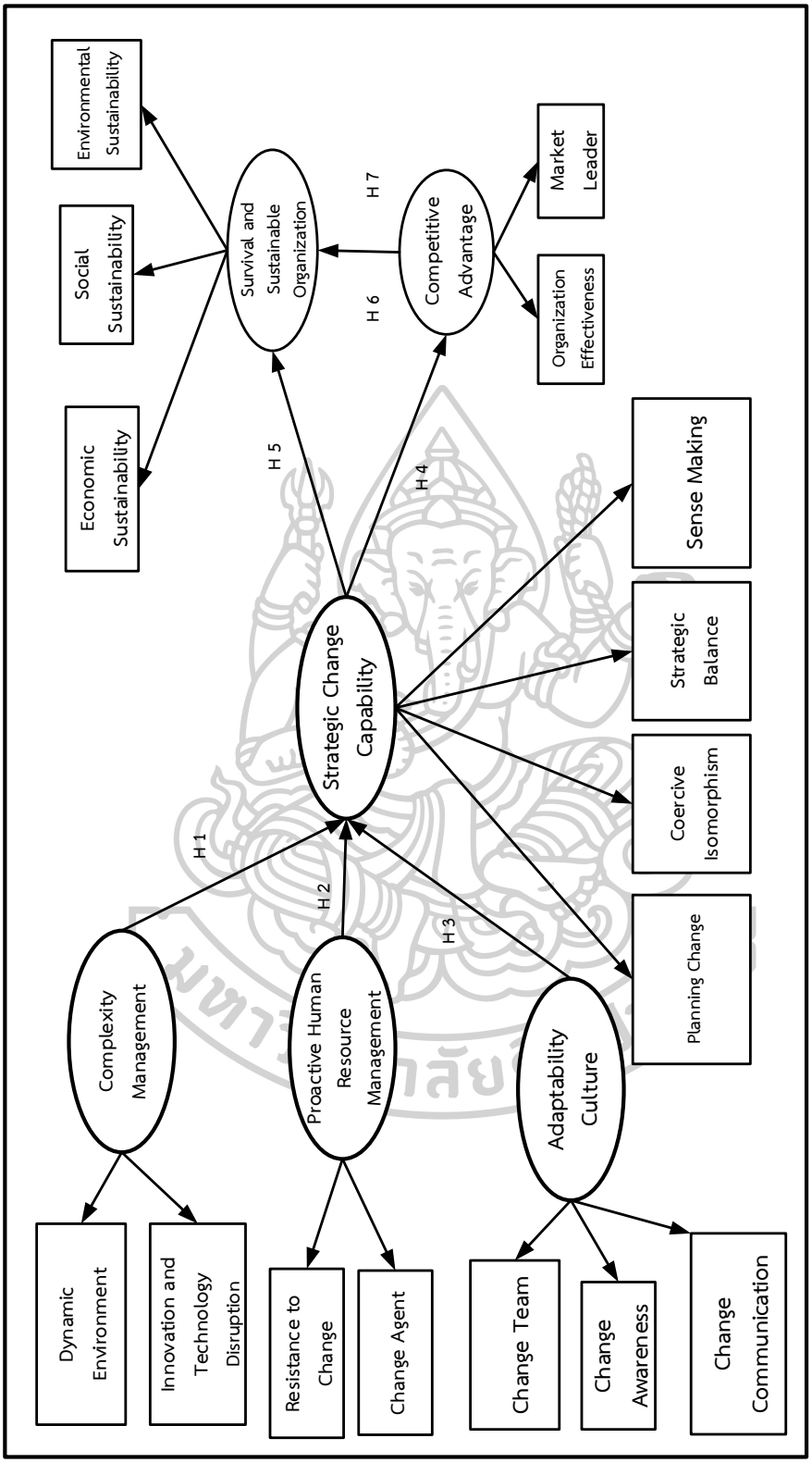
6.2 ความยั่งยืนทางสังคม (Social Sustainability: SS) หมายถึง การที่องค์การมีการเกื้อกูลกับสังคมรอบด้านที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานขององค์การ โดยพิจารณาจากความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การกับชุมชนและสังคม

6.3 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability: ENS) การที่องค์การรักษา และมีแนวปฏิบัติที่ดีด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การ โดยพิจารณาจากความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการดำเนินงาน การลดผลกระทบจากกระบวนการดำเนินงานที่จะส่งผลเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดการองค์การให้ได้มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อม

จากการทบทวนวรรณกรรม การวิจัยนี้ได้มุ่งศึกษา ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และรูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืนว่ามีลักษณะอย่างไร และผลลัพธ์จากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability) การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ (Complexity Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability Culture) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (Survival and Sustainable Organization) สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2 Model Framework

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บริบทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
5. ผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ
6. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา และการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

บริบทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

“ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” หรือ SMEs ถือเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความหลากหลายอย่างมาก ทั้งในด้านขนาด คือ ตั้งแต่ขนาดเล็กแบบร้านค้าเจ้าของคนเดียว ผู้ให้บริการ ผู้ส่งออก ไปจนถึงผู้ผลิตชิ้นส่วนให้กับบริษัทขนาดใหญ่ และด้านระดับการเติบโตของธุรกิจรูปแบบการจัดตั้งกิจการตลอดจนระดับความรู้ของเจ้าของธุรกิจเรียกได้ว่า ในทุกวัน แต่ละคนจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ SMEs แทบจะตลอดเวลา ไม่ทางใดก็ทางหนึ่งโดยในปี 2561 ประเทศไทยมีจำนวน SME ทั้งสิ้น 2,736,744 รายหรือคิดเป็นร้อยละ 99.7 เมื่อเทียบกับวิสาหกิจทั้งหมดของประเทศ ก่อให้เกิดการจ้างงานถึง 10,501,166 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 80.3 ของการจ้างงานทั้งหมด และสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) 5,212,004 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 39.6 ของ GDP ประเทศ

จากจำนวน SMEs ทั้งประเทศ 2,736,744 ราย มีเพียง 586,958 รายเท่านั้น ที่จดทะเบียนนิติบุคคล หรือคิดเป็นเพียงร้อยละ 21.4 ของจำนวน SMEs ทั้งหมด โดยในกลุ่มที่จดทะเบียนนิติบุคคลนั้น แบ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) ถึง 576,457 ราย นอกนั้นอีก 10,501 ราย เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprise) สำหรับผู้ประกอบการ SMEs อีก 2,079,267 ราย หรือประมาณร้อยละ 76.0 ของจำนวน SMEs ทั้งหมด เป็น SMEs ประเภทบุคคลธรรมดา ซึ่งแบ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมจำนวน 2,076,956 ราย วิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 2,311 ราย และกลุ่มสุดท้าย ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีจำนวน 70,519 ราย คิดเป็นเพียงร้อยละ 2.6 ของจำนวน SME ทั้งหมดจะเห็นว่า แม้จะมี SMEs อยู่จำนวนมาก แต่เกือบทั้งหมดเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม โดยมีวิสาหกิจขนาดกลางเพียง 12,812 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 0.5 ของ SMEs ทั้งหมดเท่านั้น ในขณะที่ประเทศพัฒนาแล้วจะมีสัดส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางอยู่ที่ร้อยละ 5-10 นั่นสะท้อนให้เห็นข้อจำกัดมากมายที่ทำให้วิสาหกิจขนาดย่อมไม่สามารถเติบโตไปเป็นขนาดกลางได้ อาทิ การเข้าถึงเงินทุนเพื่อ

ขยายกิจการ ข้อจำกัดด้านผลิตภาพและระบบบริหารจัดการ หรือปัญหาด้านการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งการที่ประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางที่น้อยเกินไป หรือที่ OECD เรียกว่า “Missing Middle” นั้น เป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางจัดเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากลสามารถใช้ประโยชน์จากการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ และมีโอกาสสร้างสินค้านวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงได้มากกว่า (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561)

มุมมองเรื่องการจ้างงานที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นมีบทบาทความสำคัญอย่างมาก เพราะในปี 2561 มีการจ้างงานทั้งหมด 13,078,147 คน แบ่งเป็นการจ้างงานโดยวิสาหกิจขนาดใหญ่ จำนวน 2,575,949 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 วิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 976,065 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 และวิสาหกิจขนาดย่อมถึง 9,525,101 หรือคิดเป็นร้อยละ 72.8 ของการจ้างงานทั้งประเทศจะเห็นว่า กว่าร้อยละ 80 ของการจ้างงานทั้งประเทศ เกิดขึ้นจากธุรกิจ SMEs ถึง 10,501,166 คน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561) โดยกระจายอยู่ในทุกสาขาอาชีพ และทุกสาขาอุตสาหกรรม ตั้งแต่ธุรกิจการเกษตรไปจนถึงภาคอุตสาหกรรมการผลิต ภาคการค้าและขนส่ง รวมถึงธุรกิจบริการต่างๆ อีกมากมายอย่างไรก็ตาม การจ้างงานในเชิงคุณภาพยังคงเป็นหนึ่งในปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจ ทั้งในส่วนของปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะฝีมือ และช่างเทคนิคเฉพาะทาง ตลอดจนข้อจำกัดเรื่องทักษะและความสามารถในเชิงธุรกิจของตัวเจ้าของกิจการเอง โดยปัญหาที่พบบ่อยนั้น มีตั้งแต่ปัญหาด้านภาษา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำธุรกิจ ไปจนถึงปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่เป็นช่างฝีมือและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขตั้งแต่ระบบการศึกษาก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนโดยการพัฒนาองค์การให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์การต้องนำไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจ โดยสามารถเลือกทำในประเด็นที่สอดคล้องกับธุรกิจหลักก่อนเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ดีในเชิงความยั่งยืนขององค์การอีกทั้งยังต้องมีการติดตาม วัดผลด้านการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) ซึ่งทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นจึงมาจากการวางแผน (Planned Change) และการบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (Change Management) ที่ใช้แนวคิดจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และ 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based View) ที่มุ่งเน้นอธิบายกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถในการจัดการขององค์การเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ 3)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามามีผลกระทบกับองค์การจากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory)

ความเปลี่ยนแปลงโดยส่วนใหญ่จะถูกรับรู้ในเชิงลบ มากกว่าจะมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น เพราะคนส่วนใหญ่จะยึดติดกับวัฒนธรรม หรือกระบวนการที่เคยปฏิบัติเป็นประจำ ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง (Burton, 1997) กรอบแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงที่จะนำเสนอคำอธิบายโดยทฤษฎีต่างๆ ต่อไปนี้ จะใช้หลักการเบื้องต้นของการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ทั้งนี้ แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงต่างมีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายปรากฏการณ์ (Change Phenomena) ของการเปลี่ยนแปลงโดยหลักการต่างๆ กัน ซึ่งต้นแบบที่ได้รับการยอมรับและมีคุณูปการต่อวงการศึกษาด้านการจัดการ รวมทั้งความทันสมัยของทฤษฎีที่ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบันได้ คือ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (Lewin’s Change Model)

ทฤษฎีที่สำคัญและถือเป็นรากฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นคือทฤษฎี Lawin’s Change Model โดยอุปมาได้กับการละลายของน้ำแข็งจึงเปรียบเสมือนองค์การ เมื่อต้องการเปลี่ยนรูปทรงของก้อนน้ำแข็งจากรูปทรงลูกบาศก์ เป็นรูปทรงอื่นๆ ที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องทำให้ก้อนน้ำแข็งนั้นเกิดการละลาย (Unfreeze) เพื่อให้น้ำแข็งเปลี่ยนสภาพให้อยู่ในรูปของน้ำ (Change) ที่เป็นของเหลวซึ่งจะสามารถนำมาใส่ภาชนะรูปทรงใหม่ แล้วทำให้น้ำนั้นแข็งจับตัวเป็นรูปทรงที่ต้องการ (Refreeze) ดังนี้

Unfreezing คือขั้นตอนการเตรียมไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือ “ละลาย” สิ่งที่เป็นอยู่หรือดุลยภาพ (Equilibrium) เดิมโดยการขับเคลื่อน (Driving Forces) ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เช่น การอธิบายถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และลดอุปสรรค (Restraining or Resistance Forces) ที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

Changing or Moving เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมองค์การที่พึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา / ฝึกอบรม การสาธิต การวิจัย ฯลฯ

Refreezing เป็นช่วงที่พฤติกรรมที่ได้เรียนรู้ใหม่อยู่ตัว จึงต้องมีการเสริมแรงโดยการจัดทำเป็นระบบมาตรฐานและกระตุ้นจูงใจให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Lewin, 1951) จากพื้นฐานการศึกษาด้าน Psychological Science Lewin ได้สร้างกรอบแนวคิด Lewin’s Change Model โดยมีวิวัฒนาการมาจาก “Force Field Analysis Model” (1951) ที่ใช้หลักการดุลยภาพ (Equilibrium Principle) อธิบายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (Change) ว่าจะเกิดการผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง เรียกว่าแรงรับ (Driving Force) ในขณะเดียวกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะมีแรงขับในทิศทางตรงกันข้าม (Resistance Force) โดยมีหลักการดังนี้ 1) เมื่อแรงขับเท่ากับแรงต้าน จะเกิดภาวะสมดุล 2) เมื่อแรงขับมากกว่าแรงต้าน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3)

เมื่อแรงขับน้อยกว่าแรงต้านย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงปรารถนา (Unplanned Change) และทฤษฎี Change Theory สามารถนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง รวมถึงเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มขีดความสามารถในกระบวนการจัดการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในเชิงธุรกิจในยุคสมัยของการแข่งขันที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) (Rodney McAdam, Peter Stevenson, & Armstrong, 2000) กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการขับเคลื่อนความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planned Change) และกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process) ซึ่งผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาอธิบายความสัมพันธ์ตัวแปรแฝงภายใน คือ ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจ

2. ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-base View)

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์การ (Resource-base View) เป็นทฤษฎีหลักที่ใช้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของการใช้ทรัพยากรขององค์การนำสู่การสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งทฤษฎีจะอธิบายถึงความสามารถ และทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ โดยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การหลายระดับ ทั้งความสามารถในการจัดการเชิงระบบเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อขจัดปัญหาเรื่องแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance of Change) ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-base View) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันมาจากฐานทรัพยากรภายในองค์การ (Andersen, 2011; Parnell, 2011) ลักษณะของทรัพยากรที่สำคัญ 4 ประการ ที่จะก่อให้เกิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์การ ได้แก่ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การนั้นต้องมีคุณค่า (Value) เป็นสิ่งที่หาได้ยาก (Rarity) มีความยากลำบากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งขัน (Imitability) และไม่สามารถหาทดแทนได้จากที่อื่นหรือภายนอกองค์การ (Non-substitutable) (Barney, 1991) แนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-based View) ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ซึ่ง องค์ประกอบทั้งสองจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (K. Smith, Vasudevan, & Tanniru, 1996) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันถือเป็นสิ่งที่สำคัญกับธุรกิจ ทั้งนี้องค์การจะต้องทำ หน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ในขณะเดียวกันองค์การจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งทรัพยากรในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Amit

& Shoemaker, 1993) ทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การได้ โดยมุมมองทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไป จากในอดีตที่เคยมองว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายขององค์การ แต่ปัจจุบันกลับเล็งเห็นว่าการลงทุนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดสินทรัพย์ที่มีค่ากับองค์การ นอกจากนี้ความรู้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การยังมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากรทั้ง 4 ประการ เพราะความสามารถในการบูรณาการองค์ความรู้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ (Chilton & Bloodgood, 2010; Kogut & Zander, 1992) ในขณะเดียวกันการสร้างการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิภาพที่ยอดเยี่ยมในการดำเนินงาน และในเวลาเดียวกันยังทำให้ยากสำหรับคู่แข่งที่จะสามารถพัฒนาได้ทัน (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีทฤษฎีฐานทรัพยากรมีความสำคัญโดยใช้เป็นกรอบแนวทางเพื่ออธิบายว่าการที่องค์การมีทรัพยากรและความสามารถ โดยมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่งขันและสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีฐานทรัพยากรองค์การมาอธิบายความสัมพันธ์ตัวแปรแฝงภายนอก คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ สามารถกล่าวได้ว่าการที่องค์การมีทรัพยากร คือ ทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวให้เท่าทันผลกระทบจากภายนอกองค์การ จะส่งผลให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยฐานทรัพยากรองค์การจะส่งผลให้การจัดการกลยุทธ์บริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้ประสบความสำเร็จและก่อให้เกิดความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ (Doorewaard & Benschop, 2003)

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามามีผลกระทบกับองค์การ (Certo, 2000) การบริหารเชิงสถานการณ์จะเกิดประสิทธิภาพนั้นจะเป็นไปตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (Homburg, Artz, & Wieseke, 2012) ดังนั้นการสร้างความอยู่รอดและยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จต่อการดำเนินงานขององค์การ ในสถานการณ์ที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ (Callinan, 2007) ความท้าทายสำหรับองค์การ คือการสร้างความสำเร็จของธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม (Barney, 1991; Rosca, Arnold, & Bendul, 2017)การปรับตัวขององค์การในการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งที่จำเป็นในการอยู่รอดขององค์การ (Johannesson & Palona, 2010) ส่งผลให้องค์การนำแนวคิดใหม่ๆ มาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในรูปแบบเดิมๆ เพื่อมาปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือการมุ่งปรับตัวเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ส่งผลทำให้เกิดการสร้างขีดความสามารถในการพัฒนาสู่ความยั่งยืนให้เกิดขึ้นในองค์การ (Docherty, Kira, & Shani, 2009) กล่าวได้ว่า การดำเนินการจะต้องปรับตัวพร้อม

รับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (John P. Kotter, 2016) ทำให้เข้าใจถึงมุมมองรูปแบบของธุรกิจที่มีการปรับเปลี่ยนตาม สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Gobbo & Olsson, 2010) การนำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ มาพิจารณาปรับใช้การบริหารจัดการองค์การที่มีความซับซ้อน จากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในการดำเนินการทางธุรกิจ (Luoma-aho et al., 2012) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินการธุรกิจนั้น ได้แก่การแข่งขันทางธุรกิจ (Competitiveness) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Environmental uncertainty) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวของแต่ละองค์การ (Long-term orientation) และการมุ่งเน้นการทำงานในเชิงรุกของคู่แข่ง (Proactiveness) (Khan, 2014; Türkaya, Solmaza, & engülb, 2011)อย่างไรก็ตามในการแข่งขันองค์การต้องปรับตัวในการดำเนินงานเสมอเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (M.E. Porter, 1980) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Environmental uncertainty) สภาพแวดล้อมภายในองค์การประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การ ขนาดขององค์การ กระบวนการทำงานของเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการ และความเหมาะสมกับการบริหารเชิงสถานการณ์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงสถานการณ์ ในบริบทขององค์การที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Schein (1985) กล่าวว่าทฤษฎีเชิงสถานการณ์เป็นพื้นฐานรูปแบบการคิดร่วมกันจากการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งการเรียนรู้นั้นสามารถสร้างกระบวนการคิดแก้ปัญหาและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและการบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ เมื่อฐานแนวคิดเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น ฐานแนวคิดดังกล่าวก็จะถ่ายทอดให้กับสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่การสร้างการรับรู้ การคิด ความรู้สึก ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาวการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ท้าทายในการสร้างมูลค่า และกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าในเทคโนโลยี ในยุคโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการแข่งขันในระดับโลกในผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความแตกต่างกัน การสร้างความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ภายในองค์การจะนำไปสู่ผลกำไรในทางเศรษฐกิจขององค์การ (Kippenberger, 2014) การสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การได้นั้น Grigoruta (2006)กล่าวว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงานจะมีแนวโน้มที่จะปรับตัวพร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ ได้ในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ขึ้นอยู่กับพื้นฐาน ค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบการปฏิบัติที่ใช้ร่วมกันและมีความสัมพันธ์กับการทำงานร่วมกันภายในและการปรับตัวภายนอก

จากขอบเขตของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีนี้มาอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงภายนอก คือ การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่นำไปสู่ความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการด้านการวางแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การในระดับโครงสร้างสู่การเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยกลไกเชิงระบบเป็นตัวขับเคลื่อน (Voet, 2014) ในปัจจุบัน ความสนใจและการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (organizational change) มีความหลากหลายทั้งในด้านหลักการพื้นฐาน กลไก รูปแบบ รวมถึงกลยุทธ์ในการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การตามทฤษฎีที่ถือหลักการว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อมีการพัฒนาองค์การ (John P. Kotter & Cohen, 2002) อาจกล่าวได้ว่า “Change” หมายถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคมและหรือการจัดการในองค์การที่มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี (Planned Change) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งไว้

กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ การทำแผนปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลง (Intervention) และการปฏิวัติเพื่อปรับเปลี่ยนโดยมีจุดมุ่งหมายของ (1) การส่งเสริมให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างองค์การ กระบวนการ กลยุทธ์ บุคลากร และวัฒนธรรม (2) พัฒนาสร้างสรรค์คำตอบหรือผลลัพธ์ใหม่ๆ ให้กับองค์การ และ (3) การพัฒนาสมรรถนะในการปรับเปลี่ยนภายในองค์การ ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นโดยการให้ความร่วมมือ (Collaboration) ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งทำงานร่วมกับผู้แทนการเปลี่ยนแปลง (Change agent) โดยการใช้ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ การวิจัย และเทคโนโลยี (Beer, 1980) หากปราศจากการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดีแล้ว องค์การอาจจะต้องเผชิญสภาวะที่ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การตกต่ำเป็นระยะเวลานาน รวมทั้งความพยายามขององค์การในการที่จะเปลี่ยนแปลงต่างๆอาจไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

อีกหนึ่งหลักการสำคัญและถือเป็นรากฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นคือ Lawin’s Change Model โดยอุปมาได้กับการละลายของน้ำแข็งจึงเปรียบเสมือนองค์การ เมื่อเราต้องการเปลี่ยนรูปทรงของก้อนน้ำแข็งจากรูปทรงลูกบาศก์ เป็นรูปทรงอื่นๆ ที่ต้องการ เราจำเป็นที่ต้องทำให้ก้อนน้ำแข็งนั้นเกิดการละลาย (Unfreeze) เพื่อให้น้ำแข็งเปลี่ยนสภาพให้อยู่ในรูปของน้ำ (Change) ที่เป็นของเหลวซึ่งจะสามารถนำมาใส่ภาชนะรูปทรงใหม่ แล้วทำให้น้ำนั้นแข็งจับตัวเป็นรูปทรงที่ต้องการ (Refreeze) ดังนี้

โดยกระบวนการแรกจะเป็นการละลาย (Unfreezing) คือขั้นตอนการเตรียมไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือ “ละลาย” สิ่งที่เป็นอยู่หรือดุลยภาพ (Equilibrium) เดิมโดยการขับเคลื่อน (Driving Forces) ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เช่น การอธิบายถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและลดอุปสรรค (Restraining or Resistance Forces) ที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเมื่อองค์การสามารถสร้างความตระหนัก รวมถึงการละลายพฤติกรรมในเบื้องต้นแล้วก็จะเข้าสู่การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing or Moving) เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมองค์การที่พึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา / ฝึกอบรม การสาธิต การวิจัย ฯลฯ และเมื่อสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จก็จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงตัว

(Refreezing) ซึ่งจะเป็นช่วงที่พฤติกรรมที่ได้เรียนรู้ใหม่อยู่ตัว จึงต้องมีการเสริมแรงโดยการจัดทำเป็นระบบมาตรฐานและกระตุ้นจูงใจให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Lewin, 1951)

กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Strategic Change)

สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์การธุรกิจในยุคปัจจุบันมีพลวัตรการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วซึ่งเกิดจากผลผลกระทบของโลกาภิวัฒน์ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี องค์การธุรกิจข้ามชาติที่มีความสลับซับซ้อน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะตกอยู่ในรูปแบบที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งจะต้องอาศัยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Jørgensen, Owen, & Neus, 2009) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านนโยบาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาหลายลักษณะ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Interventions) เป็นการพัฒนาองค์การอีกรูปแบบหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย การออกแบบหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน โดย Cummings & Worley (2009) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. Transformational Change เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยการกำหนดโครงสร้างและการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เชิงบูรณาการ (Integrated Strategic Change) การออกแบบองค์การ (Organization Design) และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Organization's Culture Change)

2. Continuous Change หมายถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Continuous Change เป็นการพัฒนาต่อยอด Transformational Change ไปสู่กระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งในด้านการกำหนดกลยุทธ์ การออกแบบองค์การ และการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันในรูปแบบใหม่ๆ ดังนั้น กระบวนการเพื่อความต่อเนื่องของ Continuous Change จึงให้ความสนใจในด้านการเรียนรู้ (Learning) การเปลี่ยนแปลง (Changing) และการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม (Adapting)

3. Transorganizational Change มีความแตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงในสองลักษณะแรก เพราะทั้งสองลักษณะที่กล่าวมาเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การแต่ละองค์การ ขณะที่ Transorganizational Change เป็นการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของสององค์การหรือมากกว่า เพื่อร่วมมือกันบริหารโครงการหรือแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ซึ่งลำพังเพียงศักยภาพขององค์การเดียวไม่อาจดำเนินการได้หรือไม่อาจบรรลุผลสำเร็จได้ดีเท่าที่ควร รูปแบบของความร่วมมือในการจัดองค์การลักษณะดังกล่าว (Thomas G. Cummings & Worley, 2009)

กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์รูปแบบใหม่ในปัจจุบันการวางกลยุทธ์ในการสร้างและพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์การโดยอาศัยการสอดแทรกกระบวนการสร้างและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในแผนยุทธศาสตร์องค์การซึ่งจะมีความยั่งยืนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงมากกว่าดำเนินการแบบเป็นโครงการ (Project) การใช้กลยุทธ์ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์การ (Programme) โดยองค์การที่สามารถบริหารการ

เปลี่ยนแปลงโดยใช้กระบวนการแผนปฏิบัติการในการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยสอดแทรกไปในแผนกลยุทธ์ขององค์การทั้งในแผนระดับหน้าที่ (Operational Level) ระดับธุรกิจ (Business Level) และระดับองค์การ (Coperate Level) ซึ่งจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดในองค์การเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจ (Kippenberger, 2014)

กลยุทธ์ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของ John Kotter (Kotter`s eight-steps change management model 1996)

กลยุทธ์ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของ John Kotter จากหนังสือ Leading Change ปี 1996 ซึ่งได้รับการยอมรับและถือเป็นต้นแบบของหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้สร้างโมเดลกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนซึ่งเป็นกระบวนการที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จโดยมีรายละเอียดของกระบวนการต่อไปนี้ ขั้นตอนแรกจะเป็นกระบวนการสร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Establish a sense of urgency for change) ขั้นตอนที่สองจะเป็นการดำเนินการสร้างแนวทางข้อตกลงร่วมในองค์การ (Create the guiding coalition) ขั้นตอนที่สามองค์การจะต้องสร้างวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Establish a vision and strategy) ขั้นตอนที่สี่จะต้องมุ่งเน้นในเรื่องของสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงไปสู่พนักงานทุกคนในองค์การ (Communicate the change vision) ขั้นตอนที่ห้าคือการดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงเป็นจริงโดยการขจัดอุปสรรคหรือตัวกีดขวาง (Empower broad-based action) ขั้นตอนที่หกเป็นการสร้างชัยชนะเล็กๆระหว่างทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือการตั้งเป้าหมายระยะสั้น (Create short-term wins) ขั้นตอนที่เจ็ดองค์การจะต้องรักษาความเร็วของการเปลี่ยนแปลงให้คงที่โดยการสร้างกลไกในการควบคุม (Consolidate gains and produce more change) และขั้นตอนสุดท้ายคือการสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างต่อเนื่อง (Anchor new approaches in the culture) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (J.P. Kotter, 1996)

ต่อมาในปี 2014 John Kotter ได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนจากประสบการณ์จริง เพื่อที่จะทำให้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (8 steps process) ส่งผลให้องค์การมีความสามารถที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปเร็วมาก การเปลี่ยนแปลงในองค์การต้องเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (Breakthrough) ไม่ใช่เปลี่ยนแบบที่ละน้อย ซึ่งในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (8 steps process) รูปแบบใหม่ในปี 2014 ได้เปลี่ยนแปลงจากเดิมเพื่อให้องค์การสามารถที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงภายหลังปี 2015 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหลักการสำคัญดังต่อไปนี้

ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดย John Kotter (8 Accelerated steps to change, 2014)

Create sense of urgency - ปลุกให้ตื่นหรือการสร้างความตระหนัก : ทำให้คนในองค์การตระหนักว่าตอนนี้มีปัญหาอะไร ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลหรือความจำเป็นเร่งด่วนอย่างไร ขั้นตอนการอธิบายให้พนักงานในองค์การเข้าใจนี้มีความสำคัญมาก มิฉะนั้นจะเกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสร้างปัญหาได้

Build guiding coalition - สร้างแกนนำพันธมิตรการเปลี่ยนแปลง : ควรหาพนักงานแกนนำ (Change agents) โดยในองค์การเล็ก อาจมีประมาณ 3-5 คน ส่วนในองค์การใหญ่อาจมีประมาณ 20 – 50 คน ซึ่งคนกลุ่มนี้ ต้องเป็นพนักงานที่มีความสามารถ เชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์การ และมีทักษะในการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

Form strategic vision and initiatives - สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และริเริ่มสร้างสรรค์ : ควรวางเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทให้ชัดเจน ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ทำได้โดยการนำเป้าหมายองค์การ ในระยะ 3 ปี 5 ปี และ10 ปี มาปรับรวมกันให้เป็นวิสัยทัศน์ หรืออาจคิดได้จากการยกจุดแข็งขององค์การขึ้นมา แล้วคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่านั้นร่วมกัน แล้วจากนั้นจึงนำวิสัยทัศน์มาขยายความเป็นพันธกิจ (mission) เพื่อให้คนในองค์การรับรู้ร่วมกัน และปฏิบัติตามจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ

Enlist volunteer army - รับสมัครกองทัพอาสา : หากต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่วนใด ก็ควรมีกองทัพอาสาแทรกอยู่ในพื้นที่นั้นๆ โดยคนกลุ่มนี้ต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่กำลังทำ สามารถสื่อสารไปสู่คนอื่นๆ และนำผลตอบรับ (feedback) กลับมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนา ซึ่งองค์การควรให้อำนาจบางส่วนในการตัดสินใจกับพวกเขา เพื่อแสดงให้เห็นว่ากองทัพอาสาสามารถเป็นปากเป็นเสียงให้คนอื่นๆ ได้จริง และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับคนกลุ่มนี้อีกด้วย

Enable action by removing barriers - บรรลุเป้าหมายด้วยการทลายกำแพง : การจัดการการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ดี เราควรต้องปรับ 2 สิ่ง คือ 1) ความรู้สึก – หาข้อดีของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ให้เจอ และปรับความรู้สึกที่เกิดขึ้น 2) ทักษะความสามารถ – พัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานของตนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

Generate short-term wins - สร้างชัยชนะเล็กๆ ระหว่างทาง : การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่จนประสบความสำเร็จ อาจเกิดขึ้นได้ช้า และค่อยเป็นค่อยไป จึงอาจทำให้คนในองค์การที่มองไม่เห็นภาพรวม รู้สึกท้อแท้กับการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงควรตั้งเป้าหมายระยะสั้น เป็นชัยชนะเล็กๆ ระหว่างทาง เพื่อให้ทุกคนในองค์การรู้สึกประสบความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง

Sustain acceleration - รักษาอัตราเร่ง : สามารถทำได้โดยการสร้างสมดุลระหว่างการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) เช่น ด้านการวางแผน การตั้งงบประมาณ การแก้ปัญหา และภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) เช่น การให้ทิศทาง การเลือกคนให้เหมาะกับงาน การสร้างแรงบันดาลใจ การผลักดันในทีมพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

Institute change - สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน : ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่พนักงานมีความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยน และพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอยู่เสมอ (J. P. Kotter, 2014)

8 Step Process ที่เป็นผลงานของ John Kotter ในปี 1996 และ 2014 นั้นสามารถนำไปใช้เพื่อนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ซึ่งมีข้อแตกต่างกัน ดังนี้

Leading Change 8 Step process (1996)	Accelerated 8 step process (2014)
การดำเนินการแบบอนุกรม คือตามลำดับขั้นตอน จาก 1 ไป 2 และดำเนินการต่อตามลำดับขั้น	การดำเนินการเป็นแบบคู่ขนาน คือสามารถทำแต่ละ ลำดับขั้นพร้อมกันไปได้ ไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น
ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยกลุ่มเล็กๆ ที่เรียกว่า core group	ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้บุคคลจำนวนมากโดยจัดตั้ง กองทัพอาสาสมัคร (Volunteer army) ทั้งจากระดับบนลงล่าง และแบบคร่อมสายงาน เพื่อให้เกิดเป็นกลไกการขับเคลื่อนระบบ (Change Engine)
การผลักดันงานผ่านสายบังคับบัญชาตามลำดับขั้น (Tradition hierarchy)	การผลักดันงานเป็นแบบเครือข่ายที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) และขับเคลื่อนได้เร็ว (Agility) โดยทีมงานนั้นมาจากทั้งภายในและภายนอกงานสายบังคับบัญชา (Function) แต่สามารถทำงานเชื่อมกับ Tradition hierarchy ได้อย่างบูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน
เน้นที่จะทำงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะให้เป็นเลิศแบบเส้นตรง (Linear) ตลอดเวลา	หาโอกาสพัฒนาตลอดเวลา บ่งชี้โอกาสและเปลี่ยนโอกาสเป็นนวัตกรรม ในเวลาที่เร็วกว่าองค์การอื่นๆ

ตารางที่ 1 ข้อแตกต่างทฤษฎี 8 Step to Change (John Kotter) ของปี 1996 และปี 2014

กลยุทธ์ ADKAR MODEL (Prosci's ADKAR MODEL)

Prosci's ADKAR MODEL เป็นแนวทางกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์การต่างๆ ในการนำไปใช้เพื่อปรับรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก โดยกระบวนการนี้มีชื่อว่า ADKAR พัฒนาโดย Prosci ซึ่งเป็นองค์การที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องยาวนาน ADKAR MODEL ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้การบริหารเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่หลักการของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในแต่ละระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ (Hiatt, 2006; Prosci Benchmarking Report, 2016)

กระบวนการ ADKAR มุ่งเน้นประเด็นไปที่ "การบริหารคน" ซึ่งเป็นโจทย์ที่ผู้นำทั้งหลายตระหนักว่าท้าทาย และทำเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงมากมายประสบภาวะล้มเหลว ADKAR MODEL เป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญในการที่จะส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์ประกอบของหลักการ ADKAR MODEL มี 5 องค์ประกอบ (Hiatt, 2006) ประกอบด้วยหลักการดังต่อไปนี้

การสร้างการรับรู้ (Awareness)

จุดเริ่มต้นของการบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์การ จะต้องสร้างความตระหนักให้กับคนในองค์การว่าอะไรที่ต้องเปลี่ยนแปลงและทำไมจึงต้องเปลี่ยนแปลง หากไม่มีการเปลี่ยนแปลง อะไรคือความเสี่ยงที่จะเกิดและจะเกิดผลกระทบอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดประโยชน์เชิงบวกกับแต่ละบุคคลอย่างไร รวมถึงจะได้อะไรจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด หากไม่เปลี่ยนแล้วปัญหาคืออะไรอีกนัยหนึ่ง ก่อนเข้าสู่กระบวนการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์การจะต้องตระหนัก และเกิดการรับรู้ความเข้าใจก่อนถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

การสร้างแรงขับด้านความต้องการจากภายใน (Desire)

เมื่อบุคลากรในองค์การรู้ และเกิดความตระหนักว่าอะไรต้องมีการเปลี่ยนแปลง และจะเกิดผลเชิงบวกหรือเชิงลบกับตนเองอย่างไร ก็จะเกิดแรงขับที่จะก่อให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หากไม่มีความต้องการและแรงสนับสนุนมากเพียงพอก็อาจทำให้เกิดแรงต้าน (Resistance) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสำคัญของขั้นตอนนี้คือสร้างแรงปรารถนาเชิงบวกโดยชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่บุคลากรจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด โดยจะต้องอาศัยหลักการจูงใจหรือการเสริมแรงเชิงบวกให้เกิดอิทธิพลต่อแรงปรารถนา จึงจะก่อให้เกิดแรงขับจากความต้องการของผู้ปฏิบัติอย่างแท้จริงโดยไม่ต้องมีการบังคับ

การให้ความรู้ (Knowledge)

การให้ความรู้ถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง จะเป็นข้อมูล และความรู้ รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยจะใช้กระบวนการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องทราบถึงระดับความรู้ของบุคลากร และใช้การถ่ายทอดด้วยกระบวนการสอน การอบรม หรือช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ และวางแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน การให้ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างความเข้าใจเชิงกระบวนการ และสร้างการตอบรับรวมถึงเกิดความพร้อมที่จะเรียนรู้ อีกทั้งอาจเกิดการค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากผู้ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การสร้างความสามารถ (Ability)

การสร้างความสามารถในการดำเนินงานให้กับบุคลากร หรืออีกนัยหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงจากความรู้สู่การปฏิบัติในการประยุกต์ใช้ระบบต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะใหม่ ๆ ของบุคลากร ซึ่งกระบวนการสร้างความสามารถจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าพฤติกรรมอะไรเป็นสิ่งที่องค์การปรารถนาหรือคาดหวังจะให้บุคลากรในองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ และจะต้องมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมตามระดับมาตรฐานที่องค์การได้กำหนดไว้

การดำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Reinforcement)

การดำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่เป็นขั้นตอนที่สำคัญและถือเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ นั่นคือการทำอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงอยู่ต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกระบวนการด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การกระตุ้น ย้ำเตือน ทำให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคย อีกทั้งการเสริมแรงเชิงบวกและเชิงลบ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติหรือนโยบายที่ทุกคนในองค์การจะต้องปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพและดำรงอยู่ในจิตสำนึกของบุคลากร

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียง เสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็น ที่ต้องปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ด้านบริหารองค์การ จากเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์การเน้นความมั่นคงไปสู่ มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจ ไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ให้แก่พนักงานระดับล่าง จากแนวคิดขององค์การที่มุ่งการแข่งขัน ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคน และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกัน ไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย องค์การก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ของยุคสารสนเทศได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ต่อองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ขององค์การให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น

จากการวิเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability: SCC) หมายถึง กระบวนการจัดการองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการทำแผนปฏิบัติการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านนโยบาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์การเพื่อพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาหลายลักษณะ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Interventions) เป็นการพัฒนาองค์การอีกรูปแบบหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย การออกแบบหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน (Bordum & Dahl Rendtorff, 2010; Kippenberger, 2014; J. P. Kotter, 2014; John P. Kotter, 2016; J.P. Kotter & Schlesinger, 1979; Lewin, 1951; Sujova & Rajnoha, 2012; Zhang, Liang, & Fan, 2017)

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาถึงลักษณะที่สำคัญของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability: SCC) ประกอบด้วย การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (Coercive Isomorphism) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (Strategic Balance) และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Sense Making) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) หมายถึง การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อความล้มเหลว และมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการศึกษาวิเคราะห์จนสามารถประเมินความซับซ้อนที่จะส่งผลกระทบกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (Kakabadse, 1987; Schell, 1991; Van Woerkum et al., 2007) และมีการบริหารจัดการตามลำดับขั้นตอนหรือกิจกรรมในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางหลักขององค์การที่วางแผนไว้

กระบวนการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน มีการเชื่อมโยงกระบวนการอย่างกว้างขวางไปตามทิศทางหลักขององค์การที่วางแผนไว้ ซึ่งมุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ความสำเร็จ (Domingues, Lozano, Ceulemans, & Ramos, 2017; Koch, Gritsch, & Reinhart, 2016; Lies, 2012; Sujova & Rajnoha, 2012)

2) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (Coercive Isomorphism) การปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดจากสถานการณ์ และแรงผลักดันจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ (DiMaggio & Powell, 1983; Glebovskiy, 2019; Meyer & Rowan, 1977; Othman, Darus, & Arshad, 2011; Teresa L. Scheid & Suchman, 2001) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การเกิดจากกระบวนการที่กดดันให้องค์การมีลักษณะเหมือนกับองค์การอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มประชากรเดียวกัน (Paul J. DiMaggio & Powell, 1983) กระบวนการนี้เกิดจากแรงผลักดัน 3 ประการ คือ

(1) แรงผลักดันทางสังคม (Social process) คือ แรงผลักดันที่ทำให้องค์การเลียนแบบกระบวนการวิธีการทำงานหรือโครงสร้างจากองค์การอื่นที่ประสบความสำเร็จ คือมีชื่อเสียง จึงเป็นแรงผลักดันที่ต้องการเลียนแบบ (mimetic)

(2) แรงผลักดันทางวัฒนธรรม เป็นแรงผลักดันพฤติกรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมหรือคาดหวังไว้ จึงเป็นแรงผลักดันที่พึงปฏิบัติ (normative process) เช่น การออกระเบียบหรือธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่มวิชาชีพ

(3) แรงผลักดันทางการเมือง เป็นแรงผลักดันจากหน่วยงานที่มีอำนาจบังคับให้องค์การอื่นปฏิบัติตาม เช่น รัฐบาล ดังนั้นจึงเป็นแรงผลักดันนี้จึงเป็นลักษณะเชิงบังคับ (coercive process)

3) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (Strategic Balance) หมายถึง กลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการ สำหรับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การทั้งปัจจุบันและอนาคต รวมถึงแนวทางหรือวิธีการโดยมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่างบุคลากรและแผนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Adel, 2001; Anders, 2010; Ansoff, 1980; Davis, Allen, & Dibrell, 2012; J.P. Kotter, 1990) และเป็นการสร้างดุลยภาพหรือความสมดุลในการดำเนินกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการสร้างให้เกิดเป็นเป้าหมายร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงาน การสร้างจุดสมดุลเชิงยุทธศาสตร์เป็นการสร้างดุลยภาพในการดำเนินกลยุทธ์ รวมถึงการสร้างเป้าหมายร่วม และความเห็นพ้องต้องกันของทุกภาคส่วนในองค์การ (Anders, 2010)

4) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Sense Making) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่อาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การ (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn, 2016; Moon & Rausch, 2009; van der Heijden, Millar, Cramer, & Driessen, 2012) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้บริหารมีแรงกระตุ้น และความต้องการในการเตรียมพร้อมรับการ

เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจรูปแบบค่านิยม กลไกการทำงานในยุคปัจจุบันโดยไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่า โดยที่ผู้บริหารมีศักยภาพในการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ถึงผลที่จะเกิดกับองค์การ (Moon & Rausch, 2009) และสามารถตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นความสามารถในการทำความเข้าใจถึงนัย หรือความหมายที่อยู่เบื้องลึก (Meaning & Insight) โดยการสามารถประเมินและรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถรับมือได้ทันกับสถานการณ์ (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn, 2016)

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดังตารางที่ 2

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
Domingo Ribeiro Soriano (2012) Journal of Organizational Change Management	Change management in the entrepreneurial Latin-American organizations	เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การธุรกิจแถบละตินอเมริกา	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้ทำการวิจัยในบริบทขององค์การธุรกิจแถบละตินอเมริกา	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมืองและวัฒนธรรมทำให้องค์การธุรกิจปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ได้ยากขึ้น ข้อค้นพบคือ บทบาทของผู้ประกอบการและเทคโนโลยี ส่งผลในเชิงบวกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ
Joris van der Voet (2014) European Management Journal	The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure	เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐ	ตัวแปรสาเหตุ	งานวิจัยนี้ทำการวิจัยในบริบทขององค์การทางภาครัฐในประเทศเนเธอแลนด์แถบยุโรป	ผลการวิจัยพบว่าองค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการวางแผนในการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนฉุกเฉิน รวมถึงการมีส่วนร่วมโดยการนำของผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอีกทั้งยังขึ้นกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ความเต็มใจของพนักงานที่จะเปลี่ยนแปลงรวมถึงโครงสร้างองค์การ โดยพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อกระบวนการวางแผนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
Kippenberger T. (2014) The Antidote	A new way to create strategic change?	เพื่อศึกษาการวางกลยุทธ์ในการสร้างและพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่าง	-	บทความวิชาการนี้อธิบายถึงความไม่ยั่งยืนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยการ	ผลการวิจัยพบว่าองค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กระบวนการแผนปฏิบัติการในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Programme Management) โดย

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
		ยั่งยืนในองค์การ		ดำเนินการแบบเป็นโครงการ (Project) และข้อดีรวมถึงการยกตัวอย่างจริงจากองค์การที่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์การ (Programme)	สอดแทรกไปในแผนกลยุทธ์ขององค์การทั้งในแผนระดับหน้าที่ (Operational Level) ระดับธุรกิจ (Business Level) และระดับองค์การ (Coperate Level) ต้องเป็นองค์การที่เติบโตแบบอิ่มตัวเต็มที่จะเหมาะสมกับการใช้รูปแบบกระบวนการแผนปฏิบัติการในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Programme Management) และบทความนี้บอกถึงจุดอ่อนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีแบบโครงการ (Project) ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าแบบ Programme Management ซึ่งเป็นการบูรณาการกับแผนกลยุทธ์และการดำเนินงาน
Shahana Wadood, Behrooz Gharleghi, Behrang Samadi (2016) Procedia Economics and Finance	Influence of Change in Management in Technological Enterprises	วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการศึกษาปัจจัยของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กับการจัดการกลยุทธ์ในธุรกิจรูปแบบนวัตกรรมเทคโนโลยี	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน 167 คนของบริษัทด้านเทคโนโลยีได้แก่ Samsung, Rocket Internet, Apple Inc., และ Google โดยเก็บข้อมูลจาก	ผลการวิจัยพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การธุรกิจทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การโดยมีปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในด้านการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
				พนักงานที่มีระดับงานแตกต่างกัน เช่น ด้านบริหารและพนักงานทั่วไป ซึ่งจะเป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเปลี่ยนแปลงและการจัดการกลยุทธ์ในธุรกิจนวัตกรรมทางเทคโนโลยี	
Angela van der Heijden, Jacqueline M. Cramer, Peter P.J. Driessen (2012) Journal of Organizational Change Management	Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary	เพื่อศึกษาถึงบทบาทความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทและความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความสามารถในการตระหนักและเข้าใจถึงนัยและสามารถสร้างกระบวนการดำเนินงานขององค์การให้ประสบ	ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงฉุกเฉิน (Emergent Change) ที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่ไม่สามารถคาดเดา และมุ่งเน้นความยั่งยืนโดยจัดเป็นโปรแกรมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและมีการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการพัฒนาและปรับตัวใหม่ขององค์การ

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
				ความสำเร็จด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืน	
Anders Bordum (2010) Journal of Organizational Change Management	The strategic balance in a change management perspective	เพื่อศึกษาความสมดุลทางยุทธ์ศาสตร์ที่จะส่งผลต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้ศึกษาวิจัยข้อมูลเชิงเอกสารจากงานวิจัยและทฤษฎีกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากอดีตถึงปัจจุบัน	ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหากเกิดความขัดแย้งในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเลือกใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้ถูกต้อง และผู้นำต้องสร้างความสมดุลเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จการแข่งขันและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกับองค์การ
Gillian Kellock Hay, Rona S. Beattie, Ron Livingstone and Pauline Munro (2001) Employee Relations	Change, HRM and the voluntary sector	เพื่อศึกษากลไกความสำเร็จในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การอาสาสมัคร	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์(การฝึกอบรมและพัฒนา) เป็นกลไกความสำเร็จในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การอาสาสมัครแต่มีข้อจำกัดที่แต่ละหน่วยงานไม่สามารถที่จะทุ่มงบประมาณในส่วนนี้ได้	ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารมีความสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการขาดแคลนทรัพยากรเป็นปัญหาสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การอาสาสมัครควรมีกลไกในการจัดการกับแรงต้านอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งแรงต้านจะเกิดจากการสับสนในภารกิจและความรับผิดชอบรวมถึงลักษณะและขอบเขตการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการวางระบบโครงสร้างองค์การ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ดี
Patricia Klarner ,	Employee	เพื่อการศึกษาด้าน	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้เป็น	ผลของการศึกษาพบว่าอารมณ์ ความรู้สึกของ

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
Rune Todnem and Thomas Diefenbach (2011) Scandinavian Journal of Management	emotions during organizational Change Towards a new research agenda	อารมณ์ ความรู้สึกของพนักงานในช่วงของการสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลง		การศึกษาด้านอารมณ์และความรู้สึกของพนักงานในช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง	พนักงานส่งผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งยังเป็นเรื่องที่ผู้บริหารยังละเลย และองค์การจะต้องปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมแบบไดนามิกให้ได้อีกประการหนึ่ง
Richard J. Holden, Calvin K.L. Or, Samuel J. Alper, A. Joy Rivera, and Ben-Tzion Karsh (2008) Applied Ergonomics	A change management framework for macroergonomic field research	เพื่อศึกษาด้านการยศาสตร์ ซึ่งใช้การจัดการกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบทของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการยศาสตร์	งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงแบบหลายระดับ (Organization Level Change) ระดับที่มีความสำคัญที่สุดคือเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ และการสร้างทีมการเปลี่ยนแปลง (Team Change)
Velma Lee , Frank Ridzi Amber W. Lo , and Erman Coskun (2011) Journal of Organizational Change Management	A healthcare case study of team learner style and change management	เพื่อศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดการสุขภาพ	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบทของสถาบันด้านการดูแลและจัดการสุขภาพในสหรัฐอเมริกา	ผลของการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้ ผู้นำทีมการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
I.A. Motawa , C.J. Anumba , S. Lee and	An integrated system for change	เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการ	ตัวแปรสาเหตุ	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบท	การบริหารการเปลี่ยนแปลงถือเป็นส่วนสำคัญของการบริหารโครงการ การพัฒนาระบบการ

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
F. Peña-Mora (2007) Automation in Construction	management in construction	เปลี่ยนแปลงในการบริหารโครงการ		แนวทางเชิงพลวัตของระบบสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	บริหารการเปลี่ยนแปลงควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆของกระบวนการบทความนี้นำเสนอระบบการจัดการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบผสมผสานที่พัฒนาซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของความสำเร็จในการบริหารโครงการ
Janita F.J. Vos , Joyce Rupert (2017) European Management Journal	Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A twosided story	เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงต้านการเปลี่ยนแปลง	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบทผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากองค์การในยุโรป	ผลของงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะแสดงออกเมื่อได้รับรู้พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกมา และระดับของแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลงเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจัดการด้านอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานได้
Andrés B. Raineri (2011) Journal of Business Research	Change management practices: Impact on perceived change results	เพื่อศึกษาผลกระทบจากการสร้างการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ว่ามีผลต่อกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างไร	ตัวแปรผลลัพธ์	บทความวิจัยนี้บ่งชี้ถึงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบจากการสร้างการรับรู้การเปลี่ยนแปลงหรือไม่	ผลของการวิจัยพบว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การจากองค์การ
Adel M. Aladwani (2001) Business Process Management Journal	Change management strategies for successful ERP	เพื่อศึกษาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานเมื่อใช้ระบบใหม่ในการทำงาน	ตัวแปรสาเหตุ	งานวิจัยนี้เกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน	ผลการวิจัยพบว่าเมื่อผู้บริหารระดับสูงจะเปลี่ยนแปลงมาใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์การ (ERP) และการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการนำระบบ การ

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
	implementation				วางแผนทรัพยากรขององค์การ (ERP) มาใช้ในองค์การ และลดแรงต้านได้ประสบความสำเร็จ
Prabhakar Rajiah, Puneet Bhargava (2017) Current Problems in Diagnostic Radiology	Change Management-A Radiology Administrator's Primer	เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมาใช้ทางการแพทย์	ตัวแปรสาเหตุ	การวิจัยในครั้งนี้ปรับใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงหลายกลยุทธ์มาบูรณาการจนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ	ผลการวิจัยพบว่าหลักการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ใช้ ได้แก่ ADKAR Model (Prosci Benchmarking Report, 2016) , 8 Step to Change (John P. Kotter, 2016), Change Process (Lewin, 1951)
Miia Martinsuo , Päivi Hoverfält (2018) International Journal of Project Management	Change program management: Toward a capability for managing value-oriented, integrated multi-project change in its context	การศึกษาเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงลักษณะพิเศษและบริบทของโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง ว่ามีกระบวนการจัดการอย่างไร	ตัวแปรสาเหตุ	งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงประเด็นหลักคือการบริหารจัดการวงจรชีวิตของโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ภายใต้นโยบายและโครงสร้างหลักขององค์การ	ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งและแรงต้าน และการพัฒนาโปรแกรมการจัดการที่มีความสามารถในการนำพาองค์การสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง
Peter Simpson (2012) Journal of Organizational Change	Complexity and change management: analyzing church	เพื่อศึกษากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้นำด้านศาสนา	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิทยา arrative analysis	จากการวิจัยพบว่ากระบวนการตอบสนองที่ซับซ้อนในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการสื่อสาร การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างความเข้าใจและการรับรู้

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
Management	leaders' narratives			(เรื่องเล่า) เป็นการวิเคราะห์มุ่งเน้นไปเรื่องเล่าของผู้นำทางศาสนาในประเทศอังกฤษ	
Lars Tummers, Peter M. Kruyen, Dominique M. Vijverberg and Tessa J. Voesenek (2015) Journal of Organizational Change Management	Connecting HRM and Change Management: The Importance of Proactivity and Vitality	เพื่อศึกษาและบูรณาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่ว่าด้วยหลักกระบวนการใช้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับปรุงความสามารถของพนักงานในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ	ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คุณภาพการดำเนินงาน และการทำงานเป็นทีม จะส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งการจะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์การ
Patricia Klarner, Rune Todnem, Thomas Diefenbach (2011) Scandinavian Journal of Management	Employee emotions during organizational Change - Towards a new research agenda	เพื่อศึกษาบทบาทของอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้ได้นำเสนอกระบวนการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่รู้สึกต่อต้าน	ผลจากการวิจัยพบว่า อารมณ์และความรู้สึกของพนักงานจะส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ
Bon-Gang Hwanga and Lee Kian Low	Construction project change	เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน	ตัวแปรสาเหตุ	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบท	ผลของการวิจัยพบว่า โครงการที่มีความตระหนักถึงความสำคัญและผลกระทบของ

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
(2012) International Journal of Project Management	management in Singapore: Status, importance and impact	โครงการก่อสร้างในประเทศสิงคโปร์		ของอุตสาหกรรมการก่อสร้างของสิงคโปร์	การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลในการลดต้นทุนโครงการ ซึ่งท้ายที่สุดจะช่วยให้สามารถเพิ่มโอกาสสำหรับความสำเร็จของโครงการได้
Rodrigo Lozano, Benjamin Nummert, Kim Ceulemansd (2016) Journal of Cleaner Production	Fluciditing the relationship between Sustainability Reporting and Organisational Change Management for Sustainability	เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความยั่งยืนกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ตัวแปรสาเหตุ	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบทของการสร้างความยั่งยืนจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่แถบยุโรป	ผลของการวิจัยพบว่า กระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Plan Change) และรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ
Emanuele Invernizzi and Stefania Romenti (2014) Corporate Communications: An International Journal	Identity, communication and change management in Ferrari	เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในกรณีศึกษาของเฟอร์รารี (Ferrari)	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยชิ้นนี้เป็นกรณีศึกษาของเฟอร์รารี (Ferrari) ที่ใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การในการปรับโครงสร้างองค์การ	ผลของการวิจัยพบว่าและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ
Jan Lies (2012) Public Relations Review	Internal communication as power	เพื่อศึกษา Soft Factor (ปัจจัยภายใน) ที่จะส่งผลต่อ	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การธุรกิจใน	ผลของการวิจัยพบว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างการมีส่วนร่วม จะส่งผลต่อพลังการขับเคลื่อนกระบวนการ

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
	management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications	กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ		ประเทศเยอรมัน	เปลี่ยนแปลงในองค์การ
Christopher G. Worley , Susan A. Mohrman (2014) Organizational Dynamics Is	change management obsolete?	เพื่อศึกษาทฤษฎีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ตัวแปรผลลัพธ์	บทความวิชาการนี้กล่าวถึงทฤษฎีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	พบว่าองค์การควรต้องมุ่งเน้นในการสร้างความตระหนักให้กับคนในองค์การเป็นประเด็นสำคัญก่อนที่จะดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และต้องมีการตรวจสอบถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
Anyieni A Gwaka, Ondari C Gidion Eldoret, Rose Mayianda (2006) International Journal of Professional Management	Organisational Change Management: A Critical Review	บทความวิชาการเพื่อทบทวนวรรณกรรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	-	บทความวิชาการนี้เป็นบทความที่ว่าด้วยการทบทวนวรรณกรรมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน	พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จควรมุ่งเน้นที่การวินิจฉัยองค์การและปรับใช้กระบวนการรวมถึงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และการสร้างกรอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ
Yue Wang and Karen Yuan Wang (2017)	"How do firms tackle strategic	การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าองค์การ	ตัวแปรผลลัพธ์	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบท	การวิจัยพบว่าการวางแผนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงด้วยความสามารถเชิงพลวัตการ

ผู้วิจัย-วารสาร	ชื่อเรื่อง	วัตถุประสงค์	ลักษณะตัวแปร	บริบท	ข้อค้นพบ
Journal of Organizational Change Management	change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches"	ทางธุรกิจใช้กระบวนการใดในการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง		ของความสามารถเชิงพลวัตหรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยใช้ทฤษฎี inertia theory (SIT) และ the resource-based view (RBV)	และคาดการณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการจะเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวพบว่าส่วนใหญ่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา โดยแบ่งกระบวนการกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการศึกษาเชิงระบบที่เหมาะสมกับบริบทแต่ละพื้นที่ แต่ยังขาดการศึกษาเรื่องความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ทั้งด้านองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์การให้อยู่รอดและยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1.การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ (Complexity Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management) และ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability Culture) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจที่มีผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ (Complexity Management: CM) หมายถึงความสามารถขององค์การในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ (Denning, 2015; Espinosa, Harnden, & Walker, 2007; Maylor & Turner, 2017; Putnik & Putnik, 2012; Reyes, 2012) ซึ่งองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างยั่งยืน จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การหรือสภาพแวดล้อมทั่วไป (S. P. Robbins, 1990) ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย

1) แรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องตื่นตัวและรู้เท่าทันความเป็นไปของเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและระดับโลก เพราะต้องอยู่ท่ามกลางการแข่งขันแย่งชิงลูกค้า ขณะที่ทรัพยากรต่างๆ ก็มีอยู่อย่างจำกัด

2) แรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สามารถกำหนดได้จากทัศนคติ ความต้องการ ความคาดหวัง การศึกษา ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของผู้คนในสังคมนั้นๆ

3) แรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านกฎหมายและการเมือง หมายถึง กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่ออกโดยรัฐบาล เพื่อกำหนดและควบคุมการประกอบกิจการต่างๆ ส่วนปัจจัยด้านการเมืองคือ ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีต่อการประกอบกิจการของภาคเอกชน

4) แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างรวดเร็ว องค์การใดต้องการอยู่รอดและเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จะต้องพัฒนาและจัดหาเทคโนโลยีเข้ามาใช้

5) แรงผลักดันจากคู่แข่งขันทางธุรกิจ มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ด้านการตลาดในการหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาดเป็นการเพิ่มต้นทุนทางธุรกิจ รวมถึงอาจส่งผลในการล้มเหลวขององค์การ

6) สภาพแวดล้อมอันเกิดจากปัจจัยทางธรรมชาติ เนื่องจากมีการทำลายทรัพยากรและสภาวะแวดล้อมทุกด้าน ทำให้ทั้งภาครัฐและเอกชนหันมาให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น องค์การธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัว เพราะหากดำเนินการต่างๆ โดยขาดวิจารณญาณแล้ว อาจส่งผลเสียหายต่อองค์การทั้งทางกายภาพและด้านภาพลักษณ์ขององค์การ (M. E. Porter, 1985)

การบริหารและจัดการท่ามกลางกระแสเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ของโลกยุคไร้พรมแดน ซึ่งน่าจะมีลักษณะการจัดการความหลากหลาย หรือ Managing Diversity ซึ่งจะเป็นกระบวนการในการวางแผนและการปฏิบัติตามระบบขององค์การและแนวปฏิบัติในอันที่จะจัดการผู้คนเพื่อก่อให้เกิดศักยภาพของความได้เปรียบที่แตกต่างหลากหลาย และเป็นโอกาสที่จะหาทางขจัดหรือลดศักยภาพที่เป็นความเสียเปรียบขององค์การให้เหลือน้อยที่สุด

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาถึงลักษณะที่สำคัญของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ประกอบด้วย การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Dynamic Environment และ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and Technology Disruption โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Dynamic Environment) การที่องค์การสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คู่แข่ง และปรากฏการณ์ทั้งหมดที่อยู่ภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย ที่มีศักยภาพมากพอที่จะส่งผลต่อองค์การ และสามารถก่อให้เกิดสภาวะความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ (Grewal, Mills, Mehta, & Mujumdar, 2001; S. P. Robbins, 1990; Silveira, Lages, & Simões, 2013 ; White & Behr, 2007) คู่แข่งขันทางการค้าอาจจะเป็นรายเดิมหรือรายใหม่ที่ก้าวเข้ามาแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลในการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด และส่งผลกระทบรุนแรงต่อประสิทธิภาพในการดำรงอยู่ขององค์การ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวในการแข่งขัน (Bengtsson & Kock, 1999; Peng Wu, Lei Gao, & Tingting Gu, 2015; M.E. Porter, 1980; Webb & Bryant, 1993) คู่แข่งขันทางการค้าที่ก้าวเข้ามาในตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การต้องปรับตัวตลอดเวลา (M.E. Porter, 1990) องค์การสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจโดยอาศัยความสัมพันธ์เชิงธุรกิจกับองค์การอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของความร่วมมือและการแข่งขัน และการปรับตัวให้เท่าทันกับธุรกิจคู่แข่ง (Bengtsson & Kock, 1999) และการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ (Webb & Bryant, 1993) และองค์การยังต้องปรับตัวกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย ที่มีศักยภาพมากพอที่จะส่งผลต่อองค์การ และสามารถก่อให้เกิดสภาวะความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ (Grewal et al., 2001)

โดยที่ความไม่แน่นอนทางทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมายสามารถเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงจากระบบเศรษฐกิจโลก ความขัดแย้งของมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ ปัญหาการเมืองภายในประเทศ และกฎหมายที่ส่งผลกระทบในการประกอบธุรกิจ (Yue Wang, 2017) องค์การธุรกิจต้องเร่งปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงการเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจของโลก ทำให้เกิดคู่แข่งใหม่ทางธุรกิจมีการนำกฎระเบียบและนโยบายทางภาษีมาใช้เป็นเครื่องมือสร้างโอกาสและความได้เปรียบทางการค้ามากขึ้น (Khan, 2014) การเตรียมพร้อมการขับเคลื่อนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาดและความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ (Gilbert & Muchova, 2018)

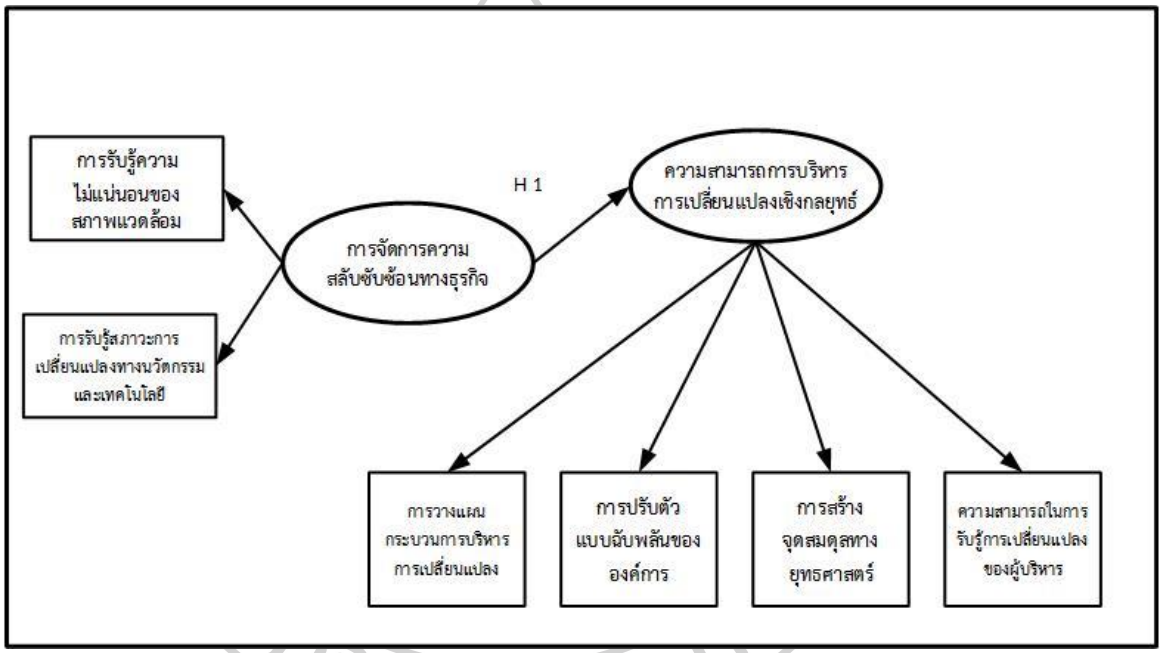
2) การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Disruption) หมายถึง การที่องค์การสามารถรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดรูปแบบธุรกิจขึ้นมาใหม่ โดยนวัตกรรมและเทคโนโลยีรูปแบบใหม่เหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในองค์การ (Kuo-En Huang, Jih-Hwa Wu, Shiau-Yun Lu, & Yi-Chia Lin, 2016; Mostaghel, 2016; Rieple & Snijders, 2018) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่องค์การจะต้องพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับสิ่งเหล่านั้น โดยที่ Rieple and Snijders (2018) ได้กล่าวว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งสำคัญเพราะในยุคปัจจุบันบทบาทของนวัตกรรมจะช่วยตอบสนองความต้องการหรือการแก้ปัญหาเชิงธุรกิจและการดำเนินงาน อีกทั้งยังเรื่องของการบริการอีกประการหนึ่งเพื่อสามารถรับมือกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อองค์การ (Mostaghel, 2016) อีกทั้งนวัตกรรมยังสามารถสร้างเทคโนโลยีการจัดการคุณภาพ การจัดการข้อมูลและการปฏิบัติงานขององค์การ และทำให้เกิดการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบเชิงบวกในการกระจายความเสี่ยงต่อประสิทธิภาพขององค์การภายใต้สภาวะความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง (Kuo-En Huang et al., 2016) การปรับกระบวนทัศน์ด้านการบริหารกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดข้อได้เปรียบและศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งเพื่อประโยชน์ขององค์การอย่างยั่งยืน (Popescu, Nicoale, Nica, Vasile, & Andreea, 2017)

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งเอกสารวิชาการและงานวิจัย แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเชิงพลวัต และความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดย Jantunen, Tarkiainen, Chari, and Oghazi (2018) พบว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเชิงพลวัตในแง่ของเทคโนโลยีนวัตกรรม การตลาด คู่แข่ง สภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย มีความสัมพันธ์กับความสามารถเชิงกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และการจัดการนวัตกรรมองค์การจะส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์การ (พงศกร เอี่ยมสอาด, ศุภกร ลิ้มคุณธรรมโม, & ประสพชัย พสุนนท์, 2559)

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเชิงพลวัต ที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Dynamic Environment) และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation and Technology Disruption) ทำให้องค์การต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับ

การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเชิงพลวัตเป็นสภาพแวดล้อมปรากฏการณ์ทั้งหมดที่อยู่ภายนอกองค์การ และมีอิทธิพล หรือมีศักยภาพที่จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (S. P. Robbins, 1990) และขับเคลื่อนตลอดเวลา ทำให้เกิดสภาวะความไม่แน่นอนในการดำเนินงานที่จะส่งผลเชิงบวกให้องค์การต้องปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืน ดังนั้นจากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 3 ผลกระทบของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจที่มีต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

2. ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management: PHR) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การในอนาคต และเตรียมความพร้อมของคนในองค์การให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลกที่เปลี่ยนไปเนื่องจาก กระบวนการปรับพฤติกรรม ทัศนคติ และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์การ ให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Francis, 2003; Hans Doorewaard & Yvonne Benschop, 2003; Hay, Beattie, Livingstone, & Munro, 2001; Holbeche, 2005) การเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการปรับพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานให้สอดคล้องและพร้อมรับกับ

การเปลี่ยนแปลง (Holbeche, 2005) กระบวนการกลยุทธ์การสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการปรับพฤติกรรมและทักษะของพนักงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นของธุรกิจ (Business Need) ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บทบาทของบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นบทบาทสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จ องค์การธุรกิจนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงองค์การมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นมักเกิดจากคนในองค์การไม่ให้ความร่วมมือ หรือแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล (Francis, 2003; จิระพงค์ เรืองกุน, 2556)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการบริหารเชิงรุก ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Hay et al., 2001) มีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทาย เช่น แรงต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจ บนพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์การโดยส่วนรวม (Francis, 2003)

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาถึงลักษณะที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกประกอบด้วย การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) และบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) หมายถึงการที่องค์การสามารถจัดการให้พนักงานได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบกับตนเอง และสามารถบริหารให้เกิดการต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยการใช้กลไกในด้านการสร้างความร่วมมือและกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจน โดยเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในองค์การ ย่อมมีการต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเสมอ กล่าวคือ ในระยะแรกที่เป็นการสร้างการยอมรับ (Unfreezing) จะมีการต่อต้านออกมาในลักษณะสร้างกลไกป้องกันตนเอง (Defense mechanism) เช่น พยายามปฏิเสธโดยกล่าวว่า ที่เป็นอยู่ขณะนี้ก็ดีอยู่แล้ว ไม่เห็นมีปัญหาอะไร ส่วนในระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจะเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น เช่นการไม่ร่วมมือหรือประท้วง เป็นต้น (Dianne Waddell & Amrik S. Sohal, 1998; Pieterse et al., 2012; Schiavone, 2012; Vos & Rupert, 2017; Waddell & Sohal, 1998) การจัดการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนจากปัญหาการต่อต้านจากบุคลากรในองค์การ อาจเกิดจากประสบการณ์ในอดีตที่อาจจะเคยมีปัญหาจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เหมาะสม(Waddell & Sohal, 1998) ดังนั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะมีกลุ่มคนที่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) เป็นที่ยอมรับว่าไม่มีองค์การใดจะหนีพ้นการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมาจากปัจจัยใด และหลายครั้งที่เกิดปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง

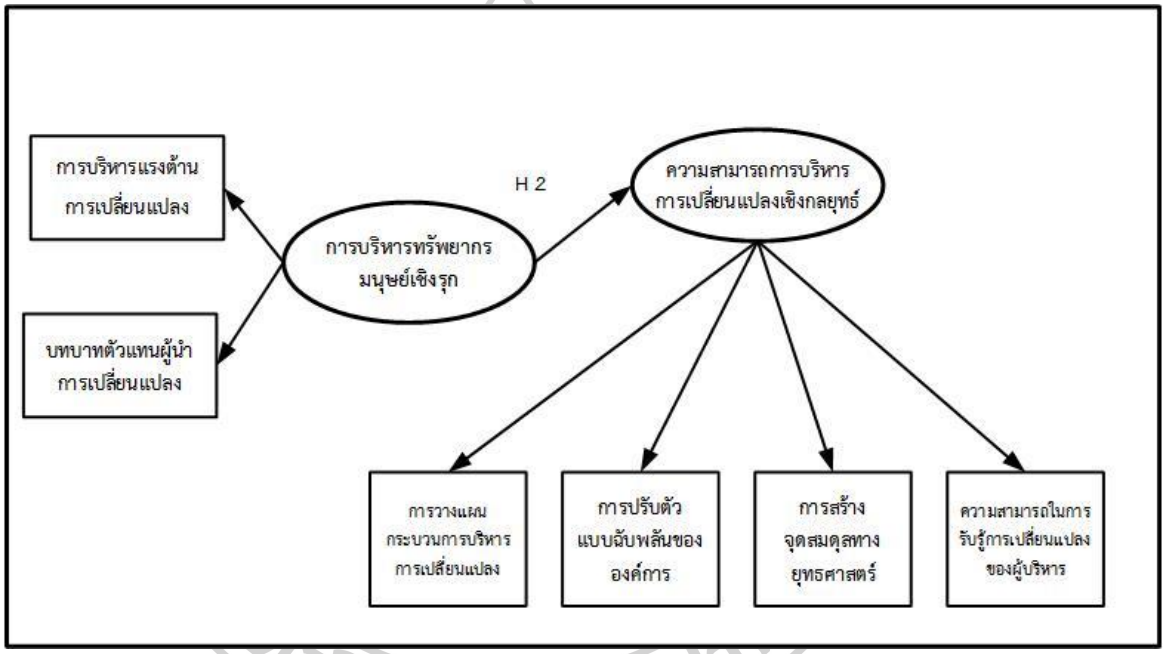
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอเมื่อคนรู้สึกว่าบรรทัดฐานเดิมหรือวิธีปฏิบัติที่เคยเป็นอยู่ ถูกคุกคาม (threats) โดยเฉพาะภายใต้บริบทที่เป็นบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติเดิมนี้ผูกติดกับโครงสร้างและความสัมพันธ์เชิงอำนาจอิทธิพลในองค์การ (Senge, 1990) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจปรากฏขึ้นในหลายรูปแบบ ตั้งแต่การมีทัศนคติในทางลบต่อ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจนถึงการออกมาเคลื่อนไหวที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหารจึงควรค้นหากระบวนการในการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นผลที่องค์การและผู้นำมีขีดความสามารถลดแรงต้านและเพิ่มแรงสนับสนุนให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ(Pieterse et al., 2012) รวมถึงการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้ โดยค้นหาแนวทางและ ยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าหรือการเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งโดยธรรมชาติแล้วแรงต้านจะไม่มีรูปแบบ จะสะสมความซับซ้อนและความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง รุนแรงเป็นระยะเวลานานแล้วค่อยแสดงผลออกมาและจะส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ล้มเหลวได้ (J.P. Kotter & Schlesinger, 1979)

2) บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้ที่เป็นนักคิด วางแผน และลงมือปฏิบัติให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง โดยเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งควบคุมดูแลการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงานและตัวกลางในการสื่อสารกับทุกฝ่าย (Dixon, 2014; Lozano, Ceulemans, & Scarff Seatter, 2015; Vejlgaard, 2016; Vos & Rupert, 2017) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Lozano et al., 2015) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ (Dixon, 2014) จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า “ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่,ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ (van der Heijden et al., 2012)ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกลไกหลักในการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง และทำให้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (Vos & Rupert, 2017)

จากการทบทวนและวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ได้แก่ การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) และบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้การจัดการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดผลเชิงบวกความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล (Francis, 2003; จิระพงค์ เรืองกุน, 2556) จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 2 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 4 บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

3. ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่มีต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หมายถึง การมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ทำให้องค์การสามารถปรับตัวสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ (Akin Aksu & Özdemir, 2005; Grigoruta, 2006; Johnson, Nguyen, Groth, Wang, & Li Ng, 2016; M. E. Smith, 2003) จากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจทำให้องค์การต่างๆต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์การที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญที่องค์การพึงปฏิบัติคือการ

วิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ (M. E. Smith, 2003) เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์การจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Johannsdottir, Olafsson, & Davidsdottir, 2015) ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสมปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ (Johnson et al., 2016)

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาถึงลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ประกอบด้วย การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Team) การสร้างความตระหนักรู้ (Change Awareness) และการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Communication) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพัฒนาให้เกิดกลุ่มที่ใช้ความสามารถแต่ละบุคคลให้ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงานในการดำเนินการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม ทีมการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จตามเป้าหมาย (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Lee, Höpfl, Ridzi, Lo, & Coskun, 2011; Pearce & Sims, 2002; Zhang et al., 2017) ทีมการเปลี่ยนแปลงคือกลุ่มพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ตลอดจนขจัดปัญหาและระบุอุปสรรค รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Lee et al., 2011) ทีมการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำ (Change Leader) เป็นบุคคลที่จะเป็นผู้นำทีมการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ บุคคลนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการประสานงาน และชี้นำ เพื่อสื่อสารกับทุกระดับขององค์การ และนอกจากนี้เขายังควรเป็นผู้นำทีม ผู้สื่อสารและผู้มอบหมายงานที่ดี รวมถึงมีทักษะในการจัดองค์การที่ดีและมีประสบการณ์ในการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Dionne et al., 2004) ทีมที่มีประสิทธิภาพพัฒนาทิศทางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น (Zhang et al., 2017) และการทำงานเป็นทีมจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้น (Lave & Wenger, 1991) ทีมการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับกลยุทธ์ทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การและดำเนินการเปลี่ยนแปลงและมีความรับผิดชอบร่วมกัน การพัฒนาทีมทำให้เกิดผลของการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ (Preston & Holt, 1992)

2) การสร้างความตระหนักรู้เป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์การเกิดความสำนึก (Consciousness) และมีเจตคติ (Attitudes) ที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลให้แสดงออกถึงความรับผิดชอบและปฏิบัติตามนโยบาย วิสัยทัศน์ ตลอดจนพันธกิจ และกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Davis et al., 2012; Holden, Or, Alper, Joy Rivera, & Karsh, 2008; Kumar, Babu, & Muthusamy, 2016; Worley & Mohrman, 2014) จุดเริ่มต้นของการบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์การ จะต้องสร้างความตระหนักให้กับคนในองค์การว่าอะไรที่ต้องเปลี่ยนแปลงและทำไมจึงต้อง

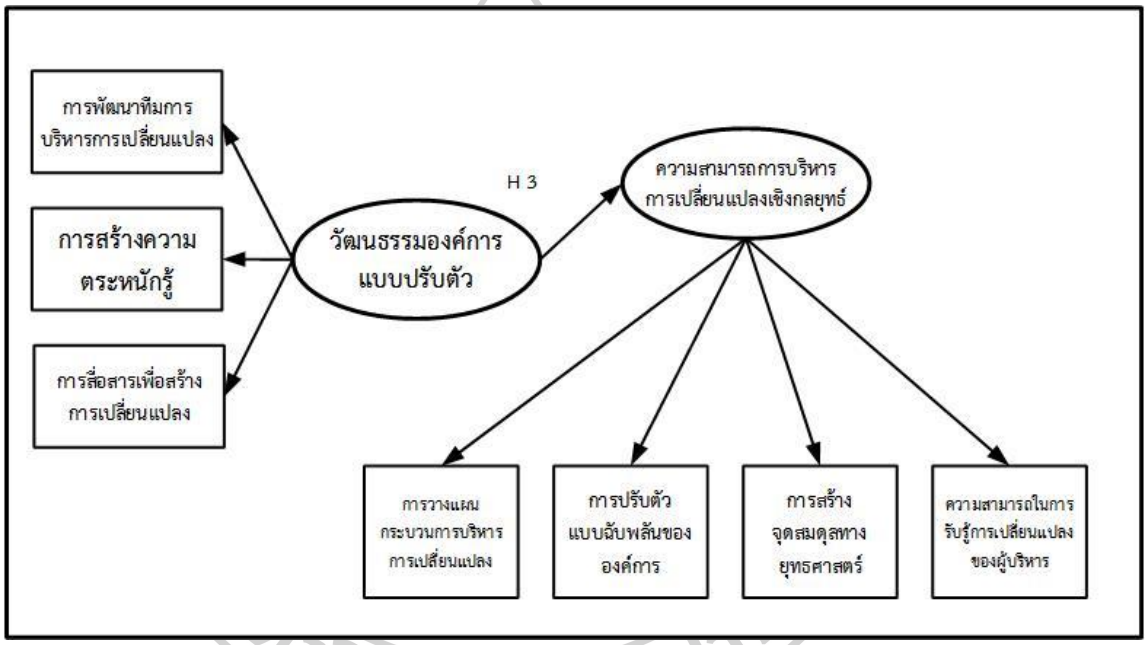
เปลี่ยนแปลง หากไม่มีการเปลี่ยนแปลง อะไรคือความเสี่ยงที่จะเกิดและจะเกิดผลกระทบอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดประโยชน์เชิงบวกกับแต่ละบุคคลอย่างไร รวมถึงจะได้อะไรจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด หากไม่เปลี่ยนแล้วปัญหาคืออะไรอีกนัยหนึ่ง ก่อนเข้าสู่กระบวนการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์การจะต้องตระหนัก และเกิดการรับรู้ความเข้าใจก่อนถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (Hiatt, 2006) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะต้องเกิดผลมาจากปัจจัยสำคัญคือ สมาชิกในองค์การมีความเข้าใจชัดเจน ร่วมกัน หรือความตระหนักถึงกลยุทธ์ในปัจจุบันขององค์การว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด เป้าหมายคืออะไร จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินกลยุทธ์ (George, 1990; Mintzberg & Waters, 1985) ความตระหนักในการจัดการกลยุทธ์ จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของความสำนึกในระดับบุคคล ซึ่งหากบุคลากรมีความตระหนักถึงลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ก็จะเกิดความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ หมายถึงระดับความรู้ร่วมกันทั้งองค์การ (Ensley & Pearce, 2001) ผลจากการตระหนักรู้ของบุคลากรในองค์การ จะก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และดำเนินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3) การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง การสื่อความหมายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทำให้บุคลากรในองค์การได้รับรู้และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เป็นการสร้างการรับรู้บทบาทของตนเองที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสามารถช่วยในการโน้มน้าว ทำให้บุคลากรรู้สึกสนใจที่จะปรับตัวหรือเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะเป็นรูปแบบใดก็ตาม (Crestani, 2016; Invernizzi, Balmer, Romenti, & Fumagalli, 2012; Lies, 2012; Rogiest, Segers, & Witteloostuijn, 2015) การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามที่เกิดขึ้นในองค์การ การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ (Bel, Smirnov, & Wait, 2018) ปัจจัยสำคัญคือ การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเพราะเมื่อใดก็ตามที่บุคลากรในองค์การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้ถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสมกับเวลา สถานที่และบุคคลแล้ว โอกาสที่คนจะต่อต้านหลบหนี หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงก็จะมีน้อยลง (Crestani, 2016) หากพฤติกรรมการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในองค์การไร้ประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อความล้มเหลวของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Salem, 2008) การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพราะเราไม่สามารถคาดเดาได้ว่าองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร(Král & Králová, 2016) และประเด็นที่สำคัญที่จะทำให้การสื่อสารเพื่อการจัดการกลยุทธ์เปลี่ยนแปลงในองค์การประสบความสำเร็จ คือ การสื่อสารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงต้องมีเทคนิคและทักษะของการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีด้วย (Bel et al., 2018)

จากการทบทวนและวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงและความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เนื่องจากปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างทีมการเปลี่ยนแปลง (Change Team)การสร้างความตระหนักรู้ (Change Awareness)) และการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Communication) เป็นฐานคติที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การเพื่อเป็นแบบแผนการปฏิบัติร่วม ในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นเพื่อให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Johnson et al., 2016; M. E. Smith, 2003) ในองค์การ ดังนั้นจากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 3 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3: วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 5 บทบาทของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 2 ประการ ได้แก่ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์การที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่เลียนแบบความสามารถขององค์การได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์การ ระบบการบริหารองค์การ ภาพลักษณ์ขององค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น และ

ก่อให้เกิดศักยภาพและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Jasimuddin, 2001; O'Shaughnessy, 1996; Passemard & Kleiner, 2000; M. E. Porter, 1985; M.E. Porter, 1990; Waverman, 1995; วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ & พิชชาณีย์ นาคจรูญศรี, 2560) และเป็นการที่องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะประสบภาวะอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึง (Oertel & Walgenbach, 2012) โดยมีการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การทำให้องค์การสามารถเจริญเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในสภาวการณ์ปัจจุบัน (Sun & Zhang, 2013) ซึ่งองค์การธุรกิจจะต้องเรียนรู้และปรับตัวตลอดเวลาเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์การก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ตลอดเวลา การบริหารกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในยุคปัจจุบัน (Llop & García-Arrizabalaga, 2014) ความได้เปรียบในการแข่งขันควรจะต้องมุ่งมั่นที่จะหาทางให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินยุทธศาสตร์ทางการตลาด ซึ่งคำว่า "นวัตกรรม" ไม่ใช่เป็นเพียงการทุ่มเทงบประมาณไปกับการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่นวัตกรรมนั้นเป็นการปรับกระบวนทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ และการเปลี่ยนแนวความคิดทางด้านการบริหารจัดการที่จะทำให้องค์การทางธุรกิจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การที่ทำให้องค์การมีการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจในการดำเนินงาน ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในกลุ่มของพนักงานทั้งองค์การ ทุกระดับ ทุกแผนก ซึ่งพร้อมจะใช้จินตนาการของตนเองที่จะก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากที่เคยเป็นมา รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล้าที่จะคิดนอกกรอบ กล้าที่จะท้าทายแนวทางเดิมๆของการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันสู่ความยั่งยืนขององค์การ (Minoja, Zollo, & Coda, 2010)

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาถึงลักษณะที่สำคัญของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันประกอบด้วยประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness) และ การเป็นผู้นำตลาด (Market Leader) โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness) หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่องค์การคาดหวัง โดยพิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ได้รับ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ (Arefin, Hoque, & Bao, 2015; Grant & Cravens, 1999; Jacobs & Polito, 2012; Mohrman & Lawler III, 2014) ประสิทธิผลขององค์การถือเป็นปัจจัยบ่งชี้ถึงความสำเร็จประการหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินและวัดผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าสูงต่อองค์การโดยภาพรวม (Arefin et al., 2015) ซึ่งจะอยู่ในระดับความสามารถในการสนองตอบความต้องการของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การ และความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ (S.P. Robbins & Judge, 2007) โดยที่องค์การจะต้องสามารถข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยหลักกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

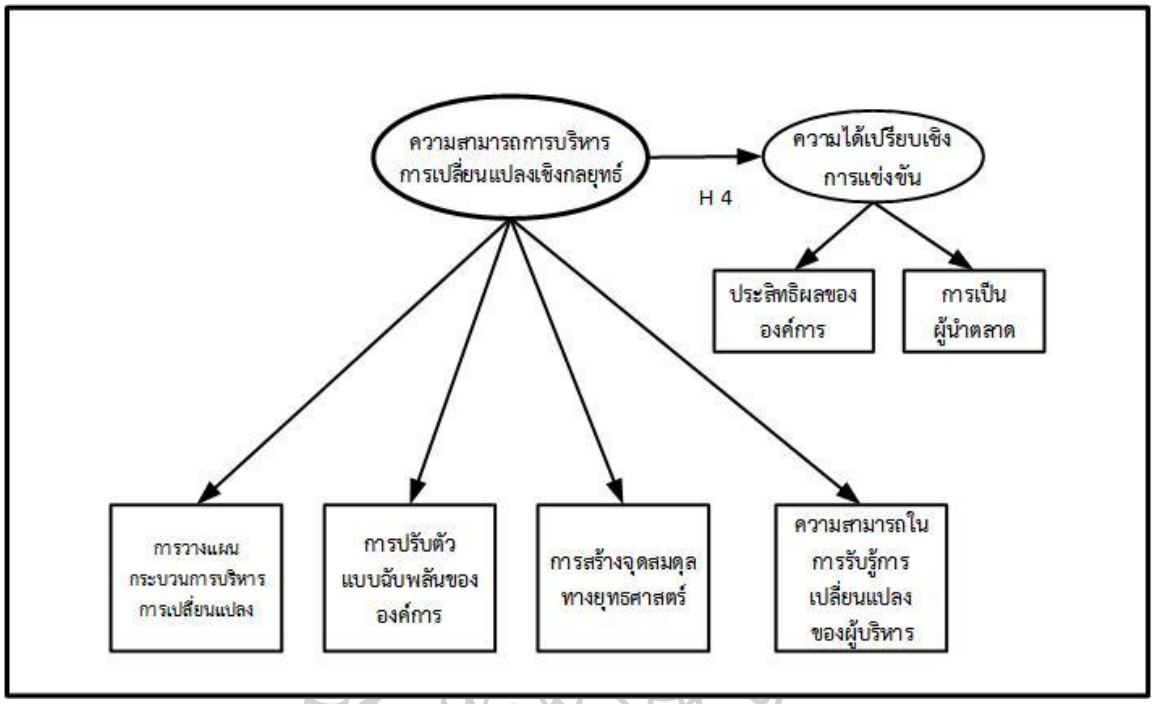
(Kuhn, 1988) และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อระดับความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย การธำรงรักษาและพัฒนาคุณค่าระบบภายในองค์การ รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Greller, 1990) องค์การธุรกิจจะต้องเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงโดยต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างคุณค่า และเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศถึงจะสามารถส่งผลต่อความอยู่รอดทางธุรกิจขององค์การ โดยที่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นจะมีประสิทธิผลในการดำเนินการที่ดีและสามารถเป็นองค์การที่อยู่รอดได้ (วรัญญา เยาวรัตน์ ลี, ภัทรี ฟรีสตัด, & ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง, 2017) การนำพาองค์การให้มีความสามารถในแข่งขัน ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่รอดขององค์การ (Wantong, 2010)

2) การเป็นผู้นำตลาด (Market Leader) หมายถึง องค์การทางธุรกิจที่สร้างปรากฏการณ์หรือนวัตกรรมที่โดดเด่น และสามารถสร้างความแตกต่างเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (Copeland, Koller, & Murrin, 2000; Shakina, Molodchik, & Barajas, 2017; thanassakos, 2007; สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561) โดยใช้กลยุทธ์ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เป็นการสร้างความสามารถขององค์การด้วยทุนสมองสติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ แทนการแข่งขันด้วยการใช้ความได้เปรียบด้านวัตถุดิบ แรงงาน และความสามารถในการผลิต อันจะนำไปสู่มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สูงขึ้น (Copeland et al., 2000; Shakina et al., 2017; thanassakos, 2007; สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561) ในยุคที่ธุรกิจมีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น โดยมีทั้งนักธุรกิจรุ่นเก่าที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในการทำธุรกิจมาเป็นเวลานาน และกลุ่มนักธุรกิจรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดและความสามารถที่ไม่เพียงแต่สามารถเทียบเคียงกับธุรกิจในยุคก่อนได้ แต่ยังฉีกตำราและกฎการทำธุรกิจอย่างสิ้นเชิง การจะเอาชนะคู่แข่งในตลาดได้ในสถานการณ์เช่นนี้นั้น การสร้างสรรค์แนวคิดในการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ และการเป็นผู้นำตลาดถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันที่จะทำ ให้ธุรกิจของคุณสามารถเอาชนะใจลูกค้าและประสบความสำเร็จ และสามารถที่จะช่วยในการพัฒนามูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการ (Value Creation) (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2560) การเป็นผู้นำตลาดจะเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืน (Vincenza Ciasullo & Troisi, 2013) และส่งเสริมในการพัฒนาทุนมนุษย์สู่การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาธุรกิจในการเป็นผู้นำตลาดจะเป็นการนำพาธุรกิจข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงจนสามารถประสบความสำเร็จ (Carlucci & Schiuma, 2007) การยกระดับคุณค่า (Value Up) และการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการในการสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) และส่งเสริมการเป็นผู้นำตลาดในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน อันจะนำไปสู่มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สูงขึ้น สร้างภูมิคุ้มกันจากการลอกเลียนแบบและการตัดราคา รวมทั้งปรับตำแหน่งของธุรกิจสู่ตำแหน่งที่สามารถเป็นผู้กำหนดราคาได้ตามความเหมาะสม นำมาซึ่งรายได้และผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การสร้างคุณค่าทางธุรกิจถือเป็นส่วนสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางสังคมซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งของความยั่งยืนขององค์การ (Pirson, 2010) ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญ ศึกษาทำความเข้าใจในการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมและใช้ประโยชน์จาก “การเป็นผู้นำตลาดและการสร้างสรรค์คุณค่าสู่ผู้บริโภค” เพื่อรับมือกับการ

เปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตั้งแต่วันนี้ (Bowman, Ghobadian, & Ambrosini, 2007) จากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อการเป็นผู้นำตลาดซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ (Kalro Arti, 2017; Özsomer, 1999; Ward John, 1986)

จากการทบทวนและวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เนื่องจากปัจจัยสำคัญของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (Coercive Isomorphism) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (Strategic Balance) และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Sense Making) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการทำแผนปฏิบัติการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาหลายลักษณะ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Interventions) เป็นการพัฒนาองค์การอีกรูปแบบหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย การออกแบบหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน เชื่อมต่อกันได้และมีการสอดประสานกัน (alignment) ในทิศทางที่ต่างเอื้อให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การในองค์รวมอย่างต่อเนื่อง (Bordum & Dahl Rendtorff, 2010; Kippenberger, 2014; J. P. Kotter, 2014; John P. Kotter, 2016; J.P. Kotter & Schlesinger, 1979; Lewin, 1951; Sujova & Rajnoha, 2012; Zhang et al., 2017) ดังนั้นจากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 4 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 4: ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน



ภาพที่ 6 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

2. ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (Survival and Sustainable Organization) หมายถึง องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยคุกคามหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม โดยมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การทำให้องค์การสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบูรณาการที่เกิดจากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การอันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่องสมดุล และยั่งยืน ซึ่งองค์การที่จะสามารถยืนระยะทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืนนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ และมีการเกื้อกูลให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม (Callinan, 2007; Choi & Gray, 2008; L**Ö**fsten, 2016; Madsen & Ulh**Ø**i, 2001; Robert, 2000; Schueffel, Amann, & Herbolzheimert, 2011; Sealy, Wehrmeyer, France, & Leach, 2010; Sun & Zhang, 2013; Walter, Edelman, & Hatten, 2014; สานิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, & จันทนา แสนสุข, 2560a, 2560b) แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจสามารถอธิบายความหมายได้หลากหลายตามบริบทขององค์การ (Callinan, 2007) แต่โดยรวมแล้วแนวคิดดังกล่าวคือการที่องค์การให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจมีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่

ไปกับการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของโลก นำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยงที่ทำให้ธุรกิจต่างๆ ต้อง “ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง” เตรียมการรับมือกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน (Choi & Gray, 2008; พิริยาภรณ์ อันทอง & ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559) การจัดการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกหลักที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (Llop & García-Arrizabalaga, 2014)

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาถึงลักษณะที่สำคัญของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ประกอบด้วยความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (Economic Sustainability) ความยั่งยืนทางสังคม (Social Sustainability) และ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (Economic Sustainability) หมายถึง การที่องค์การเกิดความมั่นคงและยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การ โดยพิจาณาจากการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด ยอดขาย รายได้ ความเชื่อมั่นจากผู้บริโภค และผลกำไรที่องค์การได้รับ (Alfonso & González, 2011; Green, Weck, & Suarez, 2013; Tremblay, 2009; Yazan et al., 2018; สานิตย์ หนูนิล et al., 2560b) โดยผลการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้หรือจะมีความยั่งยืนหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์การ ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์การ ปัจจัยด้านความสามารถในการจัดการ (Yazan et al., 2018; สานิตย์ หนูนิล et al., 2560b) องค์การจึงควรพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาความยั่งยืนให้สอดคล้องกับธุรกิจโครงสร้างการบริหารจัดการตลอดจนสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การที่แตกต่างกันไปการสร้างความยั่งยืนขององค์การที่ดีควรมีรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทขององค์การ (พิริยาภรณ์ อันทอง & ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559) ซึ่งดัชนีวัดการขยายตัวทางเศรษฐกิจได้แก่ เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ คุณภาพการขยายตัว และการกระจายรายได้ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ล้วนแต่ต้องอาศัยการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

2) ความยั่งยืนทางสังคม (Social Sustainability) หมายถึง การที่องค์การมีการเกื้อกูลกับสังคมรอบด้านที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานขององค์การ โดยพิจารณาจากความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การกับชุมชนและสังคม (Almahmoud & Doloi, 2015; Docherty et al., 2009; Longoni & Cagliano, 2015; Mani, Agrawal, & Sharma, 2015; สานิตย์ หนูนิล et al., 2560b) องค์การธุรกิจควรปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งหากองค์การธุรกิจได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและขีดความสามารถ ส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับตัวเข้ากับสังคมและยกระดับมาตรฐานของธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับจากชุมชนและสังคม (พิริยาภรณ์ อันทอง & ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559) และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดความยั่งยืน ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะวิกฤต(Llop & García-

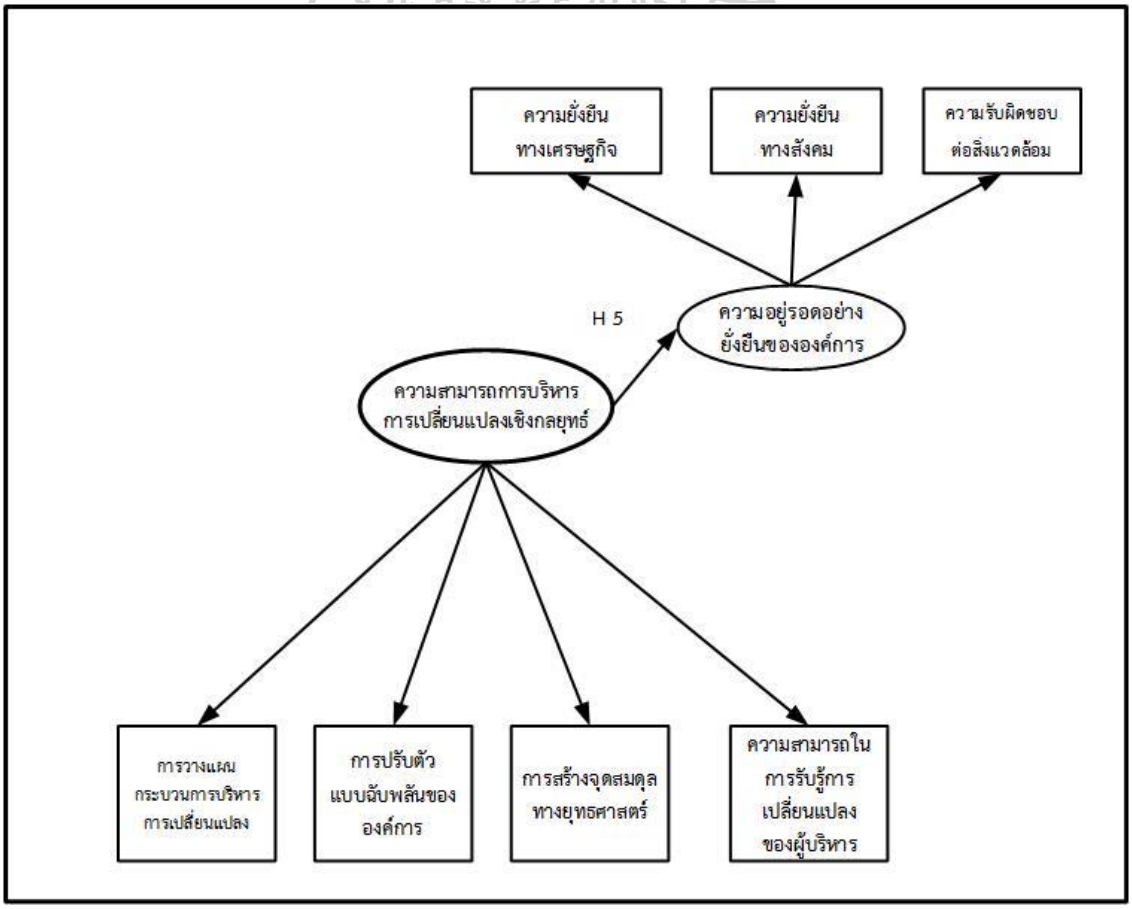
Arrizabalaga, 2014) สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภคด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงระบบกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานระดับสากลถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญด้านความยั่งยืนทางสังคม (Longoni & Cagliano, 2015) การพัฒนาความยั่งยืนทางสังคมยังมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพแรงงานเพื่อความยั่งยืนขององค์การ ปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมขาดคุณภาพและมีความเหลื่อมล้าสูงที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับศักยภาพการพัฒนาองค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาดังกล่าวนอกจากจะเกิดความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ (Docherty et al., 2009) และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การกับชุมชนและสังคมอีกประการหนึ่ง

3) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) การที่องค์การรักษา และมีแนวปฏิบัติที่ดีด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การ โดยพิจารณาจากความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการดำเนินงาน การลดผลกระทบจากกระบวนการดำเนินงานที่จะส่งผลเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดการองค์การให้ได้มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อม (Baz & Laguir, 2017; Dam & Petkova, 2014; Johannsdottir et al., 2015; Sarkis, 2001; สานิตย์ หนูนิล et al., 2560b) องค์การควรมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการประเมินและวางแผนจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจในมิติสิ่งแวดล้อม (Baz & Laguir, 2017) เพิ่มมูลค่าให้แบรนด์ด้วยการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงมีการดำเนินงานที่โปร่งใสและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานแบบเก่าให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การเพิ่มการลงทุนในเทคโนโลยีสะอาด เปลี่ยนแปลงรวมถึงพัฒนานวัตกรรมและสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ทำให้มูลค่าแบรนด์สูงขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภคด้วยกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานระดับสากล (พิริยาภรณ์ อันทอง & ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559) ระดับที่องค์การเห็นว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีความสำคัญช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน ในระดับนี้เป็นการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ และขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “แนวปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน” กับ “กลยุทธ์องค์การ” เข้าด้วยกัน (Sarkis, 2001; พิริยาภรณ์ อันทอง & ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

จากการทบทวนและวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และความยั่งยืนขององค์การ เนื่องจากปัจจัยสำคัญของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (Coercive Isomorphism) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (Strategic Balance) และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Sense Making) ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านนโยบาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์การเพื่อพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาหลายลักษณะ เช่น การพัฒนาทางสังคม

เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม(พิริยาภรณ์ อันทอง & ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Interventions) เป็นการพัฒนาองค์การอีกรูปแบบหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย การออกแบบหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน เชื่อมต่อกันได้และมีการสอดประสานกัน (alignment) ในทิศทางที่ต่างเอื้อให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การในองค์รวมอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดผลด้านความยั่งยืนขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม (Bordum & Dahl Rendtorff, 2010; Kippenberger, 2014; J. P. Kotter, 2014; John P. Kotter, 2016; J.P. Kotter & Schlesinger, 1979; Lewin, 1951; Sujova & Rajnoha, 2012; Zhang et al., 2017) ดังนั้นจากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 5 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 5: ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

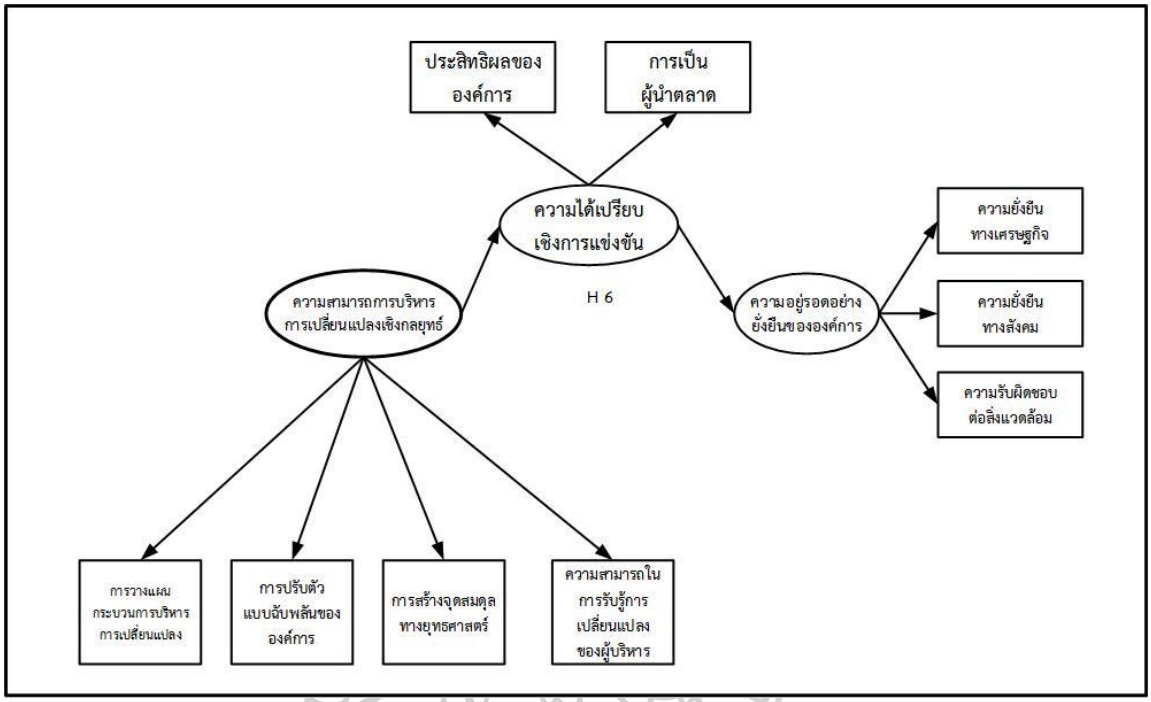


ภาพที่ 7 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พบว่าความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การโดยมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมีความสามารถเป็นตัวแปรส่งผ่าน ในปัจจุบันองค์การต่างๆมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เกิดการแข่งขันในเชิงธุรกิจเพื่อการอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างมั่นคง มีการใช้เทคโนโลยี กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อ พัฒนาคุณภาพและความหลากหลายของสินค้า ใช้การตลาดและระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ลดต้นทุนการผลิตและครอบครองส่วนแบ่งการ ตลาดให้มากที่สุด หลายองค์การประสบความสำเร็จ แต่ก็ยังมีอีกหลายองค์การที่ประสบความล้มเหลว ไม่สามารถยืนหยัดต่อสู้ต่อไปได้ ภายใต้กระแสโลกโลกาภิวัฒน์ที่นับวันจะรุนแรงมากขึ้น (The ICAEW UK, 2011) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จึงเป็นการขยับก้าวสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ องค์ประกอบสำคัญในการเป็นองค์การที่จะอยู่รอดอย่างยั่งยืนคือ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การเป็นผู้นำตลาด การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์ที่ส่งผลกระทบ (Barney, 1991; Oertel & Walgenbach, 2012) องค์การที่ตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงอนาคตและศึกษาสภาพแวดล้อมมาใช้ในการตัดสินใจ เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ต่อไป และมีผลต่อความสำเร็จและอยู่รอดขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยตั้งต้นในการพัฒนาสู่ความยั่งยืนและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Cui & Jiao, 2011) การสร้างความยั่งยืนควรต้องมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกบการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอดและนำสู่ความยั่งยืนขององค์การ (Helen Samujh, 2011) การพัฒนาองค์การเพื่อความอยู่รอดจนเกิดผลอย่างยั่งยืนเป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญเชิงธุรกิจ (Haanaes et al., 2012) การพัฒนาธุรกิจให้อยู่รอดอย่างยั่งยืนมีความสำคัญช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าสู่สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะก้าวไปข้างหน้า การเปลี่ยนแปลง หรือขับเคลื่อนสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม (Winnard, Adcroft, Lee, & Skipp, 2014)

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความยั่งยืนขององค์การโดยมีความอยู่รอดขององค์การทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ตามที่กล่าวไปแล้วว่าความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะก่อให้เกิดประสิทธิผลด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และจะส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การต่อไป จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 6 สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 6: ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การโดยมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 8 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การโดยมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่าน

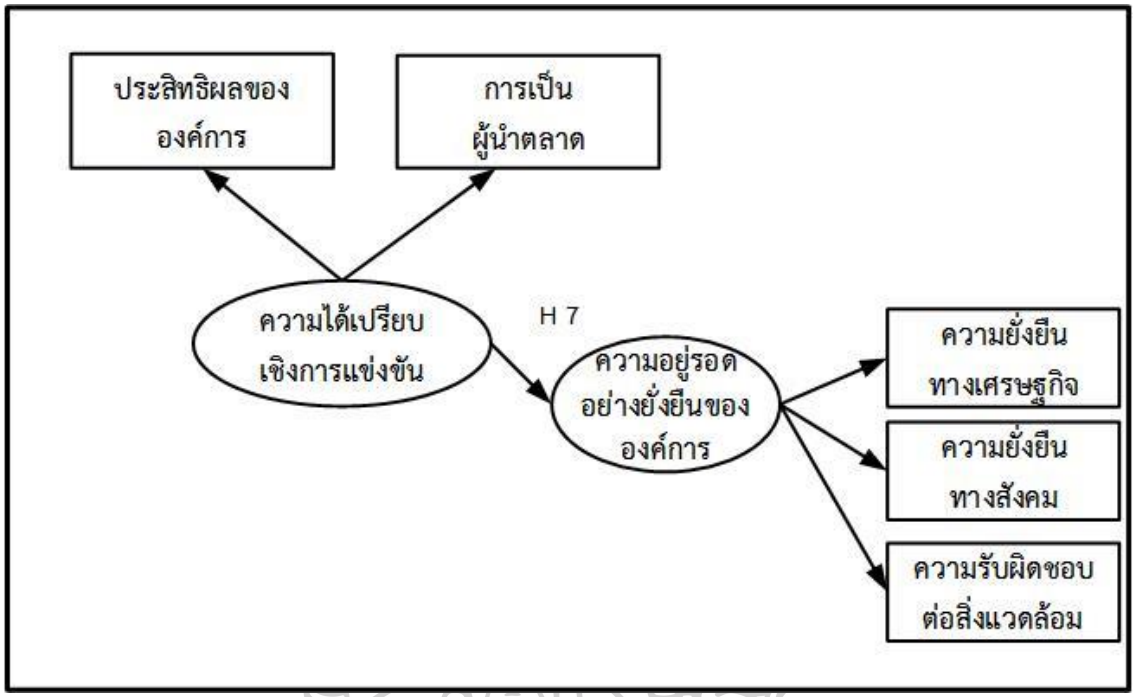
3. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

ความอยู่รอดขององค์การนอกจากจะทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์กับความยั่งยืนขององค์การ แล้ว จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องยังพบว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันถือเป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ โดยประสิทธิผลขององค์การ และ การเป็นผู้นำตลาด เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลให้ธุรกิจเกิดความอยู่รอดอย่างยั่งยืน (Barney, 1991; Cui & Jiao, 2011; M. E. Porter, 1985) เพราะองค์การเป็นระบบที่ซับซ้อนและมีปัจจัยเชิงองค์ประกอบ และพฤติกรรมที่เปรียบได้กับสิ่งมีชีวิต (Senge, 2010) ในปัจจุบันภาคธุรกิจเริ่มมีความเข้าใจและมีการบริหารจัดการธุรกิจที่สร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อความแข็งแกร่ง มั่นคง อยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจและสังคมโดยส่วนรวมมากขึ้น (พิริยาภรณ์ อันทอง & ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559) โดยผลการศึกษาของ Bakoğlu and Yıldırım (2016) พบว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาวของธุรกิจ จะส่งผลสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ และยังมีความสอดคล้องกับผลของการศึกษาวิจัยของ Winnard et al. (2014) ที่พบว่า การพัฒนาธุรกิจให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ และมีความสำคัญช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าสู่สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) ของธุรกิจสามารถอธิบายความหมายได้หลากหลายตามบริบทขององค์การแต่โดยรวมแล้วแนวคิดดังกล่าวคือการที่องค์การให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจมีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี

เงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Barney, 1991; Callinan, 2007; พิริยาภรณ์ อันทอง & ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การมีการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ จากการวิจัยของ Oertel and Walgenbach (2012) พบว่าองค์ประกอบสำคัญในการเป็นองค์การที่อยู่รอดอย่างยั่งยืนคือ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และประสิทธิผลขององค์การ การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์ที่ส่งผลกระทบ ซึ่งปัจจัยดังกล่าว สอดคล้องกับปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (Löfsten, 2016; Walter et al., 2014) การสร้างคุณค่าทางธุรกิจเพื่อสร้างตวามได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะส่งผลในการสร้างความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่เกิดความต้องการการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมถึงรูปแบบกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (McPhee, 2014) ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน เช่น การพัฒนาเทคโนโลยี ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำ เนินชีวิตประจำวัน ส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องเร่งปรับตัวเพื่อความอยู่รอด (Oertel & Walgenbach, 2012) เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจของโลก ทำ ให้เกิดคู่แข่งใหม่ทางธุรกิจมีการนำกฎระเบียบและนโยบายทางภาษีมาใช้เป็นเครื่องมือสร้างโอกาสและความได้เปรียบทางการค้ามากขึ้น รวมถึงเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ เรื่องนี้ถือเป็นความท้าทายว่าจะทำอย่างไรเราถึงจะมีทรัพยากรและพลังงานเพียงพอต่อความต้องการรวมถึงการบรรเทาภาวะโลกร้อน ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นในอนาคตเป็นต้น (Winnard et al., 2014)ประเด็นเหล่านี้ คือปัจจัยส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของโลก นำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยงที่ทำให้ธุรกิจต่างๆ ต้อง “ปรับตัว” เตรียมการรับมือกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 7 สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

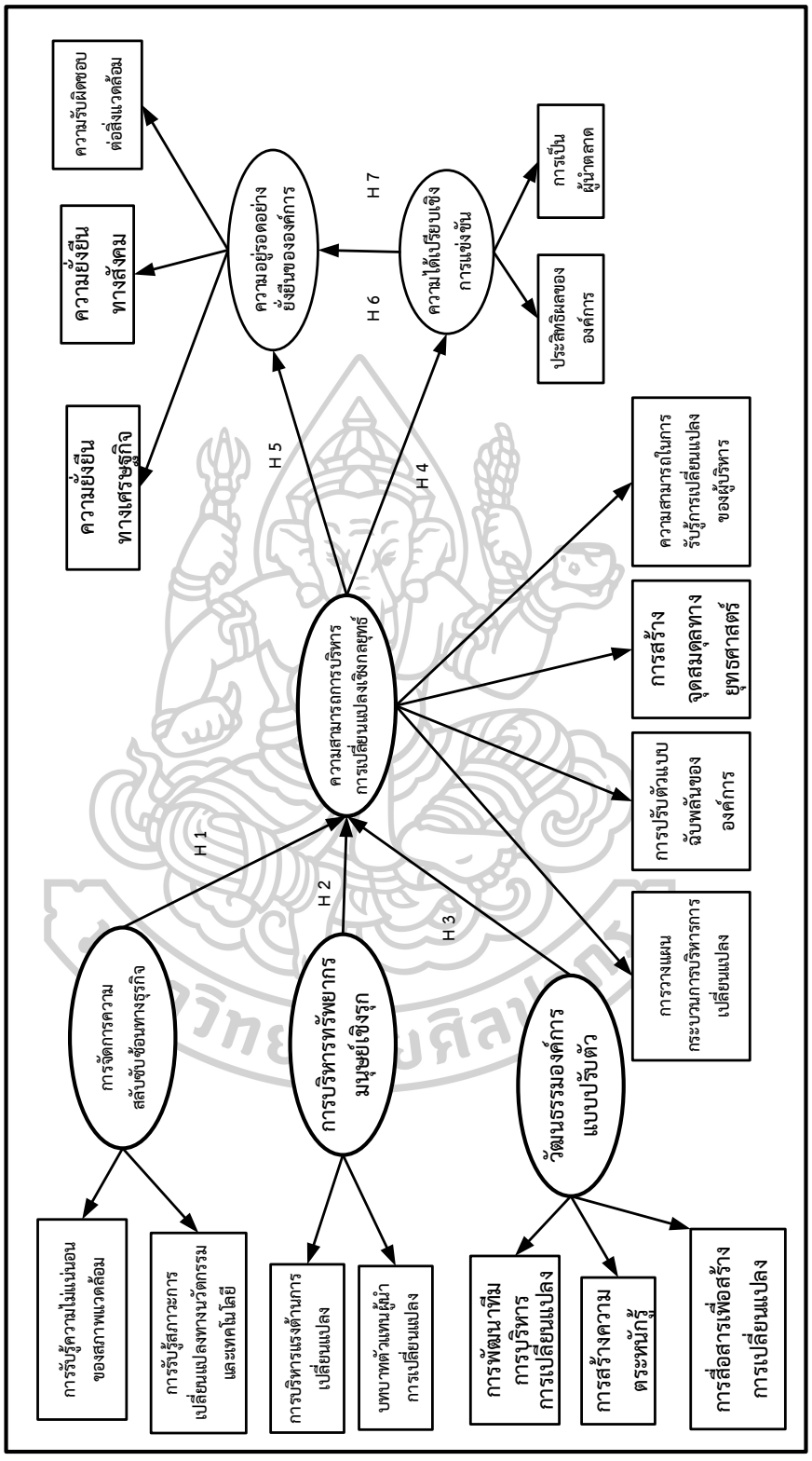
สมมติฐานที่ 7: ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ



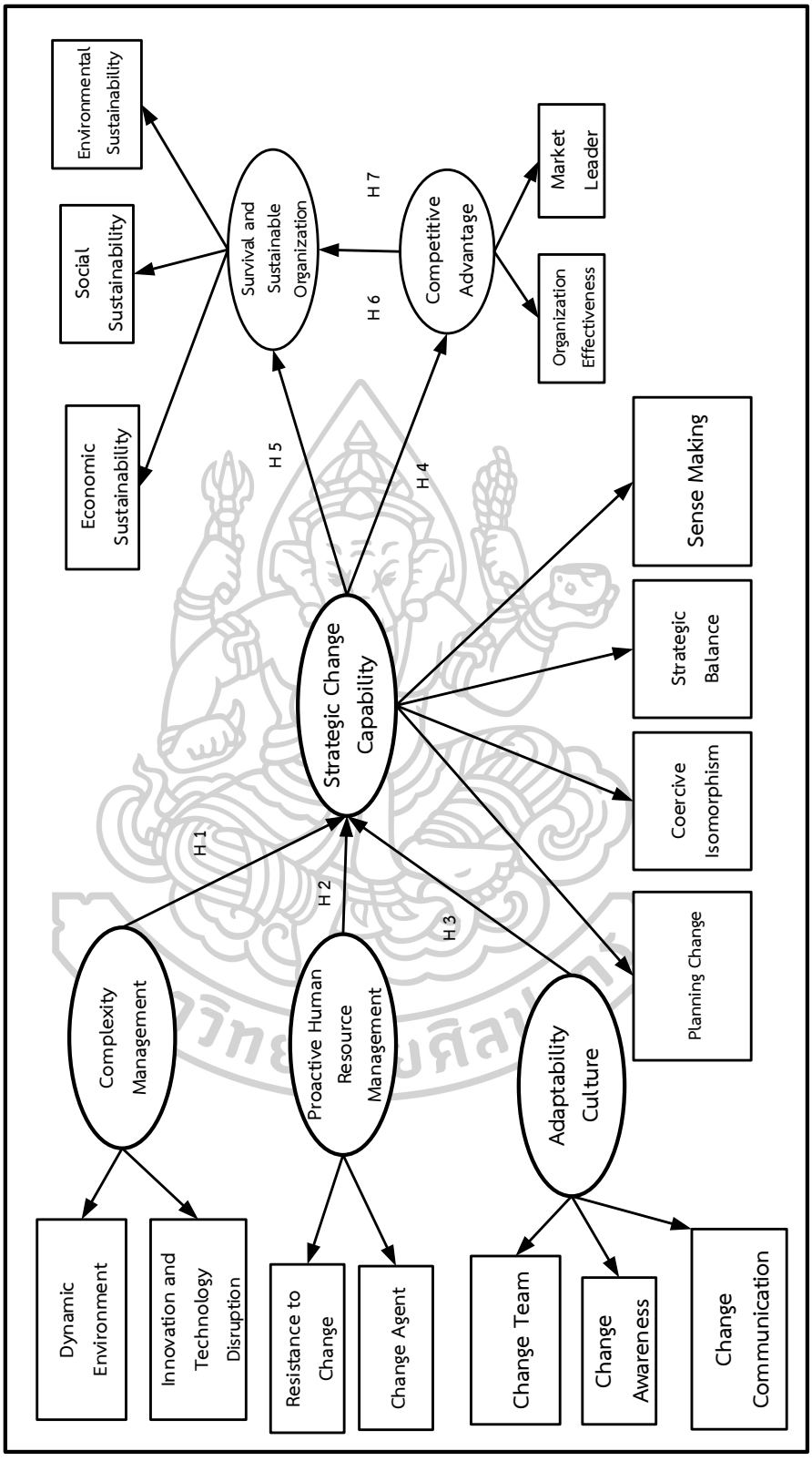
ภาพที่ 9 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐานของการวิจัยทั้ง 3 ทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และจากการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้พัฒนามาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability) 1. การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ (Complexity Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability Culture) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (Survival and Sustainable Organization) สามารถสรุปและนำเสนอรายละเอียดได้ดังแผนภาพที่ 9



ภาพที่ 10 กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 11 Model Framework

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

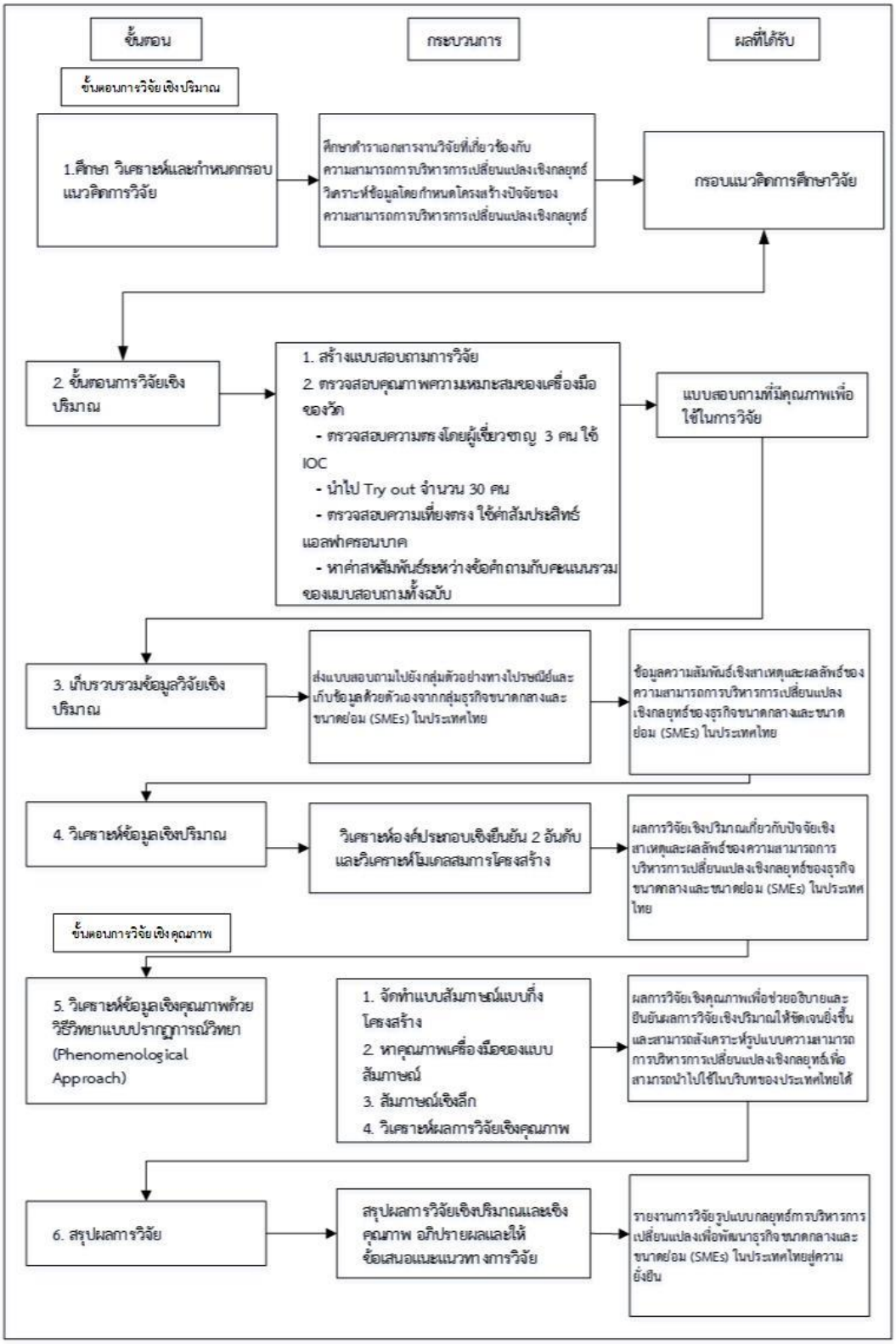
การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน เป็นวิธีการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นลักษณะการวิจัยแบบใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นวิธีหลักและการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นวิธีรอง (Equivalent Status Design) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณการเพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย และตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Cresewell, 2013) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งจากการนำใช้วิธีวิทยาดังกล่าวก่อให้เกิดความเที่ยงตรงหลายๆ ด้าน (Multiple Validities) ทั้งภายในและภายนอกสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณและความเที่ยงตรงเชิงบริบท (Contextual Validity) ความสามารถในการสรุปอ้างอิง (Generalizability) และความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและข้อค้นพบส่วนต่างๆ เหล่านั้นเข้าด้วยกัน โดยใช้องค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) มีวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Study) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นโมเดลกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎี และข้อมูลเชิงประจักษ์

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) เป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมาย ประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิสิตา, 2552) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการพัฒนาการรูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อสามารถเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับใช้จริงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ตลอดจนการใช้ข้อมูลดังกล่าว ในการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อเป็นข้อสรุปของผู้วิจัยต่อไป หน่วยวิเคราะห์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์การ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทยเพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตาม

ระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 12 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย



ภาพที่ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

จากภาพที่ 12 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ และตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

1. ขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณ

1) การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดและตัวแปรสำหรับงานวิจัย

2) การวิจัยเชิงปริมาณ โดยเริ่มต้นในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามความสามารถทางการจัดการเครือข่าย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยทำการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามจากแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการจัดการเครือข่าย โดยนำข้อมูลตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย หลังจากนั้น ได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence Index) และมีการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ แล้วจึงนำเครื่องมือที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Coefficient) ของคอนบราค (Cronbach, 1984) ซึ่งต้องได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงถือว่าเชื่อมั่นและยอมรับได้ เมื่อได้เครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว จึงทำการเก็บข้อมูลโดยการนำไปใช้สอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในประเทศไทยเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยเมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจึงทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการวิจัย ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยที่กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 324 ธุรกิจ (ข้อมูล ณ วันที่ 10 เมษายน 2562) (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), 2561)

กลุ่มเป้าหมายในการเก็บข้อมูลจะเป็นผู้บริหารกิจการโดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาการจัดกลุ่มผู้ประกอบการตามศักยภาพการดำเนินธุรกิจโดยใช้เกณฑ์รายได้รวมจากงบการเงิน 4 ปีล่าสุด โดยเลือกใช้กลุ่ม Very Strong, กลุ่ม Relatively Strong, กลุ่ม Relatively Strong, กลุ่ม Strong

Almost Strong และกลุ่ม Regular+ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 ตารางจัดกลุ่มผู้ประกอบการตามศักยภาพการดำเนินธุรกิจ

การจัดกลุ่มผู้ประกอบการ	การจัดกลุ่มผู้ประกอบการย่อย	นิยาม
1. กลุ่มผู้ประกอบการที่มีความเข้มแข็ง (Strong)	1.1 กลุ่ม Very Strong	1.1 รายได้รวม 3 ปี ขยายตัวมากกว่า 20 % ติดต่อกัน 3 ปี
	1.2 กลุ่ม Relatively Strong	1.2 รายได้รวม 3 ปี ขยายตัวเป็นบวกทุกปี 20 รวม 3 ปี มากกว่า 20%
	1.3 กลุ่ม Strong	1.3 รายได้รวม 3 ปี ขยายตัวรวมกัน มากกว่า 20%
2. กลุ่มผู้ประกอบการที่มีความเติบโตแบบปกติ (Regular)	2.1 กลุ่ม Almost Strong	2.1 รายได้รวม 3 ปี ขยายตัวรวมกันมากกว่า 5 % แต่ไม่เกิน 20 %
	2.2 กลุ่ม Regular+	2.2 รายได้รวม 3 ปี ขยายตัวรวมกันมากกว่า 0% ถึง 5 %
	2.3 กลุ่ม Regular-	2.3 รายได้รวม 3 ปี ลดลงรวมกัน น้อยกว่า 0% ถึง - 5 %
3. กลุ่มผู้ประกอบการที่มีความเติบโตแบบลดลง (Turn Around)	3.1 กลุ่ม Turn Around 1	3.1 รายได้รวม 3 ปี ลดลงรวมกัน มากกว่า - 5 % แต่ไม่เกิน -20%
	3.2 กลุ่ม Turn Around 2 (Streetfighter)	3.2 รายได้รวม 3 ปี ลดลงรวมกัน มากกว่า -20%

ตารางจัดกลุ่มผู้ประกอบการตามศักยภาพการดำเนินธุรกิจโดยใช้เกณฑ์รายได้รวมจากงบการเงิน 4 ปีล่าสุด ที่มา : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2560)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับมีจำนวนน้อย ดังนั้น เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนด การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวน 324 ตัวอย่าง สอดคล้องกับการวิจัยนี้ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขของขนาดตัวอย่างที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย Jackson (2001) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้กำหนดขนาด

กลุ่มตัวอย่าง ว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 16 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 160-320 ตัวอย่าง โดยกำหนดให้ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ในประเทศไทยเป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

1.1 การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม 2) การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี

1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง 2) บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาทีมการบริหารเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างความตระหนักรู้ และ 3) การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ 3) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ และ 4) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

2.2 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 ด้าน 1) การเป็นผู้นำตลาด 2) ประสิทธิผลขององค์การ

2.3 ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ 2) ความยั่งยืนทางสังคม และ 3) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและการวัดตัวแปร

การศึกษาระดับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุ ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และผลลัพธ์จากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 2 กลุ่ม ประกอบด้วยทั้งสิ้น 6 ตัวแปรแฝง โดยมีการนิยามคุณลักษณะดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ได้แก่ 1) การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และ 3) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

1) การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม** ได้แก่ 1. องค์การสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และคู่แข่งเสมอ 2. องค์การสามารถปรับตัวให้ทันตามสภาวะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย 3. องค์การมีศักยภาพในการรับรู้สภาวะที่อาจก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ **ด้านการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี** ได้แก่ 1.องค์การสามารถรับรู้ว่าความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การ 2. องค์การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง 3. องค์การมีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ด้านการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง** ได้แก่ 1. องค์การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง 2. องค์การลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ 3. องค์การมีการกำหนดนโยบายด้านการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน **ด้านบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ได้แก่ 1. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ 2. ผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเข้าใจความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง 3. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในการเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

3) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทีมการบริหารเปลี่ยนแปลง การสร้างความตระหนักรู้ และ การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ด้านการพัฒนาทีมการบริหารเปลี่ยนแปลง** ได้แก่ 1. องค์การมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการสร้างและพัฒนาทีม 2. องค์การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และกระบวนการคิดของทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง 3. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การ **ด้านการการสร้างความตระหนักรู้** ได้แก่ 1. มีการส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง 2. องค์การส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3. องค์การส่งเสริมให้พนักงานยอมรับและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง **ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง** ได้แก่ 1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรรับรู้ และเข้าใจกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น 2. การสื่อสารที่ดีเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปรับตัวให้เข้ากับการ

เปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

1) ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ด้านการวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง** ได้แก่ 1) องค์การมีการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ 2) องค์การมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน 3) องค์การมีรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพ **ด้านการปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ** ได้แก่ 1) องค์การมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ 2) องค์การมีการปรับปรุงนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป 3) องค์การมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐอย่างเหมาะสม **ด้านการสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์** ได้แก่ 1) องค์การมีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 2) องค์การมีกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมองค์การที่พึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา / ฝึกอบรม การสาธิต การวิจัย 3) องค์การมีการวัดผลอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการให้ดีขึ้น **ด้านความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร** ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีแรงกระตุ้น และความต้องการในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารพร้อมที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจรูปแบบค่านิยม กลไกการทำงานในยุคปัจจุบันโดยไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่า 3) ผู้บริหารมีศักยภาพในการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ถึงผลที่จะเกิดกับองค์การ และสามารถตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิผลขององค์การ และการเป็นผู้นำตลาด ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ด้านประสิทธิผลขององค์การ** ได้แก่ 1) องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด 3) ผลผลิตขององค์การได้รับความสนใจจากผู้บริโภคมากขึ้น **ด้านการเป็นผู้นำตลาด** ได้แก่ 1) องค์การสามารถสร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันสถานการณ์

2) องค์การสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างและโดดเด่นเหนือคู่แข่งขัน โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

3) ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ความยั่งยืนทางสังคม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ** ได้แก่ 1) องค์การมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2) องค์การมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3) องค์การมีรายได้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ **ด้านความยั่งยืนทางสังคม** ได้แก่ 1) พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การทำให้อัตราการลาออกลดลง 2) องค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชนและสังคมโดยรอบอย่างสม่ำเสมอ 3) องค์การมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม **ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม** ได้แก่ 1) องค์การสามารถลดการใช้พลังงานได้อย่างต่อเนื่อง 2) องค์การได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม 3) องค์การมีการจัดการของเสียที่เป็นมลพิษก่อนที่จะปล่อยสู่ภายนอก โดยทุกข้อความจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย สามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มตามวิธีวิทยาของการศึกษาวิจัย ได้แก่ 1) วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ศึกษา และ 2) วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งปัจจุบัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ในประเทศไทย จำนวน 8 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ประกอบด้วย ระดับของธุรกิจ ลักษณะความเป็นเจ้าของ ลักษณะการประกอบธุรกิจ ที่ตั้งของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม และเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม

1.2 เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ ตัวผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ นอกจากนั้น ยังใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structural Interview) ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับโมเดลการวิจัย และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 16 ตัวแปร โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานต่อไป

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแบบจำลองการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย จำนวน 3 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัญญาภัค หล้าแหล่ง ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ

2) ผศ.ดร.จิดาภา ถิรศิริกุล ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์พิเศษด้านการบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจ

3) ดร.เพ็ชราภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจ

1.6 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

1.7 เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงจำเป็นต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical sensitivity) โดยผู้วิจัย ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และจากการทบทวนวรรณกรรมโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแบบจำลองการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย และทำการร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ตีความและสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถาม

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โมเดลการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Index of Item Object Congruence) = $\sum R/N$ จากนั้นประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสามารถนำมาใช้เป็นข้อคำ ถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976) ซึ่งค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่ายอมรับได้ (J. Hair, W. Black, B. Babin, R. Anderson, & R. Tatham, 2006) จากการทดสอบ พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์รวมที่ 0.961 และค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.752– 0.890 โดยแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha)
1. ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์		0.883
1.1 การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3	0.861
1.2 การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ	3	0.864
1.3 การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์	3	0.829
1.4 ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	3	0.846
2. การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ		0.816
2.1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	3	0.852
2.2 การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี	3	0.829
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก		0.863
3.1 การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง	3	0.818
3.2 บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3	0.836
4. วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว		0.811
4.1 การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง	3	0.752
4.2 การสร้างความตระหนักรู้	3	0.761
4.3 การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	3	0.875
5. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน		0.972
5.1 ประสิทธิผลขององค์การ	3	0.876
5.2 การเป็นผู้นำตลาด	2	0.890
6. ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ		0.857
6.1 ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ	3	0.880
6.2 ความยั่งยืนทางสังคม	3	0.864
6.3 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3	0.888
รวม	47	0.961

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนดังนี้

1.1 จัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกับผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยโดยใช้ข้อมูลจากสมาพันธ์ SMEs ไทย

1.2 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแนบกับแบบสอบถามในการจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1.3 จัดส่งแบบสอบถาม ตามชื่อและที่อยู่ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ในประเทศไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย และเก็บข้อมูลด้วยการจัดส่งผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และจากการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 500 ชุด เริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมีนาคม 2562 ถึงเดือนพฤษภาคม 2562 ได้รับการตอบกลับทั้งสิ้นจำนวน 324 ฉบับ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ถือว่าข้อมูลยอมรับได้ (Jackson, 2001)

1.4 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

1. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน และการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ประกอบด้วย ระดับของธุรกิจ ลักษณะความเป็นเจ้าของ ลักษณะการประกอบธุรกิจ ที่ตั้งของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน โดยวิธีการประเมินผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา และนำผลข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้ (Best, 1977)

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	เท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	เท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	เท่ากับ 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	เท่ากับ 2 คะแนน

มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีรายละเอียดตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัด และโมเดลการวิจัย ประกอบด้วย

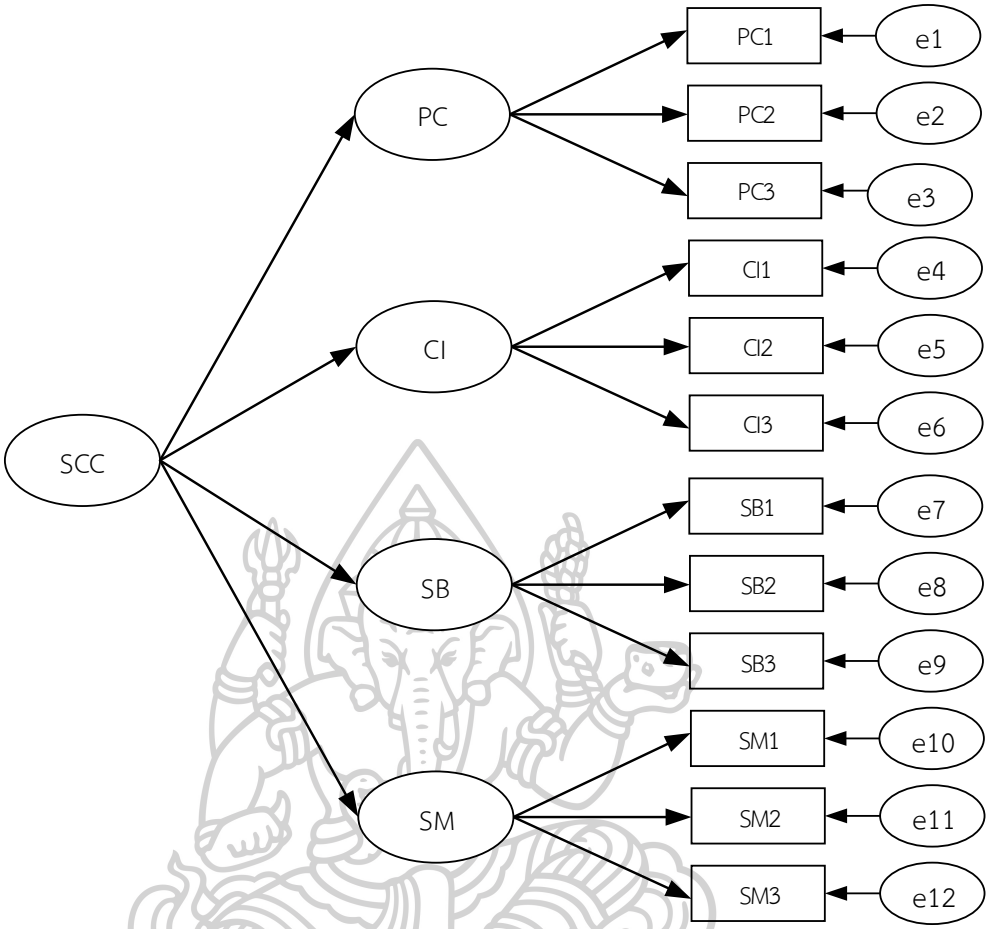
2.3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจกแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

2.3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation) (กริช แรงสูงเนิน, 2554)

2.3.3 การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมี ค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า Bartlett’s test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett’s test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ (Hair et al., 2006)

2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝงโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการจัดการเครือข่ายเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของกลุ่มเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนภาคใต้ โดยมีโมเดลการวัด 6 โมเดลได้แก่ โมเดลการวัดความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โมเดลการวัดการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ โมเดลการวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว โมเดลการวัดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และโมเดลการความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ แสดงดังภาพที่ 13 ถึงภาพที่ 18



ภาพที่ 13 โมเดลการวัดความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

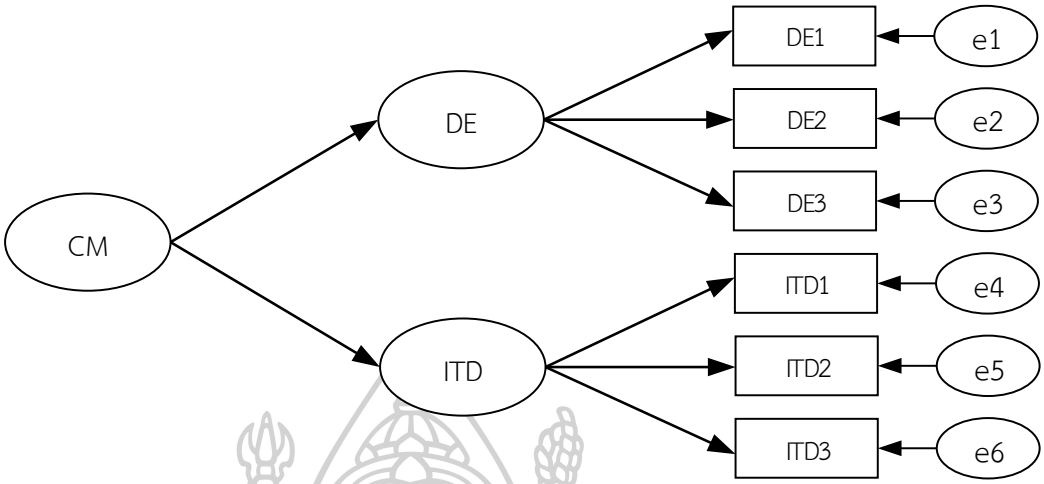
โดยที่ SCC หมายถึง Strategic Change Capability (ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลง เชิงกลยุทธ์)

PC หมายถึง Planning Change (การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง)

CI หมายถึง Coercive Isomorphism (การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ)

SB หมายถึง Strategic Balance (การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์)

SM หมายถึง Sense Making (ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร)

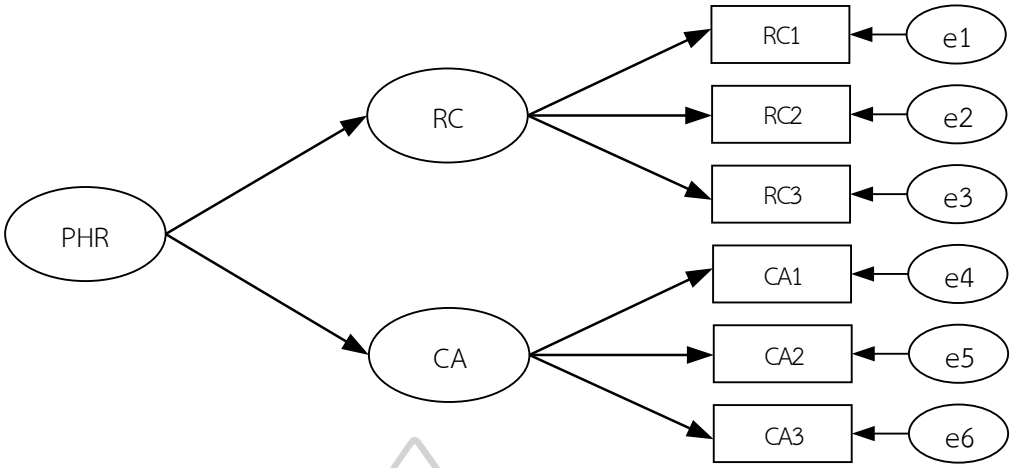


ภาพที่ 14 โมเดลการวัดการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

โดยที่ CM หมายถึง Complexity Management (การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ)

DE หมายถึง Dynamic Environment (การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม)

ITD หมายถึง Innovation and Technology Disruption (การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี)



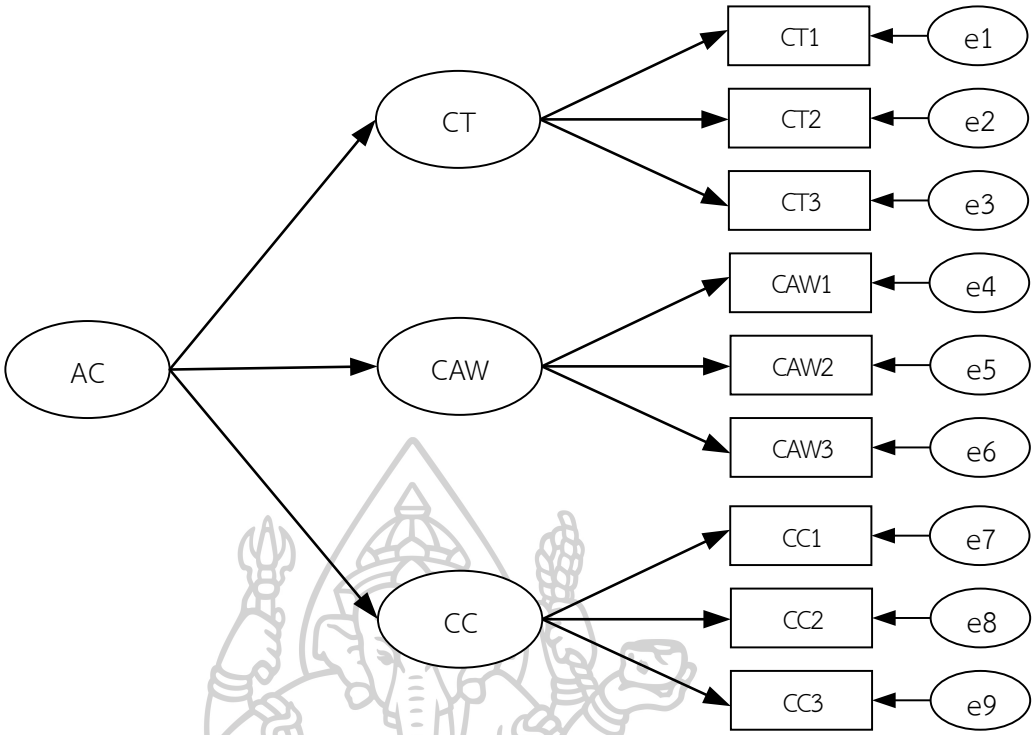
ภาพที่ 15 โมเดลการวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

โดยที่ PHR หมายถึง Proactive Human Resource Management (การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก)

RC หมายถึง Resistance to Change (การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง)

CA หมายถึง Change Agent (บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

มหาวิทยาลัยศิลปากร



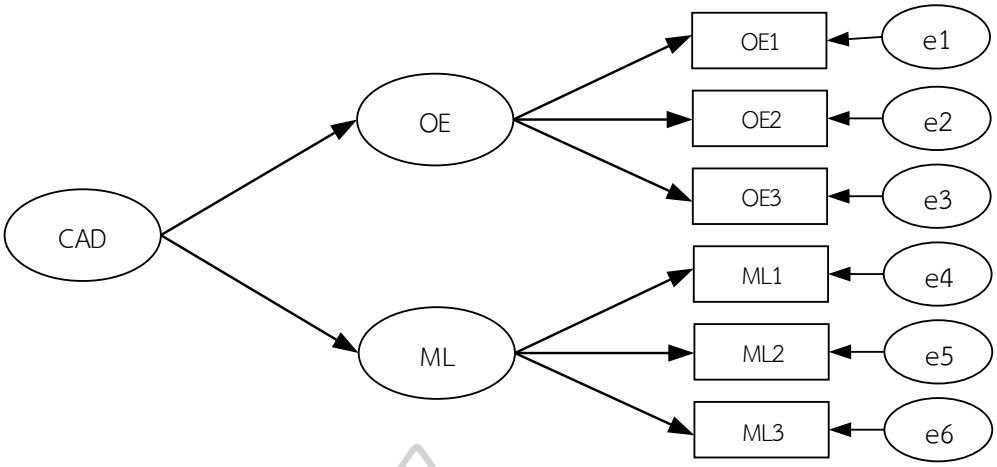
ภาพที่ 16 โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

โดยที่ AC หมายถึง Adaptability Culture (วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว)

CT หมายถึง Change Team (การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง)

CAW หมายถึง Change Awareness (การสร้างความตระหนักรู้)

CC หมายถึง Change Communication (การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง)



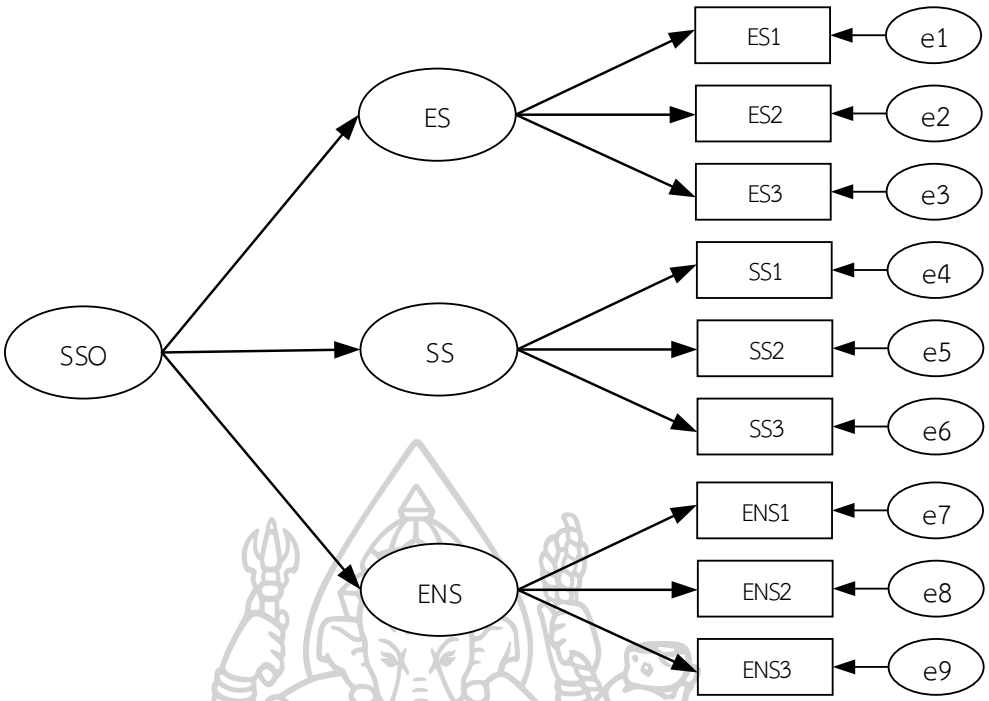
ภาพที่ 17 โมเดลการวัดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

โดยที่ CAD หมายถึง Competitive Advantage (ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน)

OE หมายถึง Organization Effectiveness (ประสิทธิผลขององค์การ)

ML หมายถึง Market Leader (การเป็นผู้นำตลาด)

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาพที่ 18 โมเดลการวัดความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

SSO หมายถึง Survival and Sustainable Organization (ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ)

ES หมายถึง Economic Sustainability (ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ)

SS หมายถึง Social Sustainability (ความยั่งยืนทางสังคม)

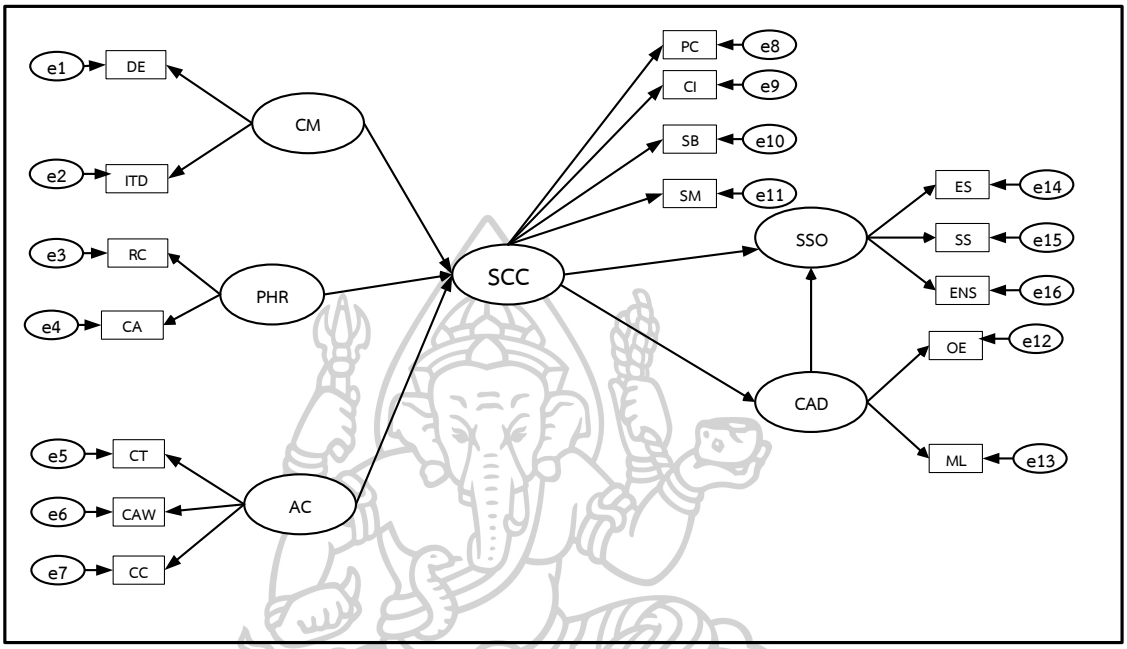
ENS หมายถึง Environmental Sustainability (ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม)

2.4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

2.4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

2.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ มีรายละเอียด ดังนี้

2.5.1 การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน แสดงดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 โมเดลการวัดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

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

2.5.3 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว กับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ผลอิทธิพลระหว่างความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์กับผลลัพธ์ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

1) สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item Object Congruence) จากการประเมินคุณภาพเครื่องมือ โดย

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่า สัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3) สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย

3.1) การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจกแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

3.2) การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.90 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Pallant, 2010; Rubin, 2012)

3.3) การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าจะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายตัวแปรอื่นโดยปราศจากความคาดเคลื่อน ส่วนค่าอื่น ๆ จะแปรความหมายได้ดังนี้ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010)

0.80 ขึ้นไป เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก
0.70-0.79 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี
0.60-0.69 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
0.50-0.59 เหมาะที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย
น้อยกว่า 0.50ไม่เหมาะสมที่นำข้อมูลชุดนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

และค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ (Hair et al., 2010)

4) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

4.1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1) การทดสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

(1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square/ χ^2) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืน ระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรแปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริงกับเมทริกซ์ค่า แปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไค-สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

(2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) หรือχ2 /df หมายถึง ค่าที่ใช้ ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไค-สแควร์ มี

ข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์ จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า หรือ เท่ากับ 2 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (E. Schumacker & Lomax, 2016)

(3) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระลบด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค- สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลบด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2000)

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

(5) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

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

ตารางที่ 5 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	**เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา**
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ >0.05
p-value	p>0.05
χ^2/df	χ^2/df <2
CFI	≥0.95
GFI	>0.90
AGFI	>0.90
RMSEA	<0.05

4.1.2 การทดสอบค่าดัชนีการวัด (Composite Reliability: CR) หมายถึง ค่าความ เชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

4.1.3 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) หมายถึง ค่าที่ทำการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

4.1.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

4.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 4.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

2. ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยา ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นผู้บริหารธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจาก กลุ่มธุรกิจที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจบริการ ธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจเกษตร และธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการคือ จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์สัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัย รูปแบบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย สู่ความยั่งยืน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ และสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูลในเชิงลึกได้ โดยพิจารณาจากธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและมีความมั่นคงของกิจการ โดยพิจารณาจาก กลุ่มธุรกิจที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจบริการ ธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจเกษตร และธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จำนวน 5 คน

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) กับผู้บริหารระดับสูงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ที่มีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและองค์การประสบความสำเร็จโดยพิจารณาจากผลการดำเนินการขององค์การ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกโดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ แบงออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคุณภาพ

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (credibility) ของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบด้วยเทคนิควิธีสามเส้า (ชาย โพธิสิตา, 2552) ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิด ทฤษฎีต่างไปจากเดิม ตีความข้อมูลแตกต่างกันได้มากน้อยแค่เพียงใด มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การใช้ทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี ผู้วิจัยใช้ 2 ทฤษฎี 1 แนวคิด ได้แก่ 1) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) 2) ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View of the Firm) 3) แนวคิดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Strategic Change) เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การตีความเพื่อให้ความหมายแก่ข้อมูลที่วิเคราะห์

1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of sources) คือ การใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกัน ด้วยการสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกันจากผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำนวน 5 ราย ทั้งนี้จะสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นผู้บริหารธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจากกลุ่มธุรกิจที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจบริการ ธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจเกษตร และธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลและได้ข้อมูลที่หลากหลาย

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. เลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จากผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยจำนวน 5 คน โดยพิจารณาจากกลุ่มธุรกิจที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจบริการ ธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจเกษตร และธุรกิจอุตสาหกรรม ที่มีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและองค์การประสบความสำเร็จโดยพิจารณาจากผลการดำเนินการขององค์การ ซึ่งผู้ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจะต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่มีความรู้ และสามารถให้ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องในการวิจัยได้เป็นอย่างดี (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

2. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In- depth Interview) พร้อมทั้งการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non- Participate Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมอีกครั้งจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจากสรุปผลการศึกษาเพื่อความเชื่อมั่นว่าข้อสรุปนั้นตรงความเป็นจริง

3. การเตรียมเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ แนวทางการสัมภาษณ์ที่เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และปากกา ให้มีความพร้อมเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบการวิจัย

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดยการสอบแหล่งของข้อมูลแหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ คือ แหล่งเวลา คือ พิจารณาว่าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งสถานที่ คือ พิจารณาว่าข้อมูลจากต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และแหล่งบุคคล คือ พิจารณาว่าเมื่อบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือ การเลือกหาจุดที่น่าสนใจ อันจะทำให้เข้าใจง่าย มีการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกเฟ้นข้อมูลตัวอย่าง หรือสารสนเทศที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อแสดงตัวอย่างให้เห็น ก้อให้เกิดความเข้าใจ อันจะโยงไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป โดยการแสดงข้อมูลกระทำในรูปของการเขียนเล่าเรื่อง (Narrative Text) 3) การสร้าง

ข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ ข้อความย่อย ๆ ในช่วงแรกเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นสุดท้าย (นิศา ชูโต, 2551)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ด้วยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริม เพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยัน และเพิ่มความลึกของข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

ตัวแปร	อักษรย่อ
1. ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability)	SCC
1.1 การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Planning Change)	PC
1.2 การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (Coercive Isomorphism)	CI
1.3 การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (Strategic Balance)	SB
1.4 ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Sense Making)	SM
2. การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ (Complexity Management)	CM
2.1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Dynamic Environment)	DE
2.2 การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Disruption)	ITD
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management)	PHR
3.1 การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)	RC
3.2 บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	CA
4. วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability Culture)	AC
4.1 การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Team)	CT
4.2 การสร้างความตระหนักรู้ (Change Awareness)	CAW

ตัวแปร	อักษรย่อ
1. ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability)	SCC
1.1 การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Planning Change)	PC
1.2 การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (Coercive Isomorphism)	CI
1.3 การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (Strategic Balance)	SB
1.4 ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Sense Making)	SM
4.3 การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Communication)	CC
5. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage)	CAD
5.1 ประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness)	OE
5.2 การเป็นผู้นำตลาด (Market Leader)	ML
6. ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (Survival and Sustainable Organization)	SSO
6.1 ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (Economic Sustainability)	ES
6.2 ความยั่งยืนทางสังคม (Social Sustainability)	SS
6.2 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)	ENS

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 7 อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

ค่าสถิติ	อักษรย่อ
1. ค่าเฉลี่ย (Mean)	$\bar{X}$
2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)	S.D.
3. ค่าความเบ้ (Skewness)	Skew
4. ค่าความโด่ง (Kurtosis)	Kur
5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)	R
6. ค่าอัตราส่วนวิกฤต (Critical Ratio) หรือค่า t-value	C.R.
7. ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	S.E.
8. ค่าสถิติทดสอบที (t-distribution)	T
9. ค่าสถิติทดสอบเอฟ (f-distribution)	F
10. ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Sum of Square)	SS
11. ค่าเฉลี่ยของค่าเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Square)	MS
12. ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	MD
13. ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	R^2
14. ค่าความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)	Pc
15. ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Average Variance Extracted)	AVE
16. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)	χ^2
17. องศาอิสระ (Degree of Freedom)	*df*
18. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)	GFI
19 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)	AGFI
20. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)	CFI
21. ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard RMR)	SRMR
22. ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)	RMSEA
23. ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)	CN
24. อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)	DE
25. อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)	IE
26. อิทธิพลรวม (Total Effects)	TE

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=324)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	178	54.94
	หญิง	146	45.06
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	56	17.28
	30 – 35 ปี	63	19.44
	36 - 40 ปี	92	28.40
	มากกว่า 40 ปี	113	34.88
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	70	21.60
	ปริญญาตรี	158	48.77
	ปริญญาโท	92	28.40
	ปริญญาเอก	4	1.23
ประสบการณ์ในการบริหารองค์การ	น้อยกว่า 5 ปี	78	24.07
	5 – 10 ปี	114	35.19
	11 – 15 ปี	74	22.84
	มากกว่า 15 ปี	58	17.90

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 54.94 และเพศหญิง จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 45.06

อายุส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 34.88 ช่วงอายุ 36 - 40 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 28.40 ช่วงอายุ 30 - 35 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44 และ มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 17.28

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือ จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 48.77 จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 28.40 จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 และจบการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.23

ประสบการณ์ในการบริหารองค์การ พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์การ 5 – 10 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 35.19 และ มีประสบการณ์ในการบริหารองค์การน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 24.07 มีประสบการณ์ในการบริหารองค์การ 11-15 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 22.84 และ มีประสบการณ์ในการบริหารองค์การ มากกว่า 15 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 17.90

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย ประเภทกิจการ มูลค่าสินทรัพย์ถาวร อายุของกิจการ จำนวนพนักงาน และสถานที่ตั้งของธุรกิจ โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=324)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทกิจการ	ธุรกิจบริการ	83	25.62
	ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต	46	14.20
	ธุรกิจค้าส่ง	61	18.83
	ธุรกิจค้าปลีก	57	17.59
	ธุรกิจนำเข้า/ส่งออกธุรกิจ	29	8.95
	การเกษตร	36	11.11
	ธุรกิจอื่นๆ	12	3.70
มูลค่าสินทรัพย์ถาวร	ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	239	73.77
	51-200 ล้านบาท	85	26.23
อายุของกิจการ	1 - 5 ปี	99	30.56
	6 - 10 ปี	85	26.23
	11 - 15 ปี	63	19.44
	มากกว่า 15 ปี	77	23.77
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 50 คน	223	68.83
	51 - 200 คน	101	31.17
สถานที่ตั้งของธุรกิจ	กรุงเทพฯและปริมณฑล	56	17.28
	ภาคกลาง	67	20.68
	ภาคเหนือ	51	15.74
	ภาคใต้	45	13.89
	ภาคตะวันออก	29	8.95

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	76	23.46

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจบริการ จำนวน 83 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 25.62 ธุรกิจค้าส่ง จำนวน 61 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 18.83 ธุรกิจค้าปลีก จำนวน 57 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 17.59 และธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 46 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 14.20

มูลค่าสินทรัพย์ถาวร พบว่าส่วนใหญ่มูลค่าสินทรัพย์ถาวร ต่ำกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 239 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 73.77 สินทรัพย์ถาวร 51-200 ล้านบาท จำนวน 85 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 26.23 ด้านอายุของกิจการส่วนใหญ่ มีอายุ 1 - 5 ปี จำนวน 99 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 30.56 อายุ 6 - 10 ปี จำนวน 85 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 26.23 และ อายุมากกว่า 15 ปี จำนวน 77 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 23.77

จำนวนพนักงานส่วนใหญ่มีจำนวนน้อยกว่า 50 คน จำนวน 223 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 68.83 และมีจำนวน 51-200 คน จำนวน 101 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 31.17

สถานที่ตั้งของธุรกิจ พบว่าส่วนใหญ่อยู่พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 76 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 23.46 พื้นที่ภาคกลาง จำนวน 67 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 20.68 พื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลจำนวน 56 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 17.28 พื้นที่ภาคเหนือ จำนวน 51 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 15.74 พื้นที่ภาคใต้ จำนวน 45 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 13.89 พื้นที่ภาคตะวันออก จำนวน 29 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 8.95

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วย การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นโดยรวมของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

(n=324)

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.26	0.54	มากที่สุด
การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ	4.28	0.55	มากที่สุด
การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์	4.21	0.55	มาก
ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	4.31	0.50	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.27	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.27 , S.D. = 0.54)

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

ด้านการวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การมีการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ	164 (50.62)	126 (38.89)	30 (9.26)	4 (1.23)	-	4.39	0.71	มากที่สุด
2. องค์การมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน	89 (27.47)	193 (59.57)	38 (11.73)	4 (1.23)	-	4.13	0.65	มาก
3. องค์การมีรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพ	125 (38.58)	161 (49.69)	33 (10.19)	5 (1.54)	-	4.25	0.70	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.26	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.26 , S.D. = 0.54)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การมีการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.39 , S.D. = 0.71) รองลงมาคือ องค์การมีรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.25 , S.D. = 0.70) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ความคิดเห็นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.13 , S.D. = 0.65)

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านการปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การจำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

ด้านการปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ	132 (40.74)	160 (49.38)	30 (9.26)	2 (0.62)	-	4.30	0.66	มากที่สุด
2. องค์การมีการปรับปรุงนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป	152 (46.91)	135 (41.67)	31 (9.57)	6 (1.85)	-	4.34	0.73	มากที่สุด
3. องค์การมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐอย่างเหมาะสม	123 (37.96)	153 (47.22)	40 (12.35)	8 (2.47)	-	4.21	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						4.28	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านการปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.28 , S.D. = 0.55)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การมีการปรับปรุงนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.34 , S.D. = 0.73) รองลงมาคือ องค์การมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.30 , S.D. = 0.66) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐอย่างเหมาะสม ความคิดเห็นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21 , S.D. = 0.75)

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

ด้านการสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การมีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	110 (33.95)	158 (48.77)	48 (14.81)	8 (2.47)	-	4.14	0.75	มาก
2. องค์การมีกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมองค์การที่พึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา / ฝึกอบรม การสาธิต การวิจัย	133 (41.05)	155 (47.84)	33 (10.19)	1 (0.31)	2 (0.62)	4.28	0.71	มากที่สุด
3. องค์การมีการวัดผลอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการให้ดีขึ้น	117 (36.11)	162 (50)	39 (12.04)	6 (1.85)	-	4.20	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย						4.21	0.55	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21 , S.D. = 0.55)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การมีกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมองค์การที่พึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา / ฝึกอบรม การสาธิต การวิจัย ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.28 , S.D. = 0.71) รองลงมา คือ องค์การมีการวัดผลอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการให้ดีขึ้น ความคิดเห็นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.20 , S.D. = 0.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การมีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ความคิดเห็นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14 , S.D. = 0.75)

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

ด้านความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	**ค่าความถี่และร้อยละ**					$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**			
1. ผู้บริหารมีแรงกระตุ้น และความต้องการในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	134 (41.36)	158 (48.77)	32 (9.88)	-	-	4.31	0.64	มากที่สุด
2. ผู้บริหารพร้อมที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจรูปแบบค่านิยม กลไกการทำงานในยุคปัจจุบัน โดยไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่า	128 (39.51)	160 (49.38)	33 (10.19)	3 (0.93)	-	4.27	0.68	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีศักยภาพในการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ถึงผลที่จะเกิดกับองค์การ และสามารถตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	140 (43.21)	156 (48.15)	26 (8.02)	2 (0.62)	-	4.34	0.65	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.31	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ด้านความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.31 , S.D. = 0.50)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีศักยภาพในการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ถึงผลที่จะเกิดกับองค์การ และสามารถตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.34 , S.D. = 0.65) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีแรงกระตุ้นและความต้องการในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.31 , S.D. = 0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารพร้อมที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจรูปแบบค่านิยม กลไกการทำงานในยุคปัจจุบันโดยไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่า ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.27 , S.D. = 0.68)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วย การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ประกอบด้วย การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี *ตารางที่* 15 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

(n=324)

การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	4.26	0.57	มากที่สุด
การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี	4.28	0.55	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.27	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.27 , S.D. = 0.56)

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การของท่านสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและคู่แข่งเสมอ	131 (40.43)	155 (47.84)	35 (10.8)	3 (0.93)	-	4.28	0.69	มากที่สุด
2. องค์การสามารถปรับตัวให้ทันตามสภาวะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย	128 (39.51)	159 (49.07)	33 (10.19)	4 (1.23)	-	4.27	0.69	มากที่สุด
3. องค์การมีศักยภาพในการรับรู้สภาวะที่อาจก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ	132 (40.74)	150 (46.3)	33 (10.19)	6 (1.85)	3 (0.93)	4.24	0.78	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.26	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.26 , S.D. = 0.57)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การของท่านสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และคู่แข่งเสมอ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.28 , S.D. = 0.69) รองลงมาคือ องค์การสามารถปรับตัวให้ทันตามสภาวะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.27 , S.D. = 0.69) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การมีศักยภาพในการรับรู้สภาวะที่อาจก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.24 , S.D. = 0.78)

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การสามารถรับรู้ว่าความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การ	125 (38.58)	162 (50)	34 (10.49)	3 (0.93)	-	4.26	0.68	มากที่สุด
2. องค์การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง	140 (43.21)	148 (45.68)	30 (9.26)	6 (1.85)	-	4.30	0.71	มากที่สุด
3. องค์การมีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	135 (41.67)	152 (46.91)	34 (10.49)	2 (0.62)	1 (0.31)	4.29	0.70	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.28	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับเกี่ยวกับการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจด้านการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.28 , S.D. = 0.55)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.30 , S.D. = 0.71) รองลงมาคือ องค์การมีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.29 , S.D. = 0.70) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ

องค์การสามารถรับรู้ว่าความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.26 , S.D. = 0.68)

3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วย การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง และบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

(n=324)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง	4.37	0.47	มากที่สุด
บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.23	0.60	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.30	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30 , S.D. = 0.53)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง	121 (37.35)	180 (55.56)	23 (7.1)	-	-	4.30	0.60	มากที่สุด
2. องค์การลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ	168 (51.85)	129 (39.81)	27 (8.33)	-	-	4.44	0.64	มากที่สุด
3. องค์การมีการกำหนดนโยบายด้านการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน	141 (43.52)	158 (48.77)	25 (7.72)	-	-	4.36	0.62	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.37	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.37 , S.D. = 0.47)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.44 , S.D. = 0.64) รองลงมาคือ องค์การมีการกำหนดนโยบายด้านการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.36 , S.D. = 0.62) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.30 , S.D. = 0.60)

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	136 (41.98)	144 (44.44)	38 (11.73)	4 (1.23)	2 (0.62)	4.26	0.76	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเข้าใจความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง	115 (35.49)	163 (50.31)	43 (13.27)	2 (0.62)	1 (0.31)	4.20	0.71	มาก
3. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในการเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ	128 (39.51)	155 (47.84)	35 (10.8)	4 (1.23)	2 (0.62)	4.24	0.74	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.23	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.23 , S.D. = 0.60)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.26 , S.D. = 0.76) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในการเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.24 , S.D. = 0.74) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเข้าใจความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20 , S.D. = 0.71)

3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ประกอบด้วย การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างความตระหนักรู้ และการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

(n=324)

วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.33	0.48	มากที่สุด
การสร้างความตระหนักรู้	4.22	0.55	มากที่สุด
การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	4.36	0.47	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.30	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.30 , S.D. = 0.50)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการสร้างและพัฒนาทีม	133 (41.05)	170 (52.47)	19 (5.86)	2 (0.62)	-	4.34	0.62	มากที่สุด
2. องค์การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และกระบวนการคิดของทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง	150 (46.30)	146 (45.06)	26 (8.02)	2 (0.62)	-	4.37	0.66	มากที่สุด
3. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	126 (38.89)	167 (51.54)	29 (8.95)	2 (0.62)	-	4.29	0.65	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.33	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 22 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ด้านการพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.33 , S.D. = 0.48)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และกระบวนการคิดของทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.37 , S.D. = 0.66) รองลงมาคือ องค์การมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการสร้างและพัฒนาทีม ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.34 , S.D. = 0.62) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.29 , S.D. = 0.65)

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสร้างความตระหนักรู้ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

การสร้างความตระหนักรู้	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. มีการส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง	116 (35.8)	171 (52.78)	35 (10.8)	2 (0.62)	-	4.24	0.66	มากที่สุด
2. องค์การส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	127 (39.2)	156 (48.15)	39 (12.04)	1 (0.31)	1 (0.31)	4.26	0.70	มากที่สุด
3. องค์การส่งเสริมให้พนักงานยอมรับและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง	116 (35.8)	155 (47.84)	46 (14.2)	6 (1.85)	1 (0.31)	4.17	0.76	มาก
รวมเฉลี่ย						4.22	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ด้านการสร้างความตระหนักรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.22 , S.D. = 0.55)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.26 , S.D. = 0.70) รองลงมาคือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.24 , S.D. = 0.66) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การส่งเสริมให้พนักงานยอมรับและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17 , S.D. = 0.76)

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรรับรู้ และเข้าใจกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น	137 (42.28)	161 (49.69)	24 (7.41)	2 (0.62)	-	4.34	0.64	มากที่สุด
2. การสื่อสารที่ดีเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	158 (48.77)	142 (43.83)	24 (7.41)	-	-	4.41	0.63	มากที่สุด
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์	132 (40.74)	164 (50.62)	27 (8.33)	1 (0.31)	-	4.32	0.64	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.36	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 24 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.36 , S.D. = 0.47)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสื่อสารที่ดีเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.41 , S.D. = 0.63) รองลงมาคือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรรับรู้ และเข้าใจกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.34 , S.D. = 0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.32 , S.D. = 0.64)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

ผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วย ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านดังนี้

5.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย ประสิทธิผลขององค์การ และการเป็นผู้นำตลาด

ตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

(n=324)

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ประสิทธิผลขององค์การ	4.33	0.48	มากที่สุด
การเป็นผู้นำตลาด	4.28	0.56	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.31	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 25 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.31 , S.D. = 0.52)

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลขององค์การ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

ประสิทธิผลขององค์การ	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	139 (42.9)	159 (49.07)	25 (7.72)	1 (0.31)	-	4.35	0.63	มากที่สุด
2. องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	121 (37.35)	175 (54.01)	27 (8.33)	1 (0.31)	-	4.28	0.62	มากที่สุด

ประสิทธิผลขององค์การ	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3. ผลผลิตขององค์การได้รับความสนใจจากผู้บริโภคมากขึ้น	147 (45.37)	144 (44.44)	31 (9.57)	2 (0.62)	-	4.35	0.68	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.33	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 26 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ด้านประสิทธิผลขององค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.33 , S.D. = 0.48)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในจำนวนที่เท่ากัน คือ องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.35 , S.D. = 0.63) และผลผลิตขององค์การได้รับความสนใจจากผู้บริโภคมากขึ้น ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.35 , S.D. = 0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.28 , S.D. = 0.62)

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ด้านการเป็นผู้นำตลาด จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

การเป็นผู้นำตลาด	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การสามารถสร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันสถานการณ์	135 (41.67)	162 (50)	26 (8.02)	1 (0.31)	-	4.33	0.63	มากที่สุด
2. องค์การสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างและโดดเด่นเหนือคู่แข่งขัน	133 (41.05)	137 (42.28)	52 (16.05)	2 (0.62)	-	4.24	0.74	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.28	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 27 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ด้านการเป็นผู้นำตลาด ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.28 , S.D. = 0.56)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การสามารถสร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันสถานการณ์ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.33 , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ องค์การสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างและโดดเด่นเหนือคู่แข่งขัน ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.24 , S.D. = 0.74)

5.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ประกอบด้วย ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ความยั่งยืนทางสังคม และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 28 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ	4.21	0.60	มาก
ความยั่งยืนทางสังคม	4.27	0.55	มากที่สุด
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	4.19	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย	4.22	0.61	มากที่สุด

จากตารางที่ 28 แสดงระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.22 , S.D. = 0.61)

ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	115 (35.49)	167 (51.54)	40 (12.35)	2 (0.62)	-	4.22	0.68	มากที่สุด
2. องค์การมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	118 (36.42)	154 (47.53)	45 (13.89)	7 (2.16)	-	4.18	0.75	มาก
3. องค์การมีรายได้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	130 (40.12)	144 (44.44)	40 (12.35)	10 (3.09)	-	4.22	0.78	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.21	0.60	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ ด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21 , S.D. = 0.60)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในจำนวนที่เท่ากัน คือ องค์การมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.22 , S.D. = 0.68) และองค์การมีรายได้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.22 , S.D. = 0.78) รองลงมา คือ องค์การมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความคิดเห็นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.18 , S.D. = 0.75)

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้านความยั่งยืนทางสังคม จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

ความยั่งยืนทางสังคม	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การทำให้อัตราการลาออกลดลง	110 (33.95)	172 (53.09)	32 (9.88)	9 (2.78)	1 (0.31)	4.18	0.74	มาก
2. องค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชนและสังคมโดยรอบอย่างสม่ำเสมอ	140 (43.21)	142 (43.83)	39 (12.04)	3 (0.93)	-	4.29	0.71	มากที่สุด
3. องค์การมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	147 (45.37)	144 (44.44)	33 (10.19)	-	-	4.35	0.66	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.27	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 30 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ของของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ ด้านความยั่งยืนทางสังคม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.27 , S.D. = 0.55)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.35 , S.D. = 0.66) รองลงมาคือ องค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชนและสังคม

โดยรอบอย่างสม่ำเสมอ ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.29 , S.D. = 0.71) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การทำให้อัตราการลาออกลดลง ความคิดเห็นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.18 , S.D. = 0.74)

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม จำแนกเป็นรายข้อ

(n=324)

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าความถี่และร้อยละ					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. องค์การสามารถลดการใช้พลังงานได้อย่างต่อเนื่อง	123 (37.96)	153 (47.22)	41 (12.65)	7 (2.16)	-	4.21	0.74	มาก
2. องค์การได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม	121 (37.35)	145 (44.75)	37 (11.42)	15 (4.63)	6 (1.85)	4.11	0.91	มาก
3. องค์การมีการจัดการของเสียที่เป็นมลพิษก่อนที่จะปล่อยสู่ภายนอก	138 (42.59)	139 (42.9)	35 (10.8)	11 (3.4)	1 (0.31)	4.24	0.80	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.19	0.68	มาก

จากตารางที่ 31 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19 , S.D. = 0.68)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การมีการจัดการของเสียที่เป็นมลพิษก่อนที่จะปล่อยสู่ภายนอก ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.24 , S.D. = 0.80) รองลงมาคือ องค์การสามารถลดการใช้พลังงานได้อย่างต่อเนื่อง ความคิดเห็นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21 , S.D. = 0.74) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดเห็นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.11 , S.D. = 0.91)

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรควบคุม

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรควบคุม โดยตัวแปรควบคุมในงานวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 1) มูลค่าสินทรัพย์ถาวร และ2) จำนวนพนักงานในองค์การ โดยใช้วิธีทดสอบค่าที (t-Test) แบบ Independence Sample Test ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

6.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จำแนกตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร ซึ่งประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 50 ล้านบาท และ 51-200 ล้านบาท รายละเอียดดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

(n=324)

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร	N	ค่าเฉลี่ย	SD	t	Sig
	ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	239	4.24	0.09	6.330	.000
	51-200 ล้านบาท	85	4.43	0.05		

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร แตกต่างกันส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ตามจำนวนพนักงานในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 50 คน และ 51-200 คน รายละเอียดดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ตามจำนวนพนักงานในองค์การ

(n=324)

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	จำนวนพนักงาน	N	ค่าเฉลี่ย	SD	t	Sig
	น้อยกว่า 50 คน	223	4.23	0.09	5.611	.000
	51-200 คน	101	4.40	0.05		

*p-value < 0.05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามจำนวนพนักงานในองค์การ พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่มีจำนวน

พนักงานในองค์การแตกต่างกันส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร ซึ่งประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 50 ล้านบาท และ 51-200 ล้านบาท รายละเอียดดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

(n=324)

ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ	**มูลค่าสินทรัพย์ถาวร**	**N**	**ค่าเฉลี่ย**	**SD**	**t**	**Sig**
	ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	239	4.15	0.08	7.121	.000
	51-200 ล้านบาท	85	4.42	0.07		

*p-value < 0.05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ จำแนกตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวรในองค์การ พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรแตกต่างกันส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การตามจำนวนพนักงานในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 50 คน และ 51-200 คน รายละเอียดดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การตามจำนวนพนักงานในองค์การ

(n=324)

ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ	**จำนวนพนักงาน**	**N**	**ค่าเฉลี่ย**	**SD**	**t**	**Sig**
	น้อยกว่า 50 คน	223	4.14	0.09	6.931	.000
	51-200 คน	101	4.40	0.07		

*p-value < 0.05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ จำแนกตามจำนวนพนักงานในองค์การ พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงานในองค์การแตกต่างกันส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์และเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านขนาดขององค์การ ประกอบด้วย มูลค่าสินทรัพย์ถาวร และจำนวนพนักงานในองค์การ พบว่าขนาดขององค์การที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อ

ความคาดคลาดเคลื่อน จึงต้องควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 36 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PC)	-1.547	3.204
การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (CI)	-1.126	1.663
การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (SB)	-1.217	1.569
ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร(SM)	-1.098	1.364
การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (DE)	-1.240	1.400
การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ITD)	-1.386	1.800
การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (RC)	-1.260	1.233
บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CA)	-1.078	1.034
การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (CT)	-1.396	2.163
การสร้างความตระหนักรู้ (CAW)	-1.336	1.854
การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (CC)	-1.182	1.491
ประสิทธิผลขององค์การ (OE)	-1.180	1.629
การเป็นผู้นำตลาด (ML)	-.947	.804
ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (ES)	-1.284	1.445
ความยั่งยืนทางสังคม (SS)	-1.142	1.023
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENS)	-1.300	1.579

จากตารางที่ 36 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -.947 ถึง -1.547 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง .804 ถึง 3.204 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น

	PC	CI	SB	SM	DE	ITD	RC	CA	CT	CAW	CC	OE	ML	ES	SS	ENS
Mean	4.2346	4.3323	4.2212	4.3560	4.3251	4.2840	4.2058	4.2737	4.1872	4.2582	4.2819	4.2099	4.3097	4.2623	4.2850	4.3652
SD	.60201	.47757	.54842	.46940	.48216	.55607	.59771	.55008	.67888	.53900	.55154	.54755	.49952	.57175	.54586	.46628
PC																
CI	.603**															
SB	.787**	.635**														
SM	.660**	.700**	.678**													
DE	.690**	.651**	.637**	.668**												
ITD	.583**	.547**	.575**	.539**	.634**											
RC	.716**	.554**	.652**	.599**	.719**	.668**										
CA	.677**	.577**	.686**	.630**	.679**	.589**	.718**									
CT	.747**	.536**	.775**	.577**	.644**	.594**	.680**	.675**								
CAW	.618**	.524**	.624**	.556**	.601**	.562**	.609**	.592**	.624**							
CC	.682**	.615**	.643**	.572**	.659**	.568**	.632**	.564**	.623**	.645**						
OE	.660**	.607**	.746**	.628**	.619**	.582**	.613**	.613**	.658**	.667**	.666**					
ML	.668**	.650**	.711**	.686**	.655**	.619**	.647**	.616**	.688**	.626**	.634**	.691**				
ES	.705**	.586**	.738**	.605**	.655**	.602**	.668**	.629**	.696**	.576**	.606**	.737**	.731**			
SS	.699**	.666**	.721**	.634**	.678**	.537**	.629**	.649**	.614**	.559**	.619**	.710**	.706**	.749**		
ENS	.535**	.655**	.590**	.671**	.633**	.433**	.516**	.551**	.493**	.465**	.524**	.606**	.624**	.575**	.608**	

*p-value < 0.01

ตารางที่ 37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต38

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต ทั้ง 16 ตัวแปร จำนวน 120 คู่ มีความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 433-.787 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) (Hair et al., 2010) รวมทั้งการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่า ค่า KMO ที่ได้คือ 0.967 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก และค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (Bartlett's Test = 5948.214, df = 153, Sig = 0.000) ดังนั้น ตัวแปรเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ จึงมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, & R. L. Tatham, 2006)

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอับดับหนึ่ง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก

ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (SCC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PC) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (CI) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (SB) และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (SM) 2) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (CAD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิผลขององค์การ (OE) และการเป็นผู้นำตลาด (ML) 3) ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (SSO) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (ES) ความยั่งยืนทางสังคม (SS) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENS)

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ (CM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร คือ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (DE) และการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ITD) 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (PHR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร คือการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (RC) และบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CA) 3) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (AC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (CT) การสร้างความตระหนักรู้ (CAW) และการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (CC) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังนี้

6.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

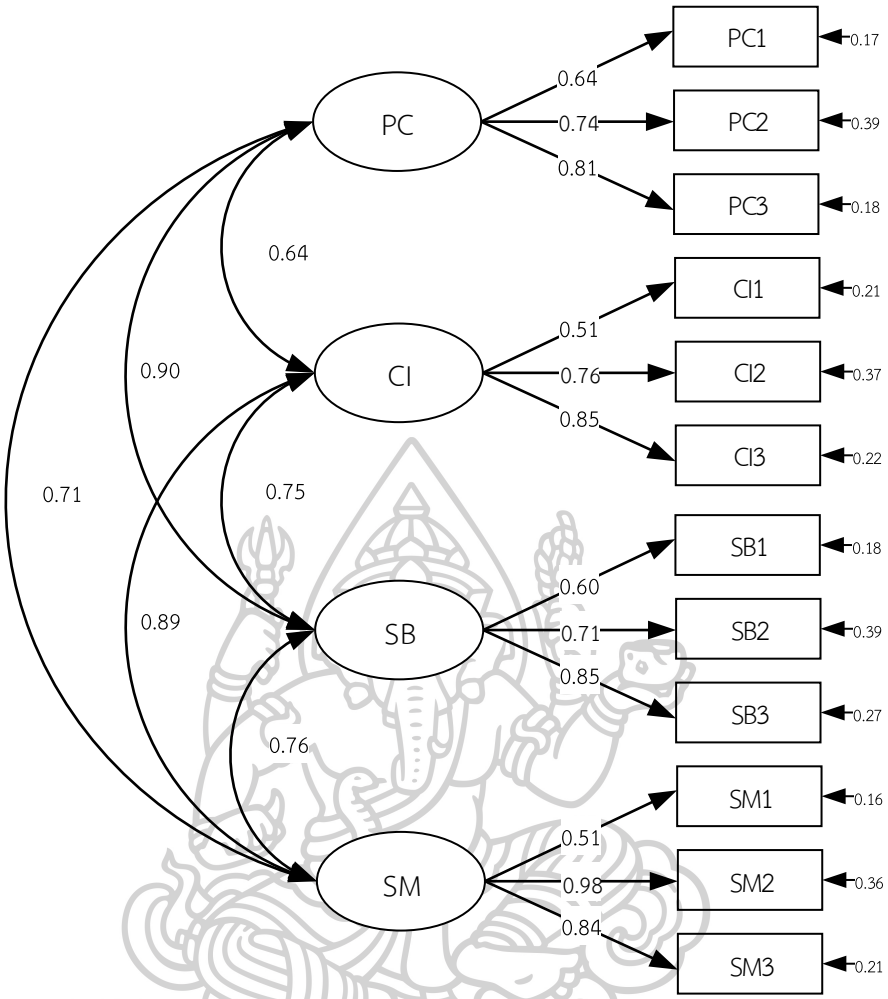
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PC) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (CI) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (SB) และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (SM) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 27

ตารางที่ 39 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	**เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา**	**ค่าที่คำนวณได้**	**ผลการพิจารณา**
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	27.37	-
df	-	37	-
p-value	p>0.05	0.63	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	0.73	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 39 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 27.37 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.63 (p-value เท่ากับ 0.63) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.73 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 21



ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 40 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (SCC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PC) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (CI) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (SB) และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (SM)

องค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	**องค์ประกอบภายใน**	**ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**	**ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE**	**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR**
SCC	PC1	0.64	0.54	0.78
	PC2	0.74		
	PC3	0.81		
	CI1	0.51	0.52	0.76
	CI2	0.76		
	CI3	0.85		
	SB1	0.60	0.53	0.77
	SB2	0.71		
	SB3	0.85		
	SM1	0.51	0.64	0.83
	SM2	0.98		
	SM3	0.84		

จากภาพที่ 20 และตารางที่ 40 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.64-0.81 ตัวแปรสังเกตด้านการปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (CI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัว

บ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.51-0.85 ตัวแปรสังเกตด้านการสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (SB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.60 -0.85 ตัวแปรสังเกตด้านความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (SM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.51-0.98 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.52-0.64 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.76-0.83 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006)

6.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิผลขององค์การ (OE) และการเป็นผู้นำตลาด (ML) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 41

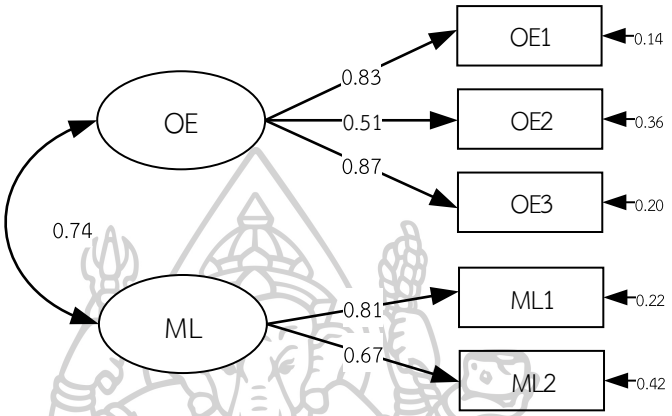
ตารางที่ 41 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	18.17	-
df	-	12	-
p-value	p>0.05	0.46	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	1.51	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 41 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 18.17 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.46 (p-value เท่ากับ 0.46) ค่าไคสแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.51 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการ

ประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มีรายละเอียดดังภาพที่ 21



Chi-Square=18.17, df=12, P-value=0.46105, RMSEA=0.004

ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ตารางที่ 42 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

องค์ประกอบหลักความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	**องค์ประกอบภายใน**	**ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**	**ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE**	**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR**
CAD	OE1	0.83	0.53	0.76
	OE2	0.51		
	OE3	0.87		
	ML1	0.81	0.55	0.71
	ML2	0.67		

จากภาพที่ 21 และตารางที่ 42 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิผลขององค์การ (OE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.513-0.875 ตัวแปรสังเกตด้านการเป็นผู้นำตลาด (ML) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 2 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.678-0.813ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.538-0.560 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสำเร็จทางการตลาด ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.717-0.761 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006)

6.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันด้านความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (ES) ความยั่งยืนทางสังคม (SS) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENS) มีรายละเอียดดังตารางที่ 43

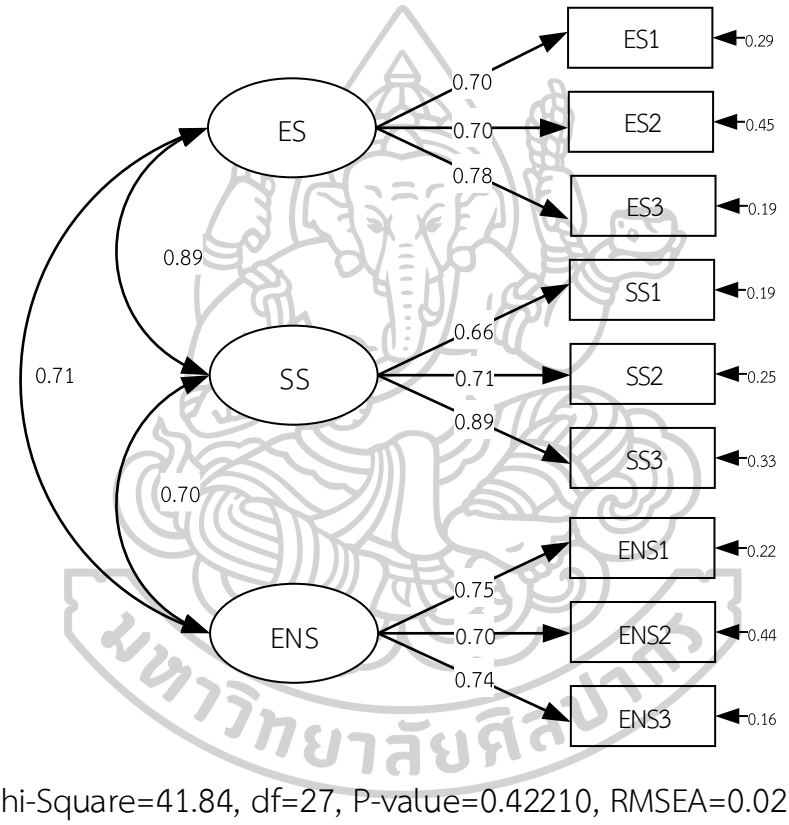
ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	41.84	-
df	-	27	-
p-value	p>0.05	0.42	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	1.54	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 43 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 41.84 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.42 (p-value เท่ากับ 0.42) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.54 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่า

ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

ตารางที่ 44 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

องค์ประกอบหลักด้านความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ	**องค์ประกอบภายใน**	**ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**	**ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE**	**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR**
SSO	ES1	0.70	0.53	0.77
	ES2	0.70		
	ES3	0.78		
	SS1	0.66	0.58	0.80
	SS2	0.71		
	SS3	0.89		
	ENS1	0.75	0.53	0.77
	ENS2	0.70		
	ENS3	0.74		

จากภาพที่ 22 และตารางที่ 44 พบว่า องค์ประกอบหลักความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (ES) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.70-0.78 ตัวแปรสังเกตด้านความยั่งยืนทางสังคม (SS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.66-0.89 และตัวแปรสังเกตด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.70-0.75 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53-0.58 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.77 -0.80 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006)

6.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

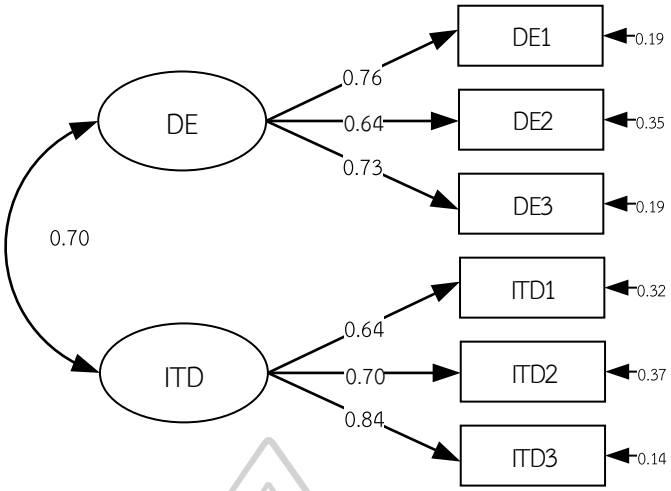
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันผลด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร คือ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (DE) และการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ITD) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 45

ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	**เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา**	**ค่าที่คำนวณได้**	**ผลการพิจารณา**
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	14.79	-
df	-	9	-
p-value	p>0.05	0.51	-
χ^2df	χ^2/df < 2	1.64	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 45 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 14.79 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.51 (p-value เท่ากับ 0.51) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.64 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ มีรายละเอียด ดังภาพที่ 23



Chi-Square=14.79, df=9, P-value=0.51021, RMSEA=0.000

ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

ตารางที่ 46 สรุปองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

องค์ประกอบหลักการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ	**องค์ประกอบภายใน**	**ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**	**ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE**	**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR**
CM	DE1	0.76	0.51	0.75
	DE2	0.64		
	DE3	0.73		
	ITD1	0.64	0.54	0.77
	ITD2	0.70		
	ITD3	0.84		

จากภาพที่ 23 และตารางที่ 46 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (DE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.64-0.76 และตัวแปรสังเกตด้านการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ITD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.64-0.84 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.51-0.54 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.75-0.77 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006)

6.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

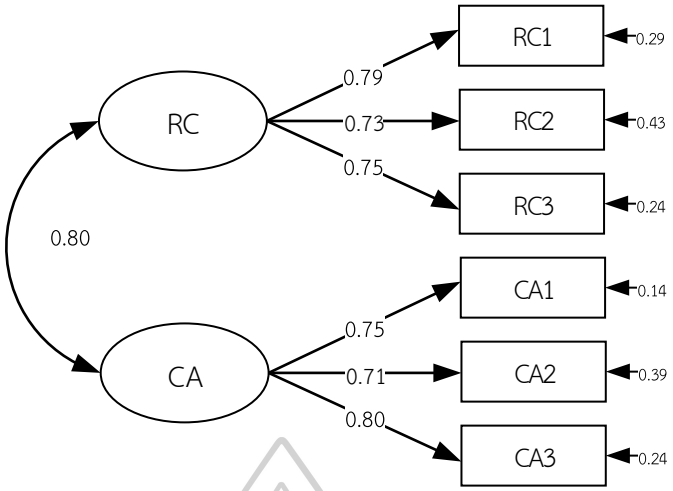
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันคุณลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (RC) และบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CA) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 43

ตารางที่ 47 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	17.63	-
df	-	13	-
p-value	p>0.05	0.39	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	1.35	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 47 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 17.63 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.39 (p-value เท่ากับ 0.39) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.35 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีรายละเอียดดังภาพที่ 24



Chi-Square=17.63, df=13, P-value=0.39200, RMSEA=0.012

ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

ตารางที่ 48 สรุปองค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

องค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	**องค์ประกอบภายใน**	**ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**	**ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE**	**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR**
PHR	RC1	0.79	0.57	0.80
	RC2	0.73		
	RC3	0.75		
	CA1	0.75	0.57	0.80
	CA1	0.71		
	CA1	0.80		

จากภาพที่ 24 และตารางที่ 48 พบว่า องค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (RC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73-0.79 และตัวแปรสังเกตด้านบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.71-0.80 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่

อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ที่ 0.57 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการทางสังคม ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ที่ 0.80 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006)

6.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (CT) การสร้างความตระหนักรู้ (CAW) และการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (CC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 49

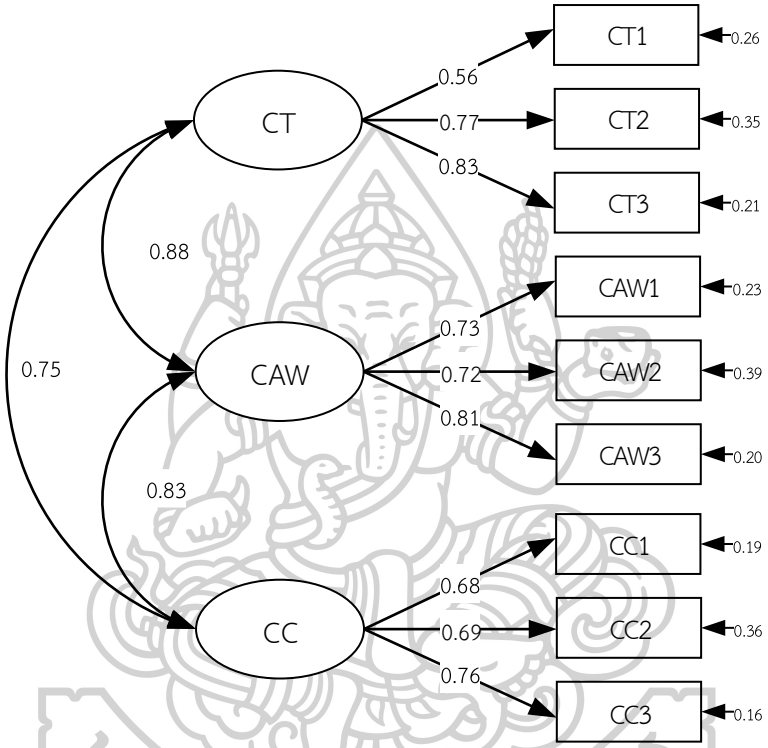
ตารางที่ 49 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	**เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา**	**ค่าที่คำนวณได้**	**ผลการพิจารณา**
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	41.84	-
df	-	27	-
p-value	p>0.05	0.40	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	1.53	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 49 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 41.84 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.40 (p-value เท่ากับ 0.40) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.53 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว มีรายละเอียดดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

ตารางที่ 50 สรุปองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

องค์ประกอบหลักวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	**องค์ประกอบภายใน**	**ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**	**ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE**	**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR**
AC	CT1	0.56	0.53	0.77
	CT2	0.77		
	CT3	0.83		

องค์ประกอบหลัก วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
	CAW1	0.73	0.57	0.80
	CAW2	0.72		
	CAW3	0.81		
	CC1	0.68	0.51	0.75
	CC2	0.69		
	CC3	0.76		

จากภาพที่ 25 และตารางที่ 50 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (CT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.56-0.83 ตัวแปรสังเกตด้านการสร้างความตระหนักรู้ (CAW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.72-0.81 และตัวแปรสังเกตด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.68-0.76 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.51-0.57 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.75-0.80 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006)

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และใช้วัดตัวแปรแฝง รวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละกลุ่ม ขององค์ประกอบหลักทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวโดยพิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังนี้

7.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

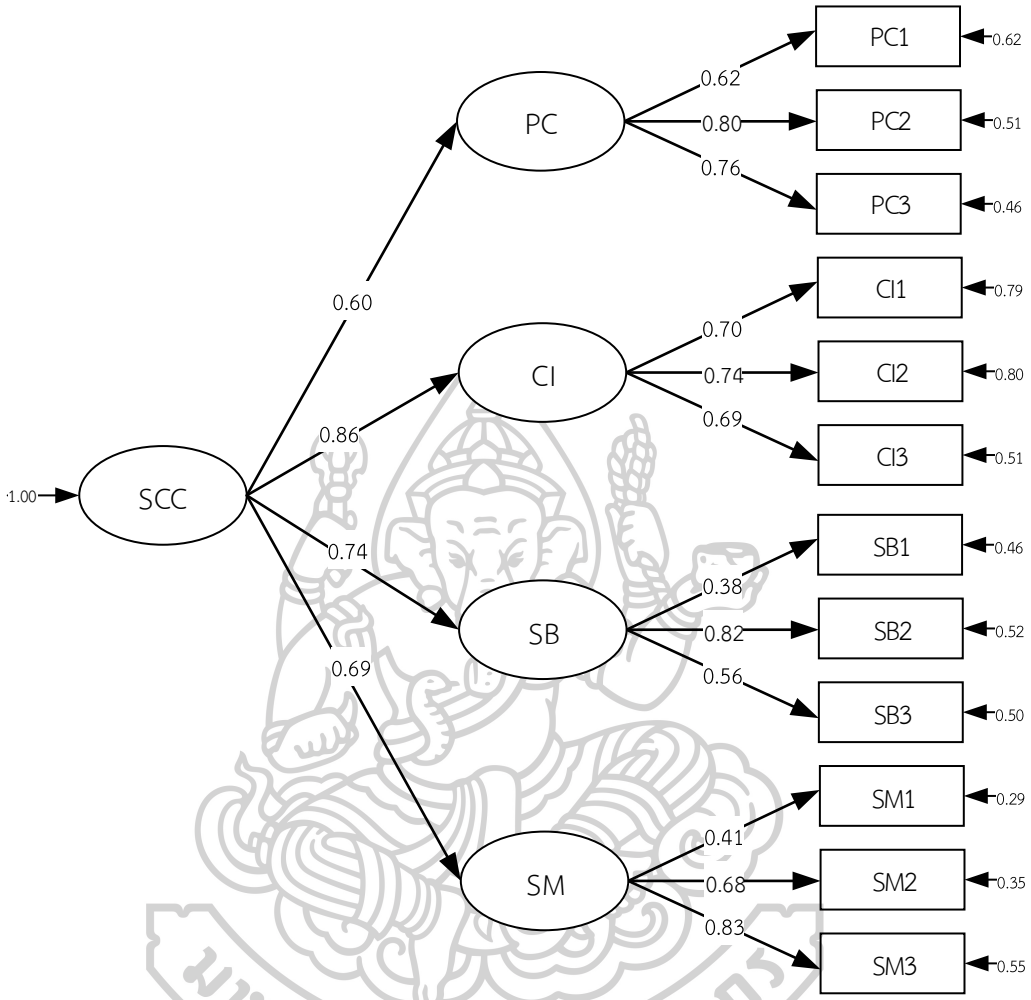
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 51

ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	38.55	-
df	-	45	-
p-value	p>0.05	0.57	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	0.85	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 51 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 38.55 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.57 (p-value เท่ากับ 0.57) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.85 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 52 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
SCC	PC	0.60	4	0.53	0.82
	CI	0.86	1		
	SB	0.74	2		
	SM	0.69	3		

จากภาพที่ 26 และตารางที่ 52 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.60 องค์ประกอบย่อยด้านการปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (CI) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (SB) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.74 และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (SM) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.69 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีค่าเท่ากับ 0.53 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.82 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ องค์ประกอบย่อยด้านการปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (CI) ด้านการสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (SB) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (SM) และด้านการวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PC) ตามลำดับ

7.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

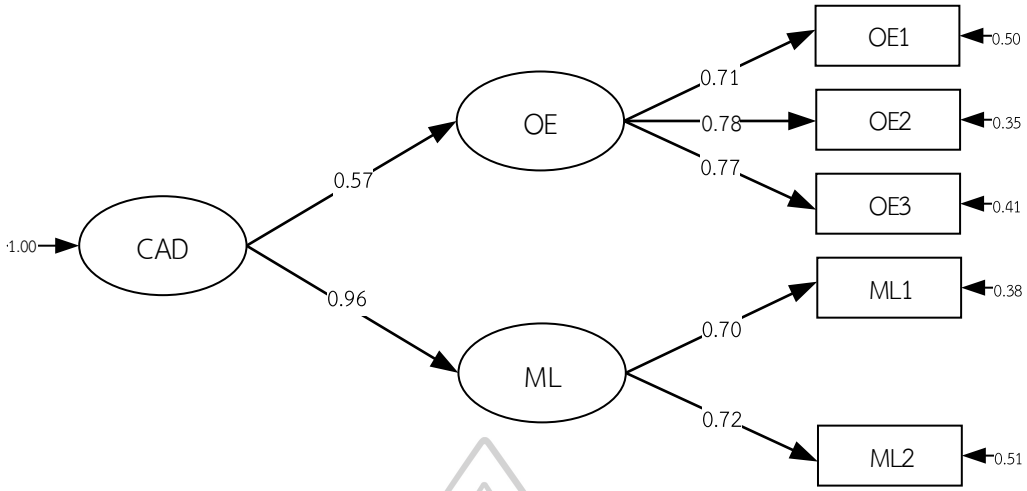
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 53

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	**เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา**	**ค่าที่คำนวณได้**	**ผลการพิจารณา**
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	50.08	-
df	-	46	-
p-value	p>0.05	0.31	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	1.08	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 53 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 50.08 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.31 (p-value เท่ากับ 0.31) ค่าไคสแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.08 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มีรายละเอียดดังภาพที่ 27



Chi-Square=50.08, df=46, P-value=0.31465, RMSEA=0.014

ภาพที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ตารางที่ 54 สรุปองค์ประกอบหลักความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

องค์ประกอบหลักความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	**องค์ประกอบภายใน**	**ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**	**ลำดับความสำคัญ**	**ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE**	**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR**
CAD	OE	0.57	2	0.58	0.71
	ML	0.96	1		

จากภาพที่ 27 และตารางที่ 54 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิผลขององค์การ (OE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.57 และองค์ประกอบย่อยด้านการเป็นผู้นำตลาด (ML) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มีค่าเท่ากับ 0.58 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.71 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำตลาด (ML) และ องค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิผลขององค์การ (OE) ตามลำดับ

7.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

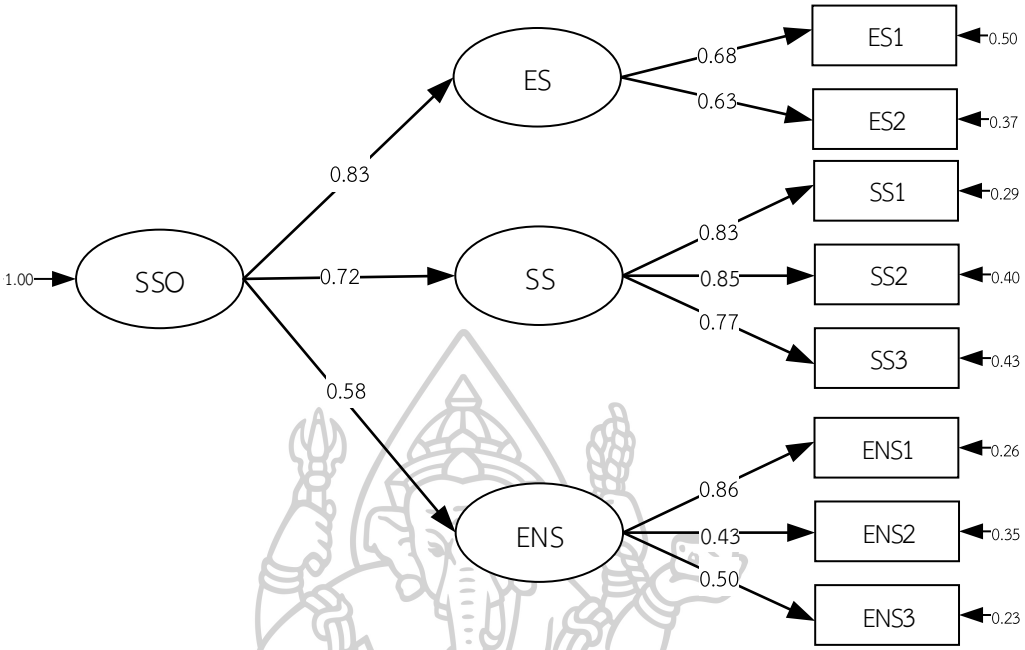
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 55

ตารางที่ 55 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	31.16	-
df	-	24	-
p-value	p>0.05	0.13	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	1.29	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 55 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 31.16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.13 (p-value เท่ากับ 0.13) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.29 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 28



Chi-Square=31.16, df=24, P-value=0.13898, RMSEA=0.018

ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

ตารางที่ 56 สรุปองค์ประกอบหลักความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

องค์ประกอบหลักความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ	**องค์ประกอบภายใน**	**ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**	**ลำดับความสำคัญ**	**ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE**	**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR**
SSO	ES	0.83	1	0.51	0.76
	SS	0.72	2		
	ENS	0.58	3		

จากภาพที่ 28 และตารางที่ 56 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (ES) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 องค์ประกอบย่อยด้านความยั่งยืนทางสังคม (SS) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.72 และองค์ประกอบย่อยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENS) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.58 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ มีค่าเท่ากับ 0.51 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.76 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองพบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (ES) ด้านความยั่งยืนทางสังคม (SS) และด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENS) ตามลำดับ

7.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 57

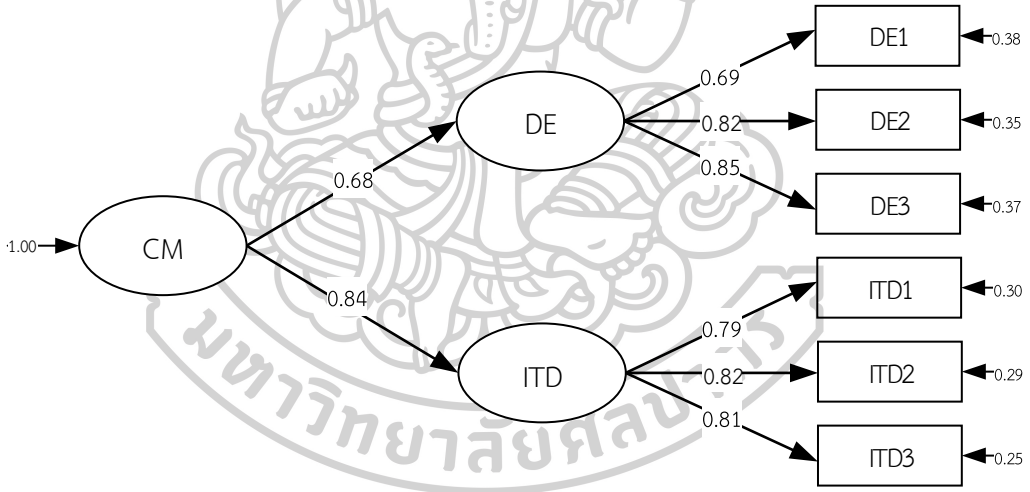
ตารางที่ 57 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	76.25	-
df	-	65	-
p-value	p>0.05	0.68	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	1.17	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 57 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 76.25 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.68 (p-value เท่ากับ 0.68) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.17 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ มีรายละเอียดดังภาพที่ 29



Chi-Square=76.25, df=65, P-value=0.68708, RMSEA=0.000

ภาพที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

ตารางที่ 58 สรุปองค์ประกอบหลักการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

องค์ประกอบหลักการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
CM	DE	0.68	2	0.58	0.74
	ITD	0.84	1		

จากภาพที่ 29 และตารางที่ 58 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (DE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.68 และองค์ประกอบย่อยด้านการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ITD) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.58 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.74 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ITD) และด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (DE) ตามลำดับ

7.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

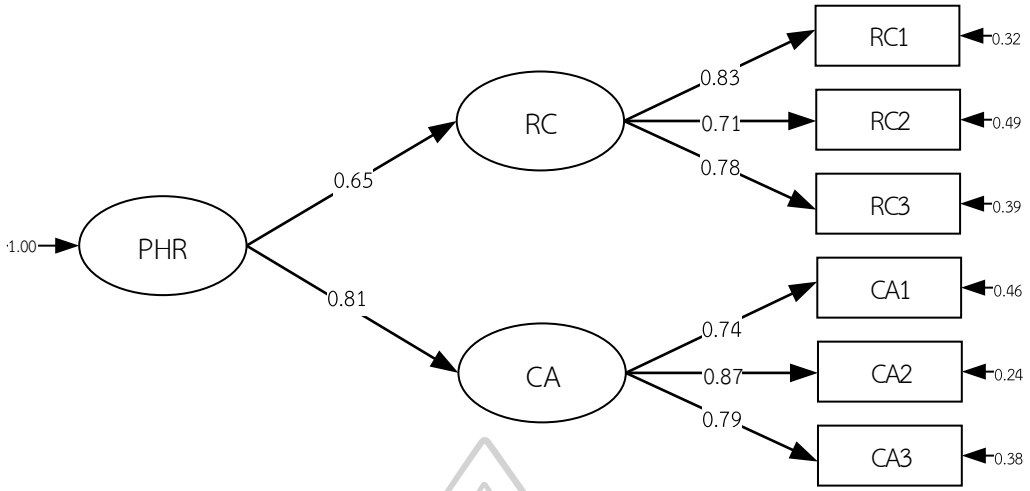
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 59

ตารางที่ 59 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	**เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา**	**ค่าที่คำนวณได้**	**ผลการพิจารณา**
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	20.82	-
df	-	20	-
p-value	p>0.05	0.90	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	1.041	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.001	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 59 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 20.82 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.90 (p-value เท่ากับ 0.90) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.041 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.001 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีรายละเอียดดังภาพที่ 30



Chi-Square=20.82, df=20, P-value=0.90040, RMSEA=0.001

ภาพที่ 30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

ตารางที่ 60 สรุปองค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

องค์ประกอบหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	**องค์ประกอบภายใน**	**ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**	**ลำดับความสำคัญ**	**ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE**	**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR**
PHR	RC	0.65	2	0.54	0.70
	CA	0.81	1		

จากภาพที่ 30 และตารางที่ 60 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (RC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 และองค์ประกอบย่อยด้านบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CA) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.65 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีค่าเท่ากับ 0.54 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.70 จัดว่ามีความ

เหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CA) และด้านการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (RC) ตามลำดับ

7.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 61

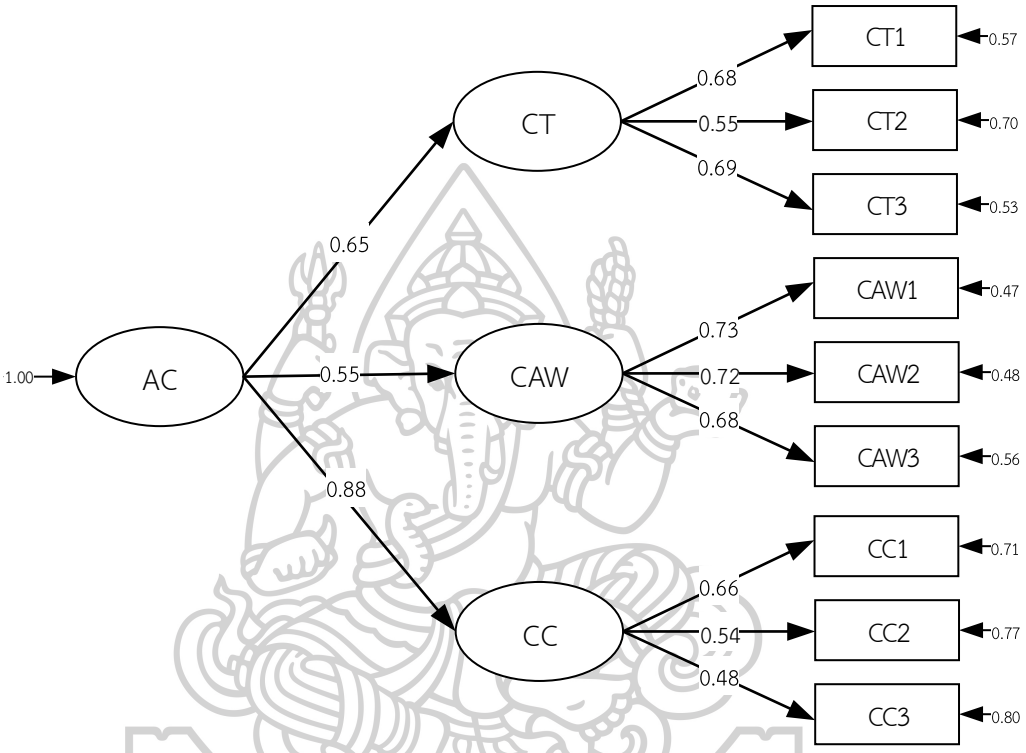
ตารางที่ 61 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

(n=324)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	29.38	-
df	-	26	-
p-value	p>0.05	0.29	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	1.13	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 61 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 29.38 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ x.xx (p-value เท่ากับ 0.29) ค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.13 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแบบปรับตัว มีรายละเอียดดังภาพที่ 31



ภาพที่ 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

ตารางที่ 62 สรุปองค์ประกอบหลักวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

องค์ประกอบหลักวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว	**องค์ประกอบภายใน**	**ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**	**ลำดับความสำคัญ**	**ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE**	**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR**
AC	CT	0.65	2	0.50	0.74
	CAW	0.55	3		
	CC	0.88	1		

จากภาพที่ 31 และตารางที่ 62 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (CT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.65 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างความตระหนักรู้ (CAW) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.55 และองค์ประกอบย่อยการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (CC) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (J. F. Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว มีค่าเท่ากับ 0.50 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; J. F. Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.74 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; J. F. Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (CC) ด้านการพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (CT) และด้านการสร้างความตระหนักรู้ (CAW) ตามลำดับ

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

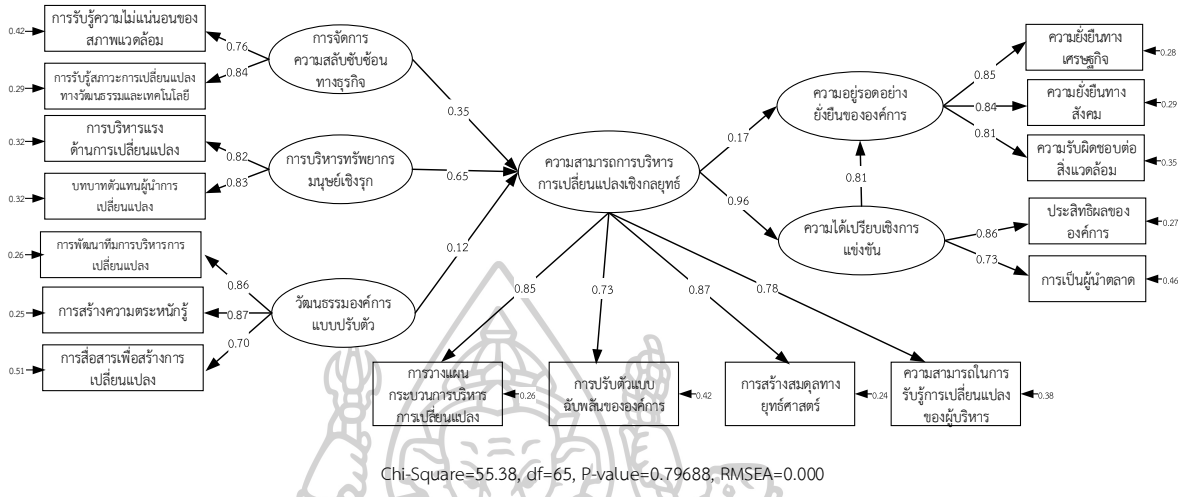
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลสมมติฐานการวิจัย หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืนเพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ทำให้ค่าความเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่งค่าดัชนีความสอดคล้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 63

ตารางที่ 63 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	**เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา**	**ค่าที่คำนวณได้**	**ผลการพิจารณา**
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	55.38	-
df	-	65	-
p-value	p>0.05	0.79	-
χ^2/df	χ^2/df < 2	0.85	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 63 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 55.38 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.79 (p-value เท่ากับ 0.79) ค่าค่าไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.85 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดล

สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย



ภาพที่ 32 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายสมมติฐานของการวิจัย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 64

ตารางที่ 64 อิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (SCC)			ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (CAD)			ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (SSO)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ (CM)	0.35	-	0.35	-	-	-	-	-	-
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (PHR)	0.65	-	0.65	-	-	-	-	-	-
วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (AC)	0.12	-	0.12	-	-	-	-	-	-
ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (SCC)	-	-	-	0.96	-	0.96	0.17	0.78	0.95
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (CAD)	-	-	-	-	-	-	0.81	-	0.81

*p<0.05; DE คือ อิทธิพลทางตรง; IE คือ อิทธิพลทางอ้อม; TE คือ อิทธิพลรวม

จากตารางที่ 64 พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ที่พัฒนาขึ้น มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

พบว่า การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ (CM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (SCC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.35 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1**

สมมติฐานที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (PHR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (SCC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.65 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2**

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (AC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (SCC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3**

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

พบว่า ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (SCC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (CAD) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.96 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.96 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4**

สมมติฐานที่ 5 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ

พบว่า ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (SCC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ (SSO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.17 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5**

สมมติฐานที่ 6 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การโดยมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

พบว่า ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (SCC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ (SSO) โดยมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (CAD)

มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.78 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6**

สมมติฐานที่ 7 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ พบว่าความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (CAD) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (SSO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.81 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7**

ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน แสดงดังตารางที่ 65

ตารางที่ 65 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	**ผลการทดสอบสมมติฐาน**
สมมติฐานที่ 1 การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การโดยมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ	ยอมรับสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology Methodology) ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน ได้แก่ ซึ่งเป็นผู้บริหารธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจาก กลุ่มธุรกิจที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจบริการ ธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจเกษตร และธุรกิจอุตสาหกรรม ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพธิสิตา, 2552) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In- Depth Interview) โดยติดต่อสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว พร้อมกับยื่นเอกสารจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ ทำให้มีโอกาสสำหรับการตั้งคำถามเพิ่มเติม เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ยังใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมอีกครั้งจากผู้ให้ข้อมูลหลังจากสรุปผลการศึกษา เพื่อความเชื่อมั่นว่าข้อสรุปนั้นตรงความเป็นจริง โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้างที่ครอบคลุมเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อนำมายืนยันและขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลง เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการทำแผนปฏิบัติการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ถึงการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโดยมีกระบวนการปรับตัวให้พร้อมรับสถานการณ์วิกฤติที่อาจจะส่งผลกระทบกับองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านนโยบาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาหลายลักษณะ การ

เปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Interventions) เป็นการพัฒนาองค์การอีกรูปแบบหนึ่ง ที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย การออกแบบหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน และผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ภายใต้สภาวะการแข่งขันในยุคปัจจุบัน แสดงรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่า กิจการที่มีการวางแผนและสร้างทิศทางในการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อความล้มเหลว และมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการศึกษาวิเคราะห์จนสามารถประเมินความซับซ้อนที่จะส่งผลกระทบกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และมีการบริหารจัดการตามลำดับขั้นตอนหรือกิจกรรมในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ และการวางทิศทางการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงธุรกิจในอนาคต ทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางหลักขององค์การที่วางแผนไว้ กระบวนการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน มีการเชื่อมโยงกระบวนการอย่างกว้างขวางไปตามทิศทางหลักขององค์การที่วางแผนไว้ ซึ่งมุ่งสู่การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังสามารถลดข้อผิดพลาดในการดำเนินกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงด้วยการวางแผน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

"มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบนะคะ ว่าเราจะมีทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตอย่างไร และจะปรับตัวกับภาวะธุรกิจอย่างไร แต่ขึ้นอยู่กับโอกาส เวลา และอุปสรรคหลายๆ อย่างรวมกัน เช่น เรามี Plan ว่าเราอยากมีสาขาเพิ่มในปีนี้ แต่บางทีเราก็หาทำเลดีๆ พื้นที่กว้างๆ หรือค่าใช้จ่ายที่มันเหมาะกับเราก็ยากอยู่ อะไรแบบนี้ แต่ก็จะพยายามทำให้ได้ตาม Plan ที่เราตั้งไว้" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

"จริงๆแล้วมันเกิดจากความผิดพลาดในอดีตนะครับ ที่ไม่เคยวางแผน วิจัยตลาดมันเลย เกิดปัญหาสินค้าค้าง Stock จำนวนมาก พอมาถึงตอนนี้ทำให้เวลาผมจะเริ่มธุรกิจใหม่ๆ หรือจะขยายงานต่างๆ หรือจะปรับปรุงอะไร ตอนนี้ต้องมีแผนที่ชัดเจน มีการดูแนวโน้มตลาด ป้องกันความผิดพลาดครับ" *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

"จริงๆ แล้วเรามีโครงการขยายงานอยู่ตลอดเวลา มีแผนชัดเจนว่าเราจะปรับตัวอย่างไร ซึ่ง Project ต่างๆ มีทั้งเสนอจากข้างล่างและจากเรา มีทั้ง Suppplier วิ่งเข้ามาหาเรา มี Logistics วิ่งเข้ามาหาเรา กับในสิ่งที่เราวิ่งเข้าไปหาเค้าเราก็หาด้วยส่วนหนึ่ง เพราะว่าที่วิ่งเข้ามาหาเราก็อาจจะสร้างผลประโยชน์ให้เราได้บ้าง ในส่วนที่เราวิ่งเข้าไปหาเค้าก็อาจเป็น Suppplier

รายใหญ่ ๆ ที่เราอยากจะร่วมค้าด้วย ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด มีการวางแผนงานในเรื่องของการที่เราจะขยายอะไรต่อในในอนาคต ในสองเดือนสามเดือนข้างหน้าเราจะมี Suppplier รายไหนเข้ามา อย่างวันนี้ก็จะมีเจ้าหน้าที่ของ Suppplier เข้ามาคุยกับเราในเรื่องของการทำ Distribution ในเขตภาคกลาง" *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

"เราคิดไว้ตลอดว่าอยากแปรรูปสินค้าเกษตรที่เรามี และอยากทำการเกษตรผสมผสานที่เป็น Organic ซึ่งตอนนี้ก็ได้มีการวางแผนอย่างชัดเจนเรื่องการแปรรูปใบเตยให้เป็นผงใบเตยไว้ชงดื่ม เราอยากปรับเปลี่ยนการเกษตรของเราให้ครบวงจร" *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

"มีการคิดวางแผนอยู่ตลอดเวลาเพราะคู่แข่งมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ทำของเดิมให้ดีก่อน เพราะธุรกิจต่อตัวถังต่อตู้รถนี้ยังไปได้อีกไกล มีเพิ่มเติมที่มีการวางแผนไว้คือการผลิตกระบะ stainless ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับวัตถุดิบที่เรามี" *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

1.2 การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ

จากการศึกษาพบว่าการปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การเป็นการดำเนินงานและการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดจากสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรง และแรงผลักดันจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ เกิดจากกระบวนการที่กดดันจากปัจจัยภายนอกให้องค์การมีลักษณะเหมือนกับองค์การอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มประชากรเดียวกัน กระบวนการนี้เกิดจากแรงผลักดันทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่ทำให้องค์การเลียนแบบกระบวนการวิธีการทำงานหรือโครงสร้างจากองค์การอื่นที่ประสบความสำเร็จ แรงผลักดันต่างๆ ที่จะส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัวอาจเกิดจากการผูกขาดจากนายทุนรายใหญ่ในธุรกิจเดียวกัน การลอกเลียนแบบจากคู่แข่งที่ทำให้องค์การต้องปรับตัว ซึ่งจะต้องมุ่งเน้นการปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งต้องปรับตัวให้ล้ำหน้าคู่แข่งในประเภทเดียวกัน การปรับตัวตามสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและการแข่งขันสูงจากคู่แข่งโดยการเพิ่มมูลค่าสินค้าด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

"ตอนนี้ธุรกิจร้านอาหารมันก็แข่งขันดุเดือดขึ้นเรื่อยๆ เพราะว่าการค้าที่ดุเดือดมาจากที่เศรษฐกิจไม่ดีด้วย ยิ่งเศรษฐกิจไม่ดีก็ยิ่งแข่งขันกันมากขึ้นเรื่อยๆ ถ้าเศรษฐกิจดี ต่างคนต่างมีลูกค้า เหมือนเค้กถ้ามีหลายก้อนก็จะไม่มีใครแย่งกันกิน แต่ตอนนี้เหลือเค้กก้อนเดียว ทุกคนมาแย่งกันรุมกินเค้กก้อนนี้หมดเพราะทุกคนหิวหมด ถ้าเปรียบเทียบคนกินเป็นร้านอาหาร ทุกคนหิวลูกค้าหมดเลย แต่เหลือเค้กอยู่นิดเดียว ใครกันล่ะจะหาวิธีกินเค้กได้มากกว่ากัน อันนี้คือความดุเดือดในสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งร้านของเราต้องปรับตัวให้ล้ำหน้าคู่แข่ง" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

"การสต็อกสินค้าน้อยลง เพราะเศรษฐกิจชะลอตัว การแข่งขันสูงมากทั้งจากร้านคู่แข่ง และ แมคโคร กำลังซื้อน้อยลง การหมุนเวียนสินค้าจะช้าลงด้วย จากแต่ก่อนเคยสต็อกสินค้า 100 ลัง ช่วงนี้ก็จะสั่งสินเค้าเพียง 50 ลังเพื่อให้มีสินค้าเพียงพอต่อการจำหน่าย จะไม่มีสินค้ามาสต็อกค้างมากเกินไป เพื่อเป็นการลดต้นทุนเพื่อเสริมให้มีเงินสดมาหมุนเวียนในธุรกิจ" นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)

"การทำธุรกิจโลจิสติกส์ตอนนี้มีการห้ำหั่นราคากันค่อนข้างเยอะพอสมควร ตอนนี้ธุรกิจไม่แน่นอนด้วยข้อแรกปัจจัยเศรษฐกิจ และลูกค้าเปลี่ยนรูปแบบการจัดการซื้อไปในทางออนไลน์ ซึ่งมียักษ์ใหญ่อยู่ 2-3 เจ้า เช่น Lazada Shopee อะไรต่างๆ ก็จะใช้บริการพวกกลุ่ม Kerry หรือกลุ่มโลจิสติกส์รายใหญ่ ซึ่งก็เข้าไปแทรกซึมค่อนข้างเยอะ วันนี้โลจิสติกส์เมืองไทยธุรกิจรายเล็กหรือกลางๆก็ค่อนข้าง จะเหนื่อยพอสมควรเพราะปัจจัยเหล่านั้นเราไปควบคุมไม่ได้ทำให้วันนี้เราต้องเข้าถึงธุรกิจที่มันเป็นออนไลน์จริงๆ เราก็อยู่ลำบาก ตอนนี้เราก็กำลังปรับตัวอยู่เหมือนกัน ตอนนี้เราก็เริ่มแล้ว" นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)

"ตอนนี้ธุรกิจเกษตรเองก็มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ผมเองต้องการที่จะเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรของผม ด้วยการแปรรูป แล้วก็ทำการสร้างแบรนด์เพื่อเพิ่มมูลค่าแล้วก็ทำให้สินค้าสามารถไปได้ไกลกว่าเดิม เพราะตอนนี้มันก็มีการผูกขาดจากนายทุนรายใหญ่ พวกรายย่อยอย่างผมเลยต้องปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้เราอยู่ได้" นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)

"ธุรกิจนี้เริ่มมีคู่แข่ง จากคู่แข่งเดิมก็เริ่มมีคู่แข่งใหม่ๆเข้ามา เค้าอาจจะลอกเลียนแบบงานเราเพราะไม่ไม่ได้จดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรไว้ เพราะพ่อไม่เห็นความสำคัญขนาดนั้น มันก็จะมีอู่ต่อตู้เข้ามาต่อสู้ในระยะยาวก็ต้องดู แต่เราก็ยังมั่นใจว่ามั่นคงเพราะเราปรับปรุงธุรกิจตลอดเวลาแล้วเราก็ยังมีฐานลูกค้าเก่าแก่ การบอกกันปากต่อปาก" นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)

1.3 การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์

จากการศึกษาพบว่าการสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์เป็นกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย เป็นการดำเนินการสร้างเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์การเพื่อสำหรับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การทั้งปัจจุบันและอนาคต รวมถึงแนวทางหรือวิธีการโดยมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่างบุคลากรและแผนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และเป็นการสร้างดุลยภาพหรือความสมดุลในการดำเนินกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการสร้างให้เกิดเป็นเป้าหมายร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การอย่างเป็นรูปธรรมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์การ ซึ่งกรอบ

นโยบายสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะต้องทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจร่วมกัน และเดินไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน และมองเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

"พี่จะต้องสร้างเป้าหมายร่วมกันกับทุกคนที่มีส่วนร่วมในร้าน ทั้งพนักงาน หุ้นส่วน จะต้องเชื่อใจ เชื่อมั่น และเชื่อฝีมือ เชื่อถือ เราต้องทำให้หุ้นส่วนทั้งหมดมีความเชื่อถือเราด้วย แล้วเดินไปในทิศทางเดียวกัน มันหมายถึงผลงานของเรานั่นเอง ซึ่งเป็นรูปธรรมที่สุด คือผลงานที่เราได้ทำให้หุ้นส่วนได้เห็นว่าสิ่งที่คุณเชื่อเรามาแล้วเราทำตอบกลับไปมันเป็นประมาณนี้นะ แล้วคุณโอเคมั้ย ถ้าคุณโอเคคุณก็ทำกับเรา ถ้าคุณไม่โอเค คุณบอกเราได้ คุณจะไปหรือจะอะไรเราไม่ว่ากัน อันนี้คือจุดเริ่มต้นในการที่จะร่วมงานกัน" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

"ธุรกิจค้าส่งไม่จำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือมากนัก งานบริหารคือเจ้าของกิจการ ส่วนที่เหลือคือพนักงานประเภทยกของ หรือทำบัญชีรายรับรายจ่ายต่อวัน ยิ่งปัจจุบันมีการใช้ระบบการจัดการเข้ามาช่วยก็ลดต้นทุนเรื่องคนลงได้อีกมาก แต่พนักงานทุกคนของเราต้องมีเป้าหมายเดียวกันคือบริการลูกค้า ธุรกิจแบบผม การเสียลูกค้าไปเป็นเรื่องใหญ่มาก ผมเลยต้องทำให้พนักงานทุกคนตั้งแต่คนส่งของ ยกของ พนักงานหน้าร้านให้รู้เป้าหมายของผม" *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

"เรามีแผนกต่างๆ แผนกขาย แผนกบัญชี แผนก admin แผนกคลังสินค้า แผนกขนส่ง เพราะฉะนั้นแต่ละส่วนก็จะมีรายละเอียดของหัวหน้าเค้าดูแลอยู่ แต่เราเองก็ดูแลจากข้างบนลงไป ผมจะวางกรอบนโยบายกว้างๆ แต่จะต้องทำให้แน่ใจว่าทุกคนในบริษัท เข้าใจในทิศทางที่เรากำลังเดิน ต้องเดินไปด้วยกัน ถ้าพนักงานทุกคนมีแนวทางไปในทางเดียวกัน แล้วกลยุทธ์มันจะสำเร็จ" *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

"ผมมีหลักการสำคัญในการทำธุรกิจเกษตรของผมนะ นอกจากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว ผมจะพูดให้คนในครอบครัวแล้วก็ลูกน้องของผมทุกคนฟังแล้วก็ทำตาม คือมาตรฐานของเรา ผมกินได้ ผู้บริโภคก็กินได้เหมือนกัน เราเลยเหมือนมีข้อตกลงในใจของเราว่าผลผลิตของเราต้องสะอาด ปลอดภัย" *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

"ตอนนี้ผมมีนโยบายหลักเลย ที่ทุกคนจะต้องมีแนวคิดพื้นฐานเรื่องการพัฒนาธุรกิจของเราไปด้วยกัน อยากให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน มองเป้าหมายของโรงงานเป็นเป้าหมายเดียวกัน ผมเชื่อนะว่าถ้าทุกคนมาเป้าหมายเดียวกันกับผม ธุรกิจจะต้องไปได้ดีกว่าเดิม" *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

1.4 ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

จากการศึกษาพบว่าการที่ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่อาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การ จะส่งผลให้ผู้บริหารมีแรงกระตุ้น และความต้องการในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจรูปแบบค่านิยม กลไกการทำงานในยุคปัจจุบันโดยไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่า และผู้บริหารมีศักยภาพในการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ถึงผลที่จะเกิดกับองค์การรวมถึงมีความหวาดระแวงผลลบที่อาจจะเกิดกับองค์การ ทำให้เกิดความพยายามที่จะรับรู้และปรับตัวซึ่งเกิดจากสัญชาตญาณและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน และการรับรู้ว่าธุรกิจควรจะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางใด นั่นคือความสามารถในการสร้างความแตกต่างของการรับรู้ของผู้บริหารจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษาดังนี้

"มันเป็นสัญชาตญาณนะเรื่องนี้ เรื่องการที่เราจะรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่มันจะมากระทบกับธุรกิจของเรา เป็นเรื่องที่สอนใครไม่ได้ สอนยากมาก สักวันเราอาจจะทำงานไม่ไหวแล้ว แต่ถ้าสัญชาตญาณเราดีอยู่เราก็สามารถที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยองค์กรเราได้บ้าง สัญชาตญาณพี่อาจจะมาจากประสบการณ์หรือเปล่าไม่มั่นใจ sense making คือการรับรู้ไม่เท่ากัน ตามี 2 ดวง เหมือนกันแต่มองเห็นไม่เหมือนกัน เหมือนกับปัญหา 10 คนมองไม่เจอปัญหาแต่เรามองเห็น" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

"ตอนนี้การแข่งขันมันสูงมาก ผมต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ต้องดูข้อมูลว่าสินค้าอะไรที่เป็นความต้องการของลูกค้าในตลาดออนไลน์ สินค้าตัวไหนที่เรามีในร้านที่เค้าหากันเยอะแล้วขายได้ราคาดี อย่างเช่นก่อนที่จะเข้าไปขายในออนไลน์มีขนมที่นำเข้าจากอินโดนีเซียเป็นที่ต้องการของลูกค้าในออนไลน์มากและราคาแพง แต่เราได้มาในราคาทุนที่เรารู้สึกว่ามันถูก มันเป็นราคาปกติที่เราได้รับมาแต่ในออนไลน์มันแพงมาก เราก็เลยคิดว่าถ้าเรามีสินค้าแบบนี้เราก็เอาไปขายในออนไลน์ได้ราคาเพิ่มมากขึ้นทำให้เราได้กำไรมากขึ้นด้วย ถ้าไม่มีทักษะในการปรับตัวรับรองว่าอยู่ยากแน่นอน" *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

"ด้วยประสบการณ์วันนี้จะบอกว่าทุกอย่างมันเปลี่ยนไปไวมาก ถ้าย้อนไปสิบปียี่สิบปีที่แล้ว ด้วยประสบการณ์จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ แต่ในวันนี้ถ้าจะเดินไปแล้วประสบความสำเร็จประสบการณ์ก็เป็นเรื่องสำคัญ แต่วันนี้เด็กรุ่นใหม่ที่ไม่มีประสบการณ์ก็มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ เพราะฉะนั้นผมมองว่าวันนี้การรับรู้ว่าธุรกิจควรจะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางไหน คือจุดสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ" *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

"จริงๆ ตอนนี้การทำเกษตรต้องทำแบบครบมิตินะครับ ตั้งแต่ผลิตอย่างไร ตลาดคือใคร เก็บวัตถุดิบอย่างไร ขนส่งอย่างไร การคิดและทำให้ครบทุกมิติแบบนี้ไม่ใช่เจ้าของธุรกิจเกษตรทุกคนจะทำได้ นี่แหละคือความแตกต่างของการรับรู้ ผมว่ามันเป็นความสามารถสำคัญของเจ้าของธุรกิจเลยเรื่องการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เราอยู่รอดได้" นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)

ธุรกิจเริ่มต้นคือติดตั้งแอร์บ้านและรางน้ำ ต่อมาเข้าสู่ธุรกิจความเย็นคือตู้แช่ stainless จนมาปัจจุบันที่มาต่อตู้เครื่องเย็นบนรถ 6 ล้อ รถกระบะ เราคิดตลอดเวลาว่าธุรกิจต้องปรับตัวและหาโอกาสใหม่ๆ เสมอ เพราะถ้าเราหยุดตั้งแต่ตู้แช่ stainless ตอนนี้ธุรกิจเราคงจบไปแล้ว ถ้าจะเรียกว่าเป็นความหวาดระแวงก็ได้นะครับ แต่ความหวาดระแวงนี้แหละที่ทำให้เราปรับตัวมาจนถึงทุกวันนี้" นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พบว่าการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ส่งผลกระทบกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

2.1 การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ คือความสามารถขององค์การในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างยั่งยืน จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่เกิดจากแรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ แรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม แรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านกฎหมายและการเมือง แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และแรงผลักดันจากคู่แข่งขันทางธุรกิจ มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ด้านการตลาดในการหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาดซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนทางธุรกิจ รวมถึงอาจส่งผลในการล้มเหลวขององค์การ สามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบกับองค์การ เกิดจากการที่องค์การสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คู่แข่ง และปรากฏการณ์ทั้งหมดที่อยู่ภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง และ

กฎหมาย ที่มีศักยภาพมากพอที่จะส่งผลต่อองค์การ และสามารถก่อให้เกิดสภาวะความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ โดยจะต้องมีความสามารถในการรับรู้ผลกระทบที่จะเกิดผลเชิงลบกับองค์การ อีกทั้งการรับรู้ข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญให้เกิดการปรับตัว โดยการรับรู้และเข้าใจปัจจัยผันผวนทางเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบ และองค์การจะสามารถสร้างความได้เปรียบจากสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง ซึ่งจะต้องรับรู้ข้อมูลและนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานเพื่อหาการดำเนินการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และสามารถนำมาสังเคราะห์เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน และเกิดเป็นความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในที่สุด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

“ตอนนี้พี่รับรู้ผลกระทบที่มันอาจจะเกิดผลทางลบกับร้านเยอะมากอย่างเรื่องเศรษฐกิจ ร้านอาหารใหม่ๆเกิดขึ้นตลอดเวลาที่เค้าเป็นคู่แข่งทั้งทางตรงแล้วก็ทางอ้อมของเรา แต่เรารู้อยู่อย่างหนึ่งว่าบนพื้นฐานของเศรษฐกิจไม่ดีมันก็จะต้องมีกลุ่มที่มีกำลังซื้อ ฉะนั้นเราต้องคิดค้นให้ได้เพื่อที่จะเอาเงินในกระเป๋าเค้าออกมาหาเราให้ได้”*นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

“ส่วนหนึ่งคือข้อด้อยของร้านคือสินค้ายังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มที่ลูกค้าต้องการ ด้วยปัจจัยขนาดของพื้นที่การจัดเก็บน้อย และความต้องการของลูกค้ามีหลากหลายประเภทมาก ซึ่งเรายังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขนาดนั้น ลูกค้าบางรายไปซื้อสินค้าร้านใหญ่ๆ ที่มีสินค้าครบคลุมมากกว่า หรืออย่างแมคโครก็จะมีสินค้าครอบคลุมทุกกลุ่มที่เค้าต้องการก็อาจจะมีปัญหาตรงจุดนี้ได้”*นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

“ในขณะที่สภาพเศรษฐกิจตกลง โลจิสติกส์ก็ Drop ลงไปด้วย ในขณะที่วันนี้ทุนต่างชาติเข้ามาเยอะไม่ว่าจะเป็น SCG ที่ร่วมกับแมวดำญี่ปุ่นอะไรต่างๆ หรือจะเป็นอาลีบาบาที่มาในรูปของ Best Express อะไรก็ตาม ต้องยอมรับว่าทุนเค้าหนา พอลงมาเค้ากระจายพื้นค่อนข้างหน้ากว้าง ประกอบกับทุนที่มีค่อนข้างมหาศาลก็ทำให้โลจิสติกส์ในบ้านเราหรือคนที่เป็นเจ้าของคนไทยปิดตัวไปเยอะพอสมควรในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา แต่การที่เรารับรู้ข้อมูลพวกนี้ทำให้เรามีความพร้อมที่จะปรับตัวตลอดเวลา” *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

“จริงๆ แล้วการเกษตรเป็นรากฐานหลักของประเทศเรา แต่ปัญหาที่เกษตรกรอย่างเราเจอคือเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีการตลาด ไม่มีทุน ไม่มีองค์ความรู้ อีกทั้งยังมีความเสี่ยงจากโรคระบาด ภัยธรรมชาติ ความผันผวนของราคาสินค้าต่างๆ รวมถึงเศรษฐกิจ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มันเป็นผลกระทบที่เกิดกับธุรกิจเกษตร เราต้องรู้และเข้าใจ ถึงจะสามารถข้ามผ่านไปได้” *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

"เรื่องเศรษฐกิจก็มีผลกระทบกับธุรกิจของเราบ้างแต่ไม่มาก มีช่วงที่งานน้อยลง แต่งานเราจะเยอะหรือน้อยก็เกี่ยวเนื่องกับบริษัทขายรถด้วย เช่น โตโยต้าปล่อยรถง่ายขึ้น ปล่อยไฟแนนซ์ง่ายขึ้น คนใช้เงินในการดาวน์รถถูกลง เมื่อก่อนออกรถใช้เงินแสน เดี๋ยวนี้ครึ่งแสนหรือเงินหมื่นก็ได้แล้วทำให้กลายเป็นว่าเราได้เปรียบจากภาวะเศรษฐกิจที่คนเค้าบอกว่าต่ำลง เพราะคนก็จะเอารถมาต่อตู้กับเรามากขึ้น นี่แหละการหาโอกาสทางธุรกิจ ไม่ว่าเศรษฐกิจ การเมืองจะเป็นแบบไหน เราต้องรับรู้ข้อมูลแล้วเอามาวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดกับเรา" *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

2) การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี

จากการศึกษาพบว่า การที่องค์การสามารถรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดรูปแบบธุรกิจขึ้นมาใหม่ โดยที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมจะเข้ามาสร้างการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและแนวทางการดำเนินธุรกิจแบบเดิมๆ โดยนวัตกรรมและเทคโนโลยีรูปแบบใหม่เหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในองค์การทั้งทางลบและทางบวก อีกทั้งยังสามารถนำมาสร้างประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งสำคัญเพราะในยุคปัจจุบันบทบาทของนวัตกรรมจะช่วยตอบสนองความต้องการหรือการแก้ปัญหาเชิงธุรกิจและการดำเนินงาน อีกทั้งยังเรื่องของการบริการอีกประการหนึ่ง เพื่อสามารถรับมือกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วยการรับรู้และสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ การรับรู้แรงผลักดันด้านเทคโนโลยีที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งการลงทุนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ โดยจะต้องมีการผสมผสานภูมิปัญญากับนวัตกรรมเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่จะส่งผลกระทบกับองค์การ และดำเนินกลยุทธ์การปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

"เทคโนโลยีมีทั้งดีและไม่ดีในมุมมอง มุมมองที่ดีคือทำให้ทุกอย่างแคบลง ง่ายขึ้น เร็วขึ้น แต่ในสิ่งที่ไม่ดีต่อธุรกิจคือถ้าวันนี้ที่ลูกค้ามีความชอบที่จะโทรสั่งอาหาร ให้ไลน์แมนมาซื้อ ใช้วิธีการเดลิเวอรี่ ทำให้ยอดขายส่วนหนึ่งโต แล้วตอนนี้ศึกษาแอพพลิเคชั่นสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (quick tap survey) เมื่อเค้าใช้บริการแล้วให้เค้ากดไปมันจะบอกว่าคุณพึงพอใจมากน้อยหรือไม่ชอบเลย เราก็หมายเหตุไปเลยว่าไม่พอใจเพราะอะไร อันนี้เดี๋ยวจะเอาเข้ามาใช้ให้ลูกค้าดู ส่วน Page ร้าน ณ ตอนนี้เป็น admin เองเพื่อให้เราได้รู้ Feedback จริงๆ จากลูกค้าเพราะเรายังสามารถทำได้อยู่ ถ้าช่วงไหนเราวุ่นๆ ปิดเครื่องมันก็จะโอนสายไปให้พนักงาน (กรณีรับจอง) แต่ส่วนใหญ่ของวันจะทำเอง เวลาลูกค้าไม่พอใจก็ฟ้องเรา แต่ถ้าเราไม่ทำเองข้อมูลเหล่านี้มันก็จะถูกลบออกไป เราไม่ได้เห็นหรอก" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

“ทุกวันนี้เศรษฐกิจมันเปลี่ยนไปเยอะ ทั้งเทคโนโลยี ไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ทุกวันนี้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าทางอินเตอร์เน็ตทางออนไลน์กันเยอะ ในปัจจุบันร้านผมเองก็มีหน้าร้านอยู่ใน Shopee ใน Lazada ซึ่งมันสามารถทำได้เพราะเค้าเปิดโอกาสให้คนทั่วไปมาสามารถตั้งร้านค้าได้ แล้วลูกค้าผมเดี๋ยวนี้สั่งของผ่าน LINE แทบจะทั้งหมด ” นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)

“รถของเราทั้งหมดติด GPS ทั้งหมด คือให้เห็นว่ามันมีการเปลี่ยนแปลงอะไร สมัยก่อนย้อนไป 7-8 ปีที่แล้ว เรามีโครงการติด GPS ทั้งหมดเลย ลงทุนเยอะมาก แต่เราเชื่อว่าความคุ้มค่ามันจะเกิดขึ้นในอนาคตเราเห็นความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เราเป็นโลจิสติกส์รายแรกๆ ที่ติด GPS เรากล้าลงทุนในเรื่องตรงนี้เพราะเราเชื่อว่ามันมีความคุ้มค่า ทั้งในเรื่องของ Cost และควบคุมการทำงาน”นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)

“ปัจจุบันเราไม่สามารถทำการเกษตรแบบเดิมๆได้อีกแล้ว เนื่องจากมันมีปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามากระทบมากมาย ในทุกวันนี้จะต้องผสมผสานภูมิปัญญากับนวัตกรรมเข้าด้วยกัน เช่นเรื่องนวัตกรรมการจัดการน้ำมาช่วยวางแผนการทำการเกษตรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)

“จากที่สายงานธุรกิจนี้มันเติบโตขึ้น เราก็ต้องขยายตาม ยกตัวอย่าง 7-11 มีมากขึ้น ของใน 7-11 มีหลายอย่างก็ต้องวิ่งขนส่งหลายอย่าง ต้องใช้รถความเย็น ธุรกิจอีกอย่างที่ต่อกับอู่คือพวกน้ำแข็ง และเกี่ยวเนื่องกับความร้อนจากอากาศเมืองไทยบ้านเราที่มันร้อน การวิ่งรถแบบเดิมที่ใช้รถกระบะใช้ผ้าใบคลุมทำให้น้ำแข็งละลาย ต้องใช้เป็นตู้เพื่อให้น้ำแข็งไม่ละลาย ซึ่งเราใช้เทคโนโลยีปรับตัว แล้วเราก็ยังพัฒนาอยู่นะเรื่องระบบความเย็น อยากทำให้มันดีขึ้น และก็ในอนาคตถ้าหากเป็นรถไฟฟ้า เราจะปรับปรุงระบบของเราอย่างไร” นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่ส่งผลกระทบกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การในอนาคต และเตรียมความพร้อมของคนในองค์การให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลกที่เปลี่ยนไปเนื่องจาก กระบวนการปรับพฤติกรรม ทัศนคติ และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์การ ให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการปรับพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานให้สอดคล้องและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง บทบาทของบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นบทบาทสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จ องค์การธุรกิจนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงองค์การมีทั้งที่ประสบ

ความสำเร็จและล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นมักเกิดจากคนในองค์การไม่ให้ความร่วมมือ หรือแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล สามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่า การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึงการที่องค์การสามารถจัดการให้พนักงานได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบกับตนเอง และสามารถบริหารให้ไม่เกิดการต่อต้านหรือมีการต่อต้านน้อยที่สุดจากผู้ที่ได้รับผลกระทบ โดยการใช้กลไกในด้านการสร้างความร่วมมือและกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจน โดยเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในองค์การย่อมมีการต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเสมอ องค์การจึงต้องมีการบริหารจัดการกับแรงต้านอย่างเหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับองค์การโดยการชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่พนักงานจะได้รับปัญหาการต่อต้านเกิดจากการที่พนักงานมีความเคยชินกับระบบทำงานแบบเดิมและไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน การสร้างแรงจูงใจและสร้างความเข้าใจกับพนักงานในทุกระดับเมื่อจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และผู้บริหารจะต้องยึดถือความถูกต้อง มีความโปร่งใสและชัดเจน รวมถึงมีความเด็ดขาดในการให้คุณหรือให้โทษ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

“มันมีอยู่แล้วเรื่องการต่อต้าน แต่เนื่องจากตอนนี้เปิดมา 8 ปีแล้ว มันก็ค่อนข้างผ่านจุดเหล่านี้มาหลายรอบหลายครั้ง ส่วนใหญ่จะเกิดจากหุ้นส่วน แต่ก็จะมีแรงต่อต้านในบางเรื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการบ้าง แต่สุดท้ายแล้วเราก็ต้องทำให้เค้าเห็นในสิ่งที่เราเห็นแล้วเค้าต่อต้านว่ามันไม่ใช่ ต้องชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่เขาจะได้รับ และกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน” *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

“ทางร้านมีทั้งแรงงานต่างด้าวและแรงงานไทย ที่ผ่านมามีอัตราหมุนเวียนเข้าออกบ่อยพอสมควร เพราะด้วยธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่ยกของหนักซึ่งเกี่ยวกับการใช้แรงงานแบกหาม ทำให้บุคลากรด้านนี้ไม่ค่อยอดทนอยู่ทนเท่าไหร่ จะมีการเข้าออกบ่อย หรือเวลาเรากำหนดกฎระเบียบการทำงานก็จะมีการต่อต้าน เราก็ต้องจูงใจ หาวิธีให้พวกเค้าเข้าใจให้ได้” *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

“รถเราเองวิ่งแทบจะทั่วประเทศ เรื่องเส้นทางต่างๆ เราจะได้คอนโทรลได้ง่าย ในช่วงแรกๆที่จะมีการติดจีพีเอสมีการต่อต้านจากพนักงานขับรถทั้งหมด คือจะลาออกบ้างอะไรบ้าง เราก็ไม่ได้สนใจ เรายึดมั่นความถูกต้อง ชี้แจงชัดเจน เหตุผลเพราะเรารู้อยู่แล้วว่ามันเกิดการไม่โปร่งใสในการทำงานของพนักงานทั้งหมด แทบจะ 80-90% เราก็ประกาศเลยว่าเราจะติด GPS หลังจากที่ติดไปแล้วทุกคนก็ค่อยๆ ปรับตัว เราก็ค่อยๆคุมง่ายขึ้น คนที่ต่อต้านจนลาออกจริงๆ ก็มี

จำนวนไม่ถึง 5% ที่อยู่ไม่ได้นี่คือทุจริตเราก็เอาออกเลย ทำให้เป็นตัวอย่างเลย เพราะอย่างนี้เราถึงสามารถคุมคนส่วนใหญ่ได้" *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

"แรงต้านที่เกิดขึ้นจากคนงานนั้นก็มีเป็นส่วนน้อย เพราะเราสามารถใช้กฎเกณฑ์การทำงานในการควบคุมได้ สำหรับธุรกิจของผมที่เป็นธุรกิจเกษตร แต่การต่อต้านจริงๆ เวลาผมต้องการใช้เทคโนโลยี หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการเพาะปลูกเป็นแบบใหม่ๆ จะมาจากพ่อแม่ของผมเองที่ยังคุ้นชินกับการเกษตรแบบเก่า สุดท้ายก็ต้องใช้การปรับเข้าหากันแบบที่ผมเคยบอกว่าเรื่องภูมิปัญญา กับความรู้สมัยใหม่หรือนวัตกรรมมันไม่สามารถแยกกันได้" *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

"มีบ้างเรื่องการต่อต้าน เพราะคนรุ่นงานเก่าบางครั้งจะไม่ค่อยเชื่อฟังยังคุ้นกับระบบทำงานเดิมๆ แต่เป็นระบบเอกชนสุดท้ายก็ต้องฟังอยู่ดี อาจจะเรียนรู้ช้า ต้องค่อยๆปรับ แต่ไม่เป็นปัญหา พยายามจะหาเครื่องมือเข้ามา แต่ไม่ได้เอามาทดแทนคน คนรุ่นเก่ากับรุ่นใหม่ ปัญหาอาจจะมีจากคนที่ทำงานมานานแล้วไม่ยอมเป็นลูกน้องคน แต่ก็ต้องมาปรับเปลี่ยนนิสัยกัน" *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

2) บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่าบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นตามและเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้น อีกทั้งจะมีบทบาทเป็นผู้ที่เป็นนักคิด วางแผน และลงมือปฏิบัติให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง โดยเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งควบคุมดูแลการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงานและตัวกลางในการสื่อสารกับทุกฝ่าย และนำพาองค์การไปในทิศทางที่ถูกต้อง สิ่งสำคัญในการจะปรับเปลี่ยนคือใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นพนักงานให้เกิดจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยอมรับให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังต้องมีกลไกในการการกระตุ้น และชี้นำอย่างใกล้ชิด ซึ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรที่จะ สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดจากผู้นำของพนักงานในฝ่ายต่างๆ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกลไกหลักในการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง และทำให้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

"ณ วันนี้พี่กล้าพูดว่าพี่เป็นผู้นำ แต่เมื่อก่อนไม่กล้าพูดเพราะพี่ไม่มั่นใจ แต่ ณ วันนี้รู้สึกว่าถ้าเราไม่มั่นใจเราจะพาองค์กรไปได้ยังไง วันนี้เราไม่ได้มีพนักงานหลักสิบ เรามีพนักงานรวมกันหลักร้อย แล้วหุ้นส่วนอีกหลายคน เราเป็นคนขับเรือเป็นกัปตัน ถ้ากัปตันยังลังเลไม่มั่นใจสมาชิกในเรือเราจะอยู่ยังไง ฉะนั้นทุกวันพี่ไม่เคยหยุดนิ่ง อ่านหนังสือ ดูข่าวเศรษฐกิจ เราก็ทำทุกอย่างเท่าที่เราจะทำได้เพื่อที่จะพาร้านของพี่ไปในทิศทางที่ถูกต้อง" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

"ในร้านของผมผมต้องเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำที่ดี สิ่งสำคัญในการจะปรับเปลี่ยนอะไรคือเราต้องนึกถึงความต้องการของลูกน้องเรา และกระตุ้นพวกเขาให้เกิดจิตสำนึก เราให้บริการที่ดี พูดจาเพราะ รวดเร็ว ไม่ต้องรอคิวนาน ลูกค้ามาซื้อที่ร้านเราพยายามบริการให้รวดเร็วที่สุด เพื่อให้ลูกค้าไม่ต้องรอนาน ก็ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอในใจในบริการและมีความจงรักภักดีต่อร้านเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ" นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)

"ในองค์กรคือผมมีอำนาจตัดสินใจ 100% การทำงานจะต้องอยู่ในระเบียบและวินัย ในการทำงานอยู่กับเรา หลายอย่างผมทำให้เป็นตัวอย่างเลย เพื่อให้พวกเค้าเห็นว่าเรายังทำได้ ทั้งเรื่องการตรงเวลา วินัยในการทำงาน การเอาใจใส่ลูกค้า ตรงนี้สำคัญมากที่เราจะต้องเป็นแบบอย่างให้เค้าเห็น และพนักงานที่เป็นระดับผู้จัดการแผนกก็สำคัญมาก ในการที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ" นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)

ตอนนั้นที่ออกจากงานประจำกลับมาเป็นเกษตรกรเต็มตัว มันทำให้เราต้องเปลี่ยน ในความรู้สึกของผมเรากลายเป็นผู้นำของครอบครัวที่จะต้องพาธุรกิจเกษตรของเราไปได้ไกลกว่าเดิม ต้องขอบคุณครอบครัวที่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เราสร้างขึ้น ยอมให้เราเป็นผู้นำ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็จะไม่สำเร็จถ้าขาดการสนับสนุนเรื่ององค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นภูมิปัญญาจากคนรุ่นเก่า" นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)

"ต้องมีการกระตุ้น ต้องเดินไปให้คำปรึกษา เพราะจำนวนลูกน้องหลักร้อยคนจะให้เดินมาหาเราเป็นไปไม่ได้ ให้เราคนสองคนเดินไปหาลูกน้องดีกว่าง่ายกว่า และจะได้เห็นจุดแก้ไข จุดงานที่บกพร่องด้วยว่าจะแก้ไขยังไง จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร ตอนเด็กพ่อให้ลองทำแทบทุกอย่างดีกับเรา เพราะถ้าเราทำทุกอย่างเองได้จะช่วยลดปัญหาที่ลูกน้องจะต่อต้านเรา เพราะเราก็ทำได้ จะได้ให้คำปรึกษาได้ อาจจะทำได้ไม่เก่งเท่าเค้าแต่ถ้าเค้ารู้ว่าเราเป็นก็จะเกรงใจ" นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)

2.3 วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่ส่งผลกระทบกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว หมายถึง การมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ทำให้องค์การสามารถปรับตัวสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ จากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจทำให้องค์การต่างๆต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์การที่ต้องรองรับการ

เปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญที่องค์การพึงปฏิบัติคือการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์การจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น รวมถึงแต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ สามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง จะเป็นการพัฒนาให้เกิดกลุ่มที่ใช้ความสามารถแต่ละบุคคลให้ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงานในการดำเนินการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม ทีมการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นการมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังมีประเด็นเรื่องการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอกองค์การที่จะทำให้สามารถปรับตัวสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ ซึ่งในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องมีการสร้างความรู้สึกให้พนักงานรู้สึกว่าองค์การคือครอบครัว จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน รับฟังความคิดเห็นจากทุกคนในองค์การ มีการการสร้างทีมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพราะการที่เป็นทีมจะทำให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกันและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะต่างๆ การสร้างเครือข่ายในธุรกิจประเภทเดียวกันเพื่อการต่อรอง อีกทั้งองค์การจะต้องให้ความสำคัญในการการสร้างทีมขึ้นมาตามระบบงาน เพื่อควบคุมการทำงานหรือการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อลดความขัดแย้ง การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงถือเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

“ตอนนี้องค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม เราเติบโตกันมาแบบครอบครัว อยู่เป็นครอบครัว เป็นพี่เป็นน้อง ทุกคนสามารถที่จะปรึกษากันได้ทุกเรื่อง แม้กระทั่งพ่อแม่ไม่สบายไม่มีเงินรักษา ถ้าเราช่วยได้ก็จะช่วย หรือช่วยดาวน์รถ คือทุกอย่างคล้ายเป็นบ้านหลังใหญ่หลังหนึ่งที่มีสมาชิกในครอบครัวเยอะ แล้วเราก็ดูแลในจุดที่เราดูแลได้สำหรับบางคนที่เรารู้สึกว่าเค้าดีกับเราจริงๆ แล้วการที่เราเป็นทีมเดียวกันนี่แหละ มันทำให้การพัฒนา จะเปลี่ยนแปลงเรื่องอะไรก็ง่าย ไม่เกิดปัญหา” *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

“ธุรกิจของผมมีทีมงานขายที่จะช่วยให้สามารถกระจายสินค้าสู่ร้านค้าปลีกขนาดเล็กได้ด้วยเนื่องจากเป็นคนในพื้นที่มีความใกล้ชิดกันร้านค้าปลีก สามารถติดตามดูแลการขาย การ

ส่งเสริมการตลาดได้อย่างใกล้ชิด ผมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องทุกคนนะ ผมถือว่าเราเป็นทีมเดียวกัน บางครั้งเราอาจได้ข้อมูลที่ดีมาปรับปรุงระบบงาน หรือความต้องการของลูกค้า ร้านเรามีพนักงานไม่มาก แต่ผมเน้นเลยเรื่องการทำงานร่วมกัน ทุกคนคือทีมเดียวกันไม่มีแบ่งแยก" *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

"ธุรกิจของเราวันนี้เป็นกึ่งขายกึ่งโลจิสติกส์ เพราะฉะนั้นผมมีขายด้วยผมค่อนข้างครบวงจร ผมมีทีมขาย มีทีมโลจิสติกส์ ผมชอบสร้างทีมที่เก่ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะต่างๆ และการที่เป็นทีม ก็จะทำให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกัน ในขณะที่คนอื่นมีแต่ทีมโลจิสติกส์ ก็ต้องไปหา Supplier ไปหาคนขาย แต่วันนี้ของผมเองโลจิสติกส์เดิมทีรองรับงานขายของผมอยู่ รองรับโกดังสินค้าที่ผมให้เช่าอยู่ อันนี้คือเราครบวงจรอยู่ตรงนั้น"*นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

"ของผมเรื่องทำงานเป็นทีมจะเป็นลักษณะกลุ่มเครือข่ายที่เป็นวิสาหกิจชุมชน เราเกื้อกูลแบ่งปันความรู้กัน เรารวมกลุ่มเพื่อต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง เนื่องจากในธุรกิจของผมจะเป็นลักษณะธุรกิจครอบครัว คนงานก็อยู่กันมานาน มันมีความผูกพันกันมากอยู่แล้ว จะทำงานร่วมกันจะปรับเปลี่ยนอะไร ถ้าเหตุผลเพียงพอก็ไม่ใช่เรื่องยาก" *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

"ตอนนี้เน้นการทำงานเป็นทีมในกลุ่ม จากกลุ่มเก่าที่เค้าสนิทกัน ให้เค้าสร้างทีมขึ้นมาตามระบบงาน แล้วเวลาจะควบคุมการทำงาน หรือเวลาเค้าทำงานร่วมกันมันจะมีประสิทธิภาพขึ้นนะ โดยเฉพาะเวลาเราจะปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือเร่งงาน ถ้าในทีมเค้าพร้อมนี่เค้าจะทำงานได้ดีมาก เมื่อมีความเป็นกลุ่ม เป็นทีม บางครั้งข้อขัดแย้งก็ลดลง การทำงานก็ดีขึ้น แต่ต้องบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มให้ดี" *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

2) การสร้างความตระหนักรู้

จากการศึกษาพบว่า การสร้างความตระหนักรู้เป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์การเกิดความสำนึก และมีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลให้แสดงออกถึงความรับผิดชอบและปฏิบัติตามนโยบาย วิสัยทัศน์ ตลอดจนพันธกิจ และกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จุดเริ่มต้นของการบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์การ จะต้องสร้างความตระหนักให้กับคนในองค์การว่าอะไรที่ต้องเปลี่ยนแปลงและทำไมจึงต้องเปลี่ยนแปลง หากไม่มีการเปลี่ยนแปลง อะไรคือความเสี่ยงที่จะเกิดและจะเกิดผลกระทบอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดประโยชน์เชิงบวกกับแต่ละบุคคลอย่างไร รวมถึงจะได้อะไรจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด หากไม่เปลี่ยนแล้วปัญหาคืออะไรอีกนัยหนึ่ง ก่อนเข้าสู่กระบวนการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์การจะต้องตระหนัก และเกิดการรับรู้ความเข้าใจก่อนถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การจะต้องสร้างความตระหนักให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงผลดีที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง และมีการสร้างแรงจูงใจด้วยโบนัส หรือ

สวัสดิการต่างๆ เป็นการสร้างความตระหนักว่าธุรกิจต้องปรับตัวจึงจะอยู่รอด เพื่อให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องชี้ให้เห็นถึงผลกระทบเชิงลบที่พนักงานจะได้รับหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการกระตุ้นพนักงานให้เกิดความเข้าใจ และความตระหนักในการปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการปลูกฝังค่านิยมและทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

"ตอนนี้พี่ก็ต้องพยายามสร้าง แล้วก็ทำให้ทุกคนรู้ว่าลูกค้าสำคัญกับเราแค่ไหน ถ้าเค้าปรับตัว ทำงานดี ลูกค้าพอใจแล้วมันจะมีผลดีกับเค้าอย่างไร เพราะอยู่กันมาหลายปี เราก็พยายามชี้เป้าให้เค้าไปในจุดที่ควรจะไป เช่น สำหรับคนนี้เค้าอาจไม่รู้ตัวว่ามีความโดดเด่นในเรื่องอะไร เราก็อาจจะแนะนำเค้าว่าควรทำแบบนี้ไหม เพื่อที่ให้เราไม่ต้องทำงานอยู่คนเดียวโดยลำพัง ส่วนในระดับล่างหรือระดับ Operation พี่ปั้นมาหลายคน ทุกคนที่เติบโตไปกับเราต้องมีพื้นฐานแรกคือความจริงใจ ถ้าคนไหนมีความจริงใจเราก็จะเริ่มเข้าไปปั้น เข้าไปใส่อนาคตให้เค้า ใส่หน้าที่ที่เค้าต้องรับผิดชอบมากขึ้นเพื่ออนาคตที่ดีของเค้า อย่างเช่นมีสวัสดิการเพิ่มขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงาน ให้เค้ารักเรา รักร้านมากขึ้น" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

"ผมบอกพนักงานของผมตลอดเวลาว่าลูกค้าสำคัญกับร้านของเราแค่ไหน ทุกคนต้องให้บริการที่ดี พูดจาเพราะ สุภาพ รวดเร็ว ไม่ต้องรอคิวนาน ลูกค้ามาซื้อที่ร้านเราพยายามบริการให้รวดเร็วที่สุด เพื่อให้ลูกค้าไม่ต้องรอนาน เพื่อการรักษาฐานลูกค้าที่มีอยู่ในมือให้ได้มั่นคงที่สุด เพื่อต่อยอดในอนาคต และจะพยายามหาสินค้าเพิ่มเข้ามาในร้านให้มากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้เยอะที่สุด การขยายร้านก็มีโอกาสเป็นไปได้ ถ้าต่อไปเราอาจจะขายสินค้ามากขึ้นพวกเค้าก็จะมีความมั่นคงในอาชีพด้วย" *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

"ผมพยายามกระตุ้นเตือนพนักงานอยู่ตลอดเวลาถึงความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติงานด้วยความตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญอยู่เสมอ ดังนั้น ก่อนอื่นเราต้องสร้างความเข้าใจให้พนักงานว่างานด้าน โลจิสติกส์นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไรกับสังคมและสร้างความพึงพอใจในการทำงานก่อนเป็นอันดับแรก การปรับปรุงผลการดำเนินธุรกิจถือเป็นเรื่องสำคัญของบริษัทก็จริง ถ้าหากมุ่งแต่สิ่งนั้นเพียงอย่างเดียวแล้วบางครั้งพนักงานอาจจะไม่ร่วมมือด้วยก็เป็นได้ ดังนั้น จึงควรยกระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้วย" *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

"ตอนนี้ในเครือข่ายเกษตร Young Smart Farmer พวกเรามุ่งเน้นในการปลูกฝังค่านิยมและทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ เกษตรกรรม กับคนในครอบครัว ลูกน้อง และเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่ เพราะเราต้องการให้เค้าตระหนักถึงการทำเกษตรที่ปลอดภัย มีรายได้ที่ดี และมีความยั่งยืน" *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

"สิ่งสำคัญคือให้ทุกคนรู้หน้าที่ตัวเอง ทำตามหน้าที่ให้ดีที่สุด ต้องช่วยกันเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบเดิมให้ดีขึ้น ช่วยกันรักษาสมบัติต้นทุนไม่ให้มากเกินไป ลดของเสีย รักษาเครื่องมือเพื่อผลกำไร จาก 100% คิดว่าคุมได้ประมาณ 75% เพราะสแตนเลสเป็นวัตถุดิบที่ตัดทิ้งก็เสียเลย ขายเป็นของเก่าอย่างเดียว ต่อได้แต่ไม่คุ้มเพราะต้องใช้เทคโนโลยีและค่าแรงทำให้ต้นทุนสูงกว่าเดิม" *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

3) การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นการสื่อความหมายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพราะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดที่จะประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้บุคลากรในองค์การได้รับรู้และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เป็นการสร้างการรับรู้บทบาทของตนเองที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสามารถช่วยในการโน้มน้าวทำให้บุคลากรรู้สึกสนใจที่จะปรับตัวหรือเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะเป็นรูปแบบใดก็ตาม เพราะการเปลี่ยนแปลงใดก็ตามที่เกิดขึ้นในองค์การจะต้องเป็นการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจที่ชัดเจนกับทุกคนในองค์การ โดยการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีพนักงานระดับแรงงานเป็นส่วนใหญ่จะต้องใช้การสื่อสารแบบตอกย้ำ และคอยควบคุมใกล้ชิด สื่อสารต้องชัดเจน เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจตรงกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสื่อสาร การสร้างการรับรู้ หรือการสร้างให้คนในองค์กรรับรู้และยอมรับด้วยความเข้าใจว่าองค์การจะเปลี่ยนแปลงอะไรเป็นเรื่องสำคัญ การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

"พี่ต้องสร้างภาพเดียวกันในหัวเรากับทั้งหุ้นส่วนและพนักงาน มันต้องสื่อสารกัน สำคัญมาก พี่มีพี่ F (นามสมมติ, 2562) (หุ้นส่วนร้าน) ที่เห็นทุกอย่างอย่างที่พี่เห็น แล้วเวลาสื่อสารกันมันจะไม่ต้องใช้เวลาเยอะ เพราะเราเติบโตมาด้วยกัน เราเห็นภาพเดียวกันมาโดยตลอด เราฝ่าฟันปัญหามาด้วยกัน เราจะเห็นภาพเวลาเราแก้ไขปัญหามาด้วยกันว่ามันจะเจออย่างนี้ๆ เมื่อเราเข้าใจตรงกันทั้งหมดในหุ้นส่วน ก็ไม่ใช่เรื่องยากที่จะสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

"ร้านผมมีทั้งลูกน้องต่างด้าวและคนไทยฟังกันเข้าใจและสื่อสารกันได้ดีพอสมควร จะมีปัญหาไม่เข้าใจกันบ้าง แต่ถ้าเป็นเรื่องของการทำงานต้องใช้การสื่อสารแบบย้ำๆ คอยควบคุมใกล้ชิดสำหรับพนักงานแบบใช้แรงงาน ว่าหากเกิดความเสียหาย หรือลูกค้าไม่พอใจ มันจะส่งผลอย่างไร ยิ่งเวลาจะปรับเปลี่ยนระบบงานนี่ยิ่งมีปัญหา ต้องสื่อสารให้ชัดเจน เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจตรงกัน" *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

"ผมมองว่าวันนี้การสื่อสาร การรับรู้ หรือการสร้างให้คนในองค์กรรับรู้ว่าเราจะเปลี่ยนแปลงอะไรเป็นเรื่องสำคัญมาก เช่น การการปรับตำแหน่งนั้นทางผู้จัดการฝ่ายจะต้องวางแผนและโครงสร้างองค์กรของปีถัดไปล่วงหน้า รวมทั้งระบุรายชื่อของพนักงานที่จำเป็นต่อแผนการดังกล่าว พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับหัวหน้างาน รวมทั้งพยายามแสดงความสามารถเพื่อใช้ในการประเมินผลงานต่อไป นอกจากนี้จะต้องแจ้งเรื่องของการปรับตำแหน่งให้พนักงานได้รับทราบก่อนล่วงหน้าเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น" นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)

"แรกๆเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ครอบครัว คนงานที่ทำเกษตรแบบวิธีเดิมๆ มาตลอดให้เชื่อเรา ในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การจัดการข้อมูล หรือการปรับเป็นเกษตรปลอดภัยที่ไม่ใช้สารเคมี ต้องสื่อสาร แล้วก็อธิบายกันนานมาก ใช้ความพยายามมากกว่าจะอธิบาย และก็แสดงให้เห็น จนเค้ายอมรับในสิ่งที่เราจะเปลี่ยนแปลงในการทำเกษตรแบบเดิมที่เค้าเคยทำมา" นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)

"เวลาในโรงงานจะเปลี่ยนแปลงอะไรถ้าเราสื่อสารให้เค้าเข้าใจได้ มันจะไม่มีการต่อต้านจากลูกน้อง เพราะจะเกิดความเข้าใจ จริงๆ เราต้องการทำให้เค้าทำงานง่ายขึ้นแต่คนงานพอต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิมเป็นแบบใหม่ ใช้ระบบต่างๆ ในการทำงานก็จะมีการต่อต้านบ้าง ต้องอธิบายและสื่อสารให้ชัดเจน แต่เรื่องระเบียบไม่ค่อยต่อต้านเท่าไหร่เพราะว่ากันตามระเบียบไม่ได้ถึงขั้นคาดโทษ หักเงิน หรือไล่ออก แต่แค่ตักเตือนเพราะยังเกรงใจกันอยู่ และเราไม่ได้เอาเปรียบเค้าอยู่แล้ว" นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

3.1 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่าความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเป็นวิธีการสร้างความมั่นคั่งและมั่นคงให้องค์การที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันคือสิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์การที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่เลียนแบบความสามารถขององค์การได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์การ ระบบการบริหารองค์การ ภาพลักษณ์ขององค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น และก่อให้เกิดศักยภาพและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และเป็นการที่องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะประสบภาวะอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึง โดยมีการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การทำให้องค์การสามารถเจริญเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจใน

สภาวการณ์ปัจจุบัน ซึ่งองค์การธุรกิจจะต้องเรียนรู้และปรับตัวตลอดเวลาเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์การก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ตลอดเวลา การบริหารกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในยุคปัจจุบัน สามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) ประสิทธิผลขององค์การ

จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลขององค์การ คือการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่องค์การคาดหวัง โดยพิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ได้รับ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ ประสิทธิผลขององค์การถือเป็นปัจจัยบ่งชี้ถึงความสำเร็จประการหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การประเมินและวัดผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากร รวมถึงการจัดการข้อมูลให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าสูงต่อองค์การโดยภาพรวม ซึ่งจะอยู่ในระดับความสามารถในการสนองตอบความต้องการของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การ และความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ องค์การสามารถนำใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี การบริหารฐานข้อมูล รวมถึงกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างประสิทธิผลให้กับองค์การ สามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะสร้างประสิทธิผลให้กับองค์การ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

“กำไรเพิ่มขึ้นกว่าที่เดิมเพราะเราปรับตัว ปรับปรุงรูปแบบร้านอยู่ตลอด ตั้งแต่เราย้ายมามีการเติบโตทางด้านยอดขายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่กำไรในแต่ละเดือนจะไม่เท่ากัน อยู่ที่ฤดูกาล อุปสรรคที่เจอในแต่ละจุดตอนนั้น และอยู่ที่ว่าเราเอาไปลงทุนปรับปรุงร้านหรือพัฒนาอะไรหรือเปล่า” *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

“ยอดขายของเราเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นะครับ ถือว่ารายได้ของเราเป็นที่น่าพอใจ เพราะเราเป็นร้านใหม่แถมมีการแข่งขันสูง เป็นการเติบโตที่มีกำไร เรื่องการจัดการ Stock ก็ทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมมากด้วยอายุการทำงานเราเยอะขึ้น การสั่งสินค้าเราก็รู้ว่าในท้องถิ่นนี้สินค้าไหนขายดี มีความต้องการของลูกค้ามากเราก็สั่งสินค้าตัวนั้นเข้ามาสต็อกมาก มีการส่งสินค้า เราให้ Line กับลูกค้าทั้งลูกค้าจรและลูกค้าหน้าใหม่ๆ ที่เค้ายังไม่เคยสั่งสินค้าเพิ่งเข้ามาซื้อที่หน้าร้าน ไม่ว่าจะเป็นที่ร้านตนเองหรือร้านใหญ่ๆ ถ้าเค้าอยากได้การบริการไปส่งสินค้าถึงที่ซึ่งเค้าจะไม่ลำบากในการออกมาซื้อ ซึ่งเค้าอาจจะไม่สะดวกในการออกมาเนื่องจากไม่มีพาหนะหรือต้องรอเวลาเพื่อให้มีคนพาออกไปซื้อ บางทีเค้าอาจจะไม่ได้สั่งสินค้าเยอะ เราก็ตอบสนองความต้องการตรงนั้นให้เค้าได้” *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

“จากการที่เรานำระบบการจัดการโลจิสติกส์โดยใช้เทคโนโลยี GPS รวมถึงเรื่องการวางแผนการดำเนินการ การควบคุม การไหลเวียน การจัดเก็บวัสดุสินค้า การบริการ และสารสนเทศ

อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ทำให้ต้นทุนพื้นฐานที่สำคัญของเราลดลง ซึ่งมันทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งเราปรับธุรกิจ โลจิสติกส์ของเราให้มีขนาดเล็กลง และเราก็ต้องพยายามโฟกัสเรื่อง cost แล้วตอนนี้ประกอบกับสินค้าที่เราถืออยู่หรือในลักษณะที่เราเป็น Distributor วันนี้เราก็เลยต้องโฟกัสตัวที่เราทำเพื่อที่จะคุมเรื่องของค่าใช้จ่าย" *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

"ตอนนี้เราใช้ระบบ Smart Farming หรือการผลิตโดยลดต้นทุนทั้งกระบวนการผลิต เพิ่มผลผลิต และสร้างมาตรฐานเพื่อควบคุมคุณภาพ โดยใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีมาเป็นส่วนช่วยการเรียนรู้ด้วยตัวเองจากอินเทอร์เน็ต เพราะมีข้อมูลเยอะมากและไม่จำกัด เราหาได้เรื่อยๆ อยากรู้อะไรก็ Search ได้ แล้วก็นำมาทดลองเอง นอกจากนั้นก็ศึกษาจากหนังสือทั้งในและต่างประเทศ แต่จะเป็นหนังสือต่างประเทศมากกว่า เพราะหนังสือในประเทศที่พูดถึงการปลูกพืชผักแบบสมัยใหม่ไม่ค่อยอัพเดทและมีให้อ่านน้อย และมักพูดถึงการทำฟาร์มในสเกลใหญ่ แต่ฟาร์มของเราสเกลไม่ใหญ่มาก ข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้จากกรมวิชาการเกษตร พอมีปัญหาเรื่องข้อมูล ก็จะไปติดต่อสอบถามที่นั่น เขาก็จะให้คำแนะนำต่างๆ ทั้งวิธีการแก้เรื่องโรค แมลงศัตรูพืช ฯลฯ นักวิจัยจากกรมวิชาการเกษตรก็เคยมาช่วยดูและให้คำแนะนำกับฟาร์มของเรา 2-3 รอบแล้ว นอกจากนี้ผมก็ไปเรียนตาม Course ต่างๆ ที่สอนปลูกผัก ซึ่งปัจจุบันมีค่อนข้างเยอะประมาณ 20-30 เจ้า ทำให้ได้ความรู้และข้อมูลอะไรใหม่ๆ มาพอสมควรเลย" *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

"ลูกค้ามีเพิ่มมากขึ้น ราคาอยู่ใน Rate กลางๆ การที่ลูกค้าจะต่อรถกับเราอันดับแรกเค้าจะดูเรื่องราคา สองคือคุณภาพ เรื่องราคาสำคัญ คุณภาพรองลงมา ต่อสู้กันทางนี้ดีกว่า ตอนนี้กับคู่แข่งเรามีสิ่งที่แตกต่างที่ทำให้คนต้องเลือกเราคือมั่นใจเรื่องความแข็งแรง ความทนทาน ส่วนใหญ่ผลิตทันเวลาลูกค้า เพราะงานจะมาเป็นล็อต เช่น บริษัท ISUZU เราต้องทำให้เค้าได้ 30 คัน TOYOTA 20 คันต่อเดือน นอกนั้นลูกค้าขาจร โดยใช้ประสบการณ์ล้วนๆในการตรวจสอบคุณภาพ เพราะว่าสินค้าพอไปถึงมือของศูนย์รถเค้าก็จะตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เป็น QC กลายๆอีกรอบ เราก็ต้องทำให้ผ่าน เค้าก็ต้องตรวจสอบอีกทีก่อนถึงมือลูกค้า" *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

2) การเป็นผู้นำตลาด

จากการศึกษาพบว่า ปัจจุบันตลาดผู้บริโภคและธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องรับฟังผู้บริโภค คาดการณ์อนาคตและมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงธุรกิจ การเป็นผู้นำตลาดคือการที่องค์การทางธุรกิจที่สร้างปรากฏการณ์หรือความโดดเด่นจากธุรกิจในประเภทเดียวกัน และสามารถสร้างความแตกต่างเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยใช้กลยุทธ์ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เป็นการสร้างความสามารถขององค์การด้วยทุนสมอง สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ แทนการแข่งขันด้วยการใช้ความได้เปรียบด้านวัตถุดิบ แรงงาน ความสามารถในการผลิตในด้านการจัดการต้นทุนและการแปร

รูปวัตถุดิบโดยความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะมีส่วนสำคัญในการสร้างความแตกต่างในการเพิ่มช่องทางและความหลากหลายทางธุรกิจ และขยายตัวสู่การเป็นธุรกิจในระดับสากล อันจะนำไปสู่มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สูงขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้การสร้างฐานลูกค้า และการสร้างความไว้ใจจากลูกค้า

"ร้าน AAA (นามสมมติ, 2562) อยู่เส้นเลียบทางด่วน ตอนนี้พี่กล้าพูดว่าอยู่ใน top 3 และทุกคนก็อยากมาแย่งลูกค้าเรา การที่เราวิ่งแข่งกับตัวเองมันเหนื่อยมาก เพราะท่ามกลางเศรษฐกิจแบบนี้มันไม่ใช่ว่าทุกร้านจะมีลูกค้า คนก็จะคิดว่าถ้าร้าน AAA (นามสมมติ, 2562) มีลูกค้าก็ต้องทำเหมือนร้าน AAA (นามสมมติ, 2562) แต่ไม่รู้ว่ามันใช่หรือไม่ใช่" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

จากวันแรกถึงวันนี้ผมกล้าพูดนะว่าร้านเราอยู่อันดับต้นๆ จากที่เราเคยเป็นแค่ร้านเล็กๆ เปิดใหม่จากนี้ไปเราก็อาจจะเพิ่มแตก Line สินค้าหรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น โดยที่คิดไว้ส่วนตัวอย่างหนึ่งคือการเป็น Distributor สำหรับบริษัทใดบริษัทหนึ่งในตระกูลของสินค้าอุปโภคบริโภค แล้วตอนนี้เราก็ทำได้แล้ว เพราะว่าในการเป็น Distributor บางสินค้าบางบริษัทตัวสินค้าเองจะไม่หลากหลายมากนัก ทำให้เราสามารถโฟกัสสินค้ากลุ่มนั้นได้เต็มที่ แต่ Margin หรือกำไรต่อหน่วยมันก็จะสูงขึ้น ซึ่งมันทำให้เราบริหารสต็อกสินค้าได้ง่ายขึ้น มุ่งไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เราต้องการหรือที่เราคิดว่าเป็นกลุ่มลูกค้าได้ตรงมากขึ้น " *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

"ธุรกิจโลจิสติกส์ของเราเติบโตมาก เพราะว่าทำโลจิสติกส์ของเราเอง และเรามีโกดังสินค้าให้ต่างประเทศเช่าด้วย พอต่างประเทศเช่าโกดังสินค้าเรามีโลจิสติกส์อยู่ในตัวด้วย ทำให้เรามีความพร้อมในการที่จะเซอร์วิสให้กับผู้ที่จะมาเช่าคลังสินค้า เราก็ทำโลจิสติกส์ทั่วประเทศเลย ส่วนใหญ่จะเป็นจังหวัดละ 2-3 Dot ไม่ค่อยเยอะมาก ตรงนั้นก็เป็นจุดเริ่มต้นที่เราทำโลจิสติกส์ และเราก็ค่อนข้างคุมคอนโทรลในเรื่องของเวลาและคุณภาพการจัดส่งค่อนข้างมีคุณภาพดีทีเดียว" *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

"ตอนนี้เราถือว่าเป็นรายใหญ่ของจังหวัดในการส่งธุรกิจเกษตรของเราคือ ใบเตย แล้วผมก็มีแนวคิดแล้วก็เริ่มทำแล้วคือผมต้องการนำใบเตยมาพัฒนาเข้าสู่ระบบ Organic ใช้ระบบมาผลิตใบเตยผง Organic ซึ่งคิดว่าจะช่วยสร้างความได้เปรียบและก็ทำให้เราเป็นผู้นำตลาดในเรื่องนี้ ด้านการของการทำลงทุนนั้นในการปลูกใบเตยไม่สูงมากนัก ใช้พื้นที่ไม่มาก แต่สามารถทำการเก็บใบเตยได้ทุกวัน เพราะเป็นสมุนไพรที่ใช้พื้นที่ได้คุ้ม" *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

"ต้องคิดเผื่อไว้เพราะธุรกิจนี้เริ่มมีคู่แข่ง จากคู่แข่งเดิมก็เริ่มมีคู่แข่งใหม่ๆเข้ามา เค้าอาจจะลอกเลียนแบบงานเราเพราะไม่ไม่ได้จดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรไว้ เพราะพ่อไม่เห็นความสำคัญขนาดนั้น มันก็จะมีโรงงานเข้ามาต่อสู้ในระยะยาวก็ต้องดู แต่เราก็ยังมั่นใจว่ามั่นคงเพราะฐานลูกค้าเก่าแก่ การบอกกันปากต่อปากยังสูงอยู่ ยังไว้ใจโรงงาน BBB (นามสมมติ, 2562) อยู่ เรายังได้เปรียบอยู่เกี่ยวเนื่องมาจากผลพวงว่าคู่แข่งสำคัญเราอยู่ทางสมุทรสงคราม สมุทรสาคร ทางแถบนั้นจะเน้นไปทางรถกุ้ง รถปลา รถอาหารทะเล แต่ทางโรงงาน BBB (นามสมมติ, 2562) อยู่ทางเขตตะวันออก ซึ่งบริษัทซีพีอยู่ทางเขตหนองจอกมันใกล้เรา ลูกค้าก็จะเห็นว่ามันใกล้ เวลามีปัญหาอยากได้คำปรึกษาหรือต่อตู้ใหม่ๆก็จะใกล้เรามากกว่า เราเลยได้เปรียบและเป็นเจ้าแรกๆ ที่ลูกค้าจะมาต่อรถ ทั้งคุณภาพและบริการของเรา เรื่องสิทธิบัตรก็สำคัญแต่ก็ให้ลูกค้าเค้าตัดสินใจเอง" *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

3.2 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

จากการศึกษาพบว่าการพัฒนาธุรกิจให้ยั่งยืน ในบริบทของการเติบโตอย่างยั่งยืนทางด้านธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นเรื่องที่ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรให้ความสำคัญเพราะในยุคปัจจุบันที่กระแสเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมกำลังกำลังเป็นที่สนใจของผู้บริโภคที่ได้รับรู้ถึงผลกระทบจากการทำธุรกิจที่เอาเปรียบสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ดังนั้นหากผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีการปรับเปลี่ยนความคิดในการทำธุรกิจที่มองแค่ผลกำไร มาพัฒนาธุรกิจของตนเองให้เติบโตแบบครบทั้ง 3 ด้าน จะส่งผลให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ และยังสามารถเติบโตสร้างผลกำไรได้อย่างยั่งยืน ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ คือการที่องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยคุกคามหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม โดยมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การทำให้องค์การสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบูรณาการที่เกิดจากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การอันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่องสมดุลและยั่งยืน ซึ่งองค์การที่จะสามารถยืนระยะทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืนนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ และมีการเกื้อกูลให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

จากการศึกษาพบว่าความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการ การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การจัดการความเสี่ยงในห่วงโซ่ธุรกิจ เป็นต้น จึงเป็นโอกาสในการช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่อง การที่องค์การเกิดความมั่นคงและยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การ โดยพิจาณาจากการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด ยอดขาย รายได้ ความเชื่อมั่นจากผู้บริโภค และผลกำไรที่องค์การได้รับ โดยผลการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้หรือ

จะมีความยั่งยืนหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์การ ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์การ ปัจจัยด้านความสามารถในการจัดการ โดยความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะส่งผลให้ธุรกิจเกิดความความยั่งยืน และเติบโตจนกระทั่งสามารถทำให้ธุรกิจสามารถส่งต่อได้จากรุ่นต่อรุ่นในลักษณะธุรกิจครอบครัว โดยอาศัยหลักการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างฐานลูกค้าและมีการวิจัยตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนเพื่อการเติบโตและขยายธุรกิจไปยังพื้นที่อื่นๆ รวมถึงการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับธุรกิจขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

“ถึงวันนี้ร้านเราอยู่มา 8 ปีแล้ว แต่ถ้าเรามัวแต่ล่องลอยหยุดอยู่กับที่ เชื่อว่าทุกธุรกิจทุกคนพร้อมที่จะแทนที่เราตลอดเวลา เราไม่สามารถที่จะหยุดเดินได้ แต่เราเดินเบาๆ ได้ แต่อย่าหยุดเดิน นี่คือการทำธุรกิจพี่คุยกับพี่ F (นามสมมติ, 2562) (หุ้นส่วนร้าน) ไว้หลายอย่างว่าอยากจะทำให้ร้านอาหารมันมีความยั่งยืน ทำให้ธุรกิจมันมีความยั่งยืน โดยอาจจะลดขนาดร้านให้เล็กลงเพื่อที่จะเติบโตได้ไวขึ้น นี่คือสิ่งที่ตั้งเป้าไว้เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจสามารถส่งต่อได้ถึงรุ่นต่อรุ่น เพราะเรามีลูก เรามองถึงครอบครัวว่าลูกเราไม่ต้องเก่งก็ได้ ทุกวันนี้มีทีมจ้างบริหาร แต่เราจะทำอย่างไรให้ know how ของเรามันสามารถซีร็อกไปสู่รุ่นลูกได้ ส่งต่อไปได้ อย่างวันนี้ถ้าร้านไม่มีพี่พี่มั่นใจว่าอยู่ลำบาก เพราะร้านมีกลไกเยอะมากที่ทำให้เราต้องคอยเฝ้าระวัง แต่ถ้าเราเปลี่ยนร้านให้สเกลเล็กลง ปิดกลไกปัญหาต่างๆ ให้มันหายไป ประสบการณ์ 10 ปี เราเติบโตขึ้นมาก ผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ลูกค้ายังเชื่อมั่นและมาใช้บริการ เหมือนเราโตมากับร้านเราก็ผูกพัน ใครขอซื้อก็ไม่กล้าขาย เพราะกว่าจะมาถึงตรงนี้มันลำบากมาก” *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

“ถ้าเทียบจากจุดแรกถือว่าไปได้ดีขึ้นเยอะมาก ร้านเราเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ฐานลูกค้าเพิ่มมากขึ้น มีการขยายร้านเพิ่มขึ้นเพราะว่าอายุของร้านก็เพิ่มมากขึ้น การรับรู้การเข้าถึงของลูกค้าก็เพิ่มมากขึ้น มีการบอกปากต่อปากว่าสินค้าร้านเรามีเยอะ ราคาถูกทำให้มีลูกค้าหน้าใหม่ๆ เข้ามาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และเราเน้นการบริการที่ดี สุภาพ รวดเร็ว ไม่ต้องรอนาน วิธีดึงลูกค้าคือใช้วิธีเข้าหาลูกค้า เราจะวิ่งไปตามร้านเล็กๆ แล้วเอาใบเสนอราคาว่าร้านเรามีสินค้าอะไร ราคาเท่าไหร่ และลองสอบถามเลยว่าเค้าซื้อจากร้านใหญ่ๆ มาราคาเท่าไหร่ เราพอจะสู้ราคาตรงนั้นได้ไหม เรามีใบราคาไปเสนอตามร้านชำเล็กๆ ให้เค้ารู้ว่าเรามีร้านส่งร้านใหม่เกิดขึ้นมาในย่านนี้ และเรื่องราคา เราจะได้ทราบราคาว่ามันแตกต่างจากเจ้าใหญ่ๆ มาน้อยขนาดไหน หรือว่าราคาสินค้าตัวไหนเราถูกกว่า” *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

“เราปรับเปลี่ยนตัวเองเป็น Distributor คือผู้แทนจำหน่ายหรือผู้กระจายสินค้าในเขตพื้นที่ หรือ Local Distributor คือผู้กระจายสินค้าระดับท้องถิ่น เราได้รับเพลทสัมปทาน 6-7 จังหวัดในภาคกลาง ก็ขยับขยายมาเรื่อยๆ จน 10 กว่าจังหวัด หลังจากนั้นเราก็เริ่มเปลี่ยนตัวเอง

จากการเป็นตัวแทนจำหน่ายก็ทำโลจิสติกส์ของเราเองโดยยังเป็นตัวแทนจำหน่ายด้วย ในลักษณะของการที่ Drop สินค้า ทำ DC (Distribution Centre) โดยที่เราก็ใช้ยานพาหนะ และเราได้สัมปทานเขตพื้นที่ในภาคอีสานเพิ่มทำให้ โลจิสติกส์เราค่อนข้างเติบโต” *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

“เราไม่ได้เน้นขายสินค้าเกษตรของเราอย่างเดียว แต่เราอยากให้ทุกคนเห็นคุณค่าของการทำเกษตรที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การเกษตรที่ไม่มีสารพิษ ตอนนี้ไร่ของผมถือว่ามีตลาดที่มั่นคง มีผลกำไรต่อเนื่องแม้การปลูกเตยหอมจะลงทุนสูงกว่าพืชอื่น เนื่องจากต้องมีตาข่ายพรางแสงในลักษณะโรงเรือน แต่ปลูกเพียงครั้งเดียวสามารถเก็บผลผลิตได้นาน 10 ปี เรียกว่าเก็บกินกันยาวๆ และเราก็กำลังต่อยอดสู่การแปรรูปอีกด้วยครับ” *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

“ตอนนี้ธุรกิจที่ใช้การขนส่งโดยใช้ความเย็น เช่น อาหาร กำลังเติบโต โรงงานของเราก็ได้รับความเอื้อเฟื้อจาก C.P. ที่วิ่งส่งสินค้าใน 7-11 ทั้งหลาย ลูกค้าก็เข้ามาหาเรา โดยเริ่มแรก C.P. ต่อรถวิ่งเอง แต่ตอนหลังธุรกิจเค้าขยายใหญ่โตขึ้นอย่างรวดเร็ว เค้าหาคนวิ่งร่วมเยอะก็เลยกลายเป็นลูกค้าต่อรถเองแล้วไปวิ่งร่วมกับ C.P. ชื่อเสียงเลยมาจากการบอกเล่าปากต่อปาก เพราะการที่จะวิ่งรถกับ C.P. ได้ต้องผ่านกฎเกณฑ์ของเค้าเรื่องความเย็นเรื่องคุณภาพ เค้าจะให้ C.P. ที่ได้มาตรฐานได้วิ่งงาน ซึ่งโรงงาน BBB. (นามสมมติ, 2562) ก็เป็นหนึ่งในนั้น” *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

2) ความยั่งยืนทางสังคม

จากการศึกษาพบว่า ความยั่งยืนทางสังคมเกิดจากการที่องค์การมีการเกื้อกูลกับสังคมรอบด้านที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานขององค์การ การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการเปิดเผยข้อมูลทำให้องค์กรสามารถสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียได้โดยตรง โดยเฉพาะกับสังคมโดยรอบและพนักงานที่ถือเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญขององค์การ การที่พนักงานรับรู้ถึงทิศทางองค์กรจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กรเกิดความไว้วางใจเป็นการช่วยสร้างแรงจูงใจและรักษาพนักงานเอาไว้โดยพิจารณาจากความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การกับชุมชนและสังคม ดังนั้น องค์การธุรกิจควรปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งหากองค์การธุรกิจได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและขีดความสามารถ ส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับตัวเข้ากับสังคมและยกระดับมาตรฐานของธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับจากชุมชนและสังคม ซึ่งการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ จะเป็นการดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการทำ CSR เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารทางการตลาด ซึ่งสามารถสร้างภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์องค์การได้อีกวิธีหนึ่งนอกเหนือจากการบริจาคและให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือหากเกิดปัญหาทางสังคม โดย

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรที่จะมีการสร้างนโยบายในการรับผิดชอบต่อสังคม เพราะเป็นการสร้างความยอมรับและความยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

"ช่วงนี้ดูแลสังคมรอบข้าง จริงๆ ทำมาตลอด คือให้พนักงานเก็บขยะ กวาดถนนเมื่อเค้ามีเวลาว่าง แต่ ณ วันนี้จะให้ทีม Service ทั้งหมดลงไปช่วยอาทิตย์ละครั้งทุกวันศุกร์ แต่เราไม่เคยถ่ายลง Socialเลย มีวันหนึ่งเราคิดว่ามันควรต้องออกสื่อบ้าง เพราะบางครั้งช่วงนี้ที่ผ่านมาเราโดนร้องเรียนเรื่องเสียงดัง เราก็สงสัยตัวเองว่าอยู่มา 2 ปีเพิ่งจะโดน เราเลยไปถามเพื่อนบ้านเค้าบอกว่าไม่ใช่ ซึ่งก็เหลือด้านขวาซึ่งเราก็อาจจะสร้างความเดือนร้อนให้เค้าจริงๆ เราเลยทำกำแพงกั้นให้ ลงทุนไปแสนกว่าบาทเพื่อเค้าคนเดียวเลย แต่เราคิดว่าวันหนึ่งมันไม่ Fare ที่จะมีคนเดือดร้อนเพราะเราจริงๆ แล้วเราไม่เยียวยา หลังจากนั้นเลยคิดว่าเวลาเราทำอะไรออกมาเราต้อง CSR บ้าง เพื่อให้คนได้รู้ อย่างเช่นมีบ้านคนในซอยจัดงานขอยืมที่จอดรถเราก็ให้ เค้าขอเช่าแต่เราไม่ให้เช่าให้ฟรี อะไรที่เราให้ได้เราก็ให้ โรงพยาบาลมีงานขอที่จอดรถเราก็ให้ ทุกอย่างคือเราเอื้อเฟื้อกัน" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

"โดยส่วนใหญ่เป็นการบริจาคสินค้า อย่างล่าสุดหน่วยกู้ภัยรวบรวมสิ่งของเพื่อไปช่วยผู้ประสบอุทกภัยทางภาคอีสาน ร้านค้าก็จะมีการบริจาคอยู่เนืองๆ ทั้งวัด โรงเรียน สถานศึกษา หรือหน่วยงานราชการ ก็จะมีการบริจาคช่วยเหลืออยู่เนืองๆ แล้วแต่โอกาสอำนวย" *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

"เราจะมีกิจกรรมสานสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี โดยกิจกรรมที่ว่าจะมีการแบ่งบุคลากรออกเป็นหลาย Trip โดยแต่ละ Trip มีกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ที่แตกต่างกัน เพื่อช่วยเหลือสังคมอย่างทั่วถึง โดยจะมีกิจกรรมปลูกป่า กิจกรรมซ่อมบำรุงทาสีรั้วลานอเนกประสงค์ ซึ่ง สร้างความสามัคคีและให้ผู้บริหารได้ใกล้ชิดและพูดคุยกับพนักงานแล้ว ยังเป็นการช่วยเหลือสังคม และปลูกฝังการรักษาสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานอีกด้วย" *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

"ตอนนี้อาหารเต็มไปด้วยสารเคมีที่ทำลายสุขภาพคน มีผู้ป่วยเป็นโรคที่เกิดจากการสะสมของสารพิษจำนวนมาก เราเน้นเรื่องความปลอดภัยของผู้ ผมดีใจนะครับที่เราเป็นส่วนหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้คนในสังคมที่เค้าซื้อผลผลิตจากเราไป ได้กินอาหารที่ปลอดสารพิษ แล้วนอกเหนือจากนั้นผลผลิตต่างๆ ยังมีการบริจาคให้ วัด โรงเรียน อีกด้วย" *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

"มีช่วยเหลือบริจาคบ้าง ถ้าเค้ามาขอความร่วมมือ เช่น อนามัย วัด โรงเรียน ก็จะช่วยบริจาคงบประมาณตามกำลังที่จะช่วยได้ พนักงานลาออกไม่เยอะเพราะข้อดีของการรับคนที่เป็นญาติพี่น้องมาทำทำให้มีรุ่นพี่ รุ่นน้อง รุ่นน้า รุ่นอาตักเตือน ลูกน้องเป็นญาติๆกันหมด ข้อดีคือ

ลูกน้องไม่กระจาย ส่วนใหญ่มาจากจังหวัดสกลนคร เด็กรุ่นใหม่ถ้าจะมาทำงานก็จะเกิดความมั่นใจว่ามีญาติอยู่ที่นี่จะไม่โดนเอารัดเอาเปรียบ ไม่โดนโกง ได้รับความเห็นอกเห็นใจ คนรุ่นเก่าถึงเวลาก็จะไปพักงานอยู่บ้านและส่งรุ่นลูกรุ่นหลานมาแทน ข้อเสียของการจ้างงานคนในหมู่บ้านเดียวกันคือเวลากลับบ้านจะกลับกันเกือบทั้งหมด ข้อดีอีกอย่างหนึ่งคือจะควบคุมกันเอง ตักเตือนกันเองได้ สามารถถ่ายเทความรู้โดยไม่หวงวิชากัน ถ้าเป็นคนอื่นอาจจะหวงงานหวงความรู้ ดีกว่ามาจากหลายที่หลายทางที่จะมีปัญหาเรื่องการเข้ากัน" *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

3) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่าแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคทั่วโลกเริ่มสนใจสินค้าและบริการสีเขียว (Green Consumption) มากขึ้นจึงเป็นโอกาสให้ธุรกิจสร้างฐานลูกค้ารายใหม่ได้กว้างขึ้น ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเกิดจากการที่องค์การรักษา และมีแนวปฏิบัติที่ดีด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การ โดยพิจารณาจากความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการดำเนินงาน การลดผลกระทบจากกระบวนการดำเนินงานที่จะส่งผลเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดการองค์การให้ได้มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมุ่งเน้นแนวคิดในการปรับปรุงให้การดำเนินธุรกิจลดการก่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของโลก และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมจะเป็นการลดต้นทุนในหลายๆด้านเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เช่น การใช้วัตถุดิบที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมเกื้อหนุนต่อระบบนิเวศ มุ่งเน้นการใช้วัสดุธรรมชาติ หลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบจากการสังเคราะห์ หรือการใช้พลังงานทดแทนจะทำให้ลดต้นทุนขององค์การ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่กำลังศึกษา ดังนี้

"พี่รู้นะว่าปัญหาของขยะจากร้านอาหาร สร้างปัญหาต่อสิ่งแวดล้อม ก็เลยเกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงให้ร้านอาหาร ลดการก่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของโลก และเราก็พยายามจะเป็นร้านอาหารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เราไม่ใช้วัตถุดิบที่มีบรรจุภัณฑ์ หรือมีบรรจุภัณฑ์ ที่ไม่สามารถนำกลับไปใช้ใหม่ได้ พวกการจัดการขยะก็ให้สำนักงานเขตมาเก็บแล้วจ่ายค่าบริการไป ซึ่งเรามีถังขยะวางไว้ ถ้าเค้าบอกไม่พอเราก็เพิ่ม เบื้องต้นเราก็ไม่อยากทำให้ใครเดือดร้อน" *นาง A วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจบริการ (นามสมมติ, 2562)*

"ธุรกิจของผมเป็นลักษณะของการซื้อมาขายไป เราจะไม่ได้สร้างขยะอะไรเท่าไหร่ ถ้าเป็นพวกขวดน้ำ ขวดเบียร์ ที่ขายปลีกเราก็คัดแยกขายเพื่อ Recycle อยู่แล้ว ส่วนพวกรถยนต์ที่ใช้ขนของนี่ก็มีอายุยังไม่เกิน 5 ปี ก็จะไม่ก่อมลพิษอะไร แต่พวกสินค้าค้างสต็อก ที่เกิดปัญหาคือสินค้าหมดอายุเมื่อก่อนเราจะทิ้งอย่างเดียว มันก็เป็นการสร้างขยะ แต่เดี๋ยวนี้เราจะมีระบบตรวจสอบวันหมดอายุ ถ้าใกล้จะหมดอายุ เช่น อีกเดือนหรือสองเดือน เราก็จะเอาออกมาขายในราคาถูกหรือบริจาค แต่เราแจ้งชัดเจนนะ ว่าเวลาหมดอายุเหลือเท่าไหร่ แต่ถ้าหมดอายุแล้ว เรา

จะไม่บริจาคหรือขายเด็ดขาด" *นาย B วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก (นามสมมติ, 2562)*

"ผมสนใจเรื่อง Green Logistics นะครับ เพราะนอกจากจะเป็นการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน แล้วยังดีกับสิ่งแวดล้อม และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร องค์กรของเราพยายามใช้พลังงานที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด เช่น การปรับเปลี่ยนเชื้อเพลิงของรถบรรทุกเป็น NGV ซึ่งอาจจะต้องลงทุนปรับเปลี่ยนเครื่องหลายแสนบาท แต่ในระยะยาวก็คุ้มค่าทั้งต่อต้นทุนที่ลดลงและผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อม" *นาย C วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจขนส่ง (นามสมมติ, 2562)*

"ผมทำเกษตรอินทรีย์ ใช้ระบบการจัดการด้านการผลิตเกษตรแบบไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อระบบนิเวศ ผมเน้นการใช้วัสดุธรรมชาติ หลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบจากการสังเคราะห์และปุ๋ยเคมี หรือยาฆ่าแมลงที่จะส่งผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม ผมใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติอย่างพวกปุ๋ยคอก ปุ๋ยหมัก ปุ๋ยพืชสด อีกอย่างคือผมอยากจะฟื้นฟูระบบนิเวศในพื้นที่ให้กลับมาดีเหมือนเดิม มีความหลากหลายของพันธ์พืชเหมือนสมัยก่อนครับ" *นาย D วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร (นามสมมติ, 2562)*

"เรื่องสิ่งแวดล้อมก็ตระหนักเรื่องการลดใช้เสียง ลดฝุ่น ของเสียพวกขยะจะจัดจ้างเอกชนคัดแยกก่อนทิ้ง ขยะที่เป็นพาก็จะไม่ทิ้ง จากที่ อบต. จ้างมาเก็บอยู่แล้วเราก็จัดจ้างเพิ่ม ค่าจัดการขยะประมาณ 4 พันบาทต่อเดือน เพื่อให้เค้านำไปทิ้งอย่างถูกสุขลักษณะ เรื่องไฟฟ้าทางคุณพ่อได้ใช้โซล่าเซลล์มาช่วยประมาณ 2 ปีแล้ว ก็ดีขึ้น เพราะค่าไฟโรงงานสูงมาก ใช้แบบออนกริดคือใช้ร่วมกับกระแสไฟ แต่ไม่มีเหลือขายคืนรัฐบาล ใช้หมด มีใช้แบตเตอรี่ร่วมด้วย" *นาย E วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (นามสมมติ, 2562)*

จากการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถสรุปประเด็นสำคัญปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยเกิดจากการการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความกล้าที่จะออกนอกกรอบจากสิ่งเดิมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นมา ความร่วมมือจากทุกคนในองค์การ การบูรณาการองค์ความรู้เก่าและใหม่เข้าด้วยกันซึ่งจะทำให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์คือ กลไกขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ และการพัฒนานวัตกรรม ทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

การที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เกิดความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้และเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบโดยที่องค์การที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของธุรกิจเสมอไม่ว่าภาวะทางการแข่งขันจะรุนแรงเพียงใดโดยใช้นวัตกรรมและข้อมูลใน

การขับเคลื่อนธุรกิจและจะทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยสามารถเติบโตสู่การเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 5
สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย 5. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย มีจำนวน 324 ธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ด้านอายุส่วนใหญ่มีอายุช่วง มากกว่า 40 ปี ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และด้านประสบการณ์ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์การ 5 - 10 ปี

2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ประเภทกิจการส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจบริการ มูลค่าสินทรัพย์ถาวรส่วนใหญ่มีมูลค่า ต่ำกว่า 50 ล้านบาท อายุของกิจการส่วนใหญ่ มีอายุ 1 - 5 ปี จำนวนพนักงานส่วนใหญ่มีจำนวนน้อยกว่า 50 คน และสถานที่ตั้งของธุรกิจส่วนใหญ่อยู่พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ ตามลำดับ

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิง กลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

3.1.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ตามลำดับ

3.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง และบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

3.2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประสิทธิผลขององค์การ และการเป็นผู้นำตลาด ตามลำดับ

3.2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความยั่งยืนทางสังคม ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

4.1 การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.35 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.35

4.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.65 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.65

4.3 วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.12

4.4 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.96 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.96

4.5 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.17 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.95

4.6 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.78 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.95

4.7 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.81 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.81

5. ตัวแปรควบคุม

การวิจัยในครั้งนี้ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวรและจำนวนพนักงานในองค์การ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับขนาดขององค์การ ได้แก่ ธุรกิจขนาดย่อมมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรต่ำกว่า 50 ล้านบาท และจำนวนแรงงานน้อยกว่า 50 คน และธุรกิจขนาดกลางมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร 51-200 ล้านบาท และจำนวนแรงงาน 51-200 คน ผู้วิจัยนำข้อมูลขนาดขององค์การที่ต่างกันมาเปรียบเทียบกันโดยพิจารณาจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การโดยผลการวิจัยพบว่า

5.1 มูลค่าสินทรัพย์ถาวร

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ จำแนกตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร แตกต่างกันส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 จำนวนพนักงาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ พบว่าจำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ จำแนกตามจำนวนพนักงานในองค์การพบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร แตกต่างกันส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. องค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการทำแผนปฏิบัติการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ถึงการใช้รูปแบบการบริหารจัดการโดยมีกระบวนการปรับตัวให้พร้อมรับสถานการณ์วิกฤติที่ อาจจะส่งผลกระทบกับองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านนโยบาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาหลายลักษณะ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Interventions) เป็นการพัฒนาองค์การอีกรูปแบบหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย การออกแบบหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน และผู้ให้ข้อมูลได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ภายใต้สภาวะการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความสามารถทางการจัดการธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านการวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ดังนี้

1) การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์การจะต้องมุ่งเน้นกระบวนการการวางแผนและสร้างทิศทางในกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อความล้มเหลว และมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน รวมถึงมีการศึกษาวิเคราะห์จนสามารถประเมินความซับซ้อนที่จะส่งผลกระทบกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ การวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ และการวางทิศทางการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงธุรกิจในอนาคต ทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางหลักขององค์การที่วางแผนไว้ กระบวนการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน มีการเชื่อมโยงกระบวนการอย่างกว้างขวางไปตามทิศทางหลักขององค์การที่วางแผนไว้ ซึ่งมุ่งสู่การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังสามารถลดข้อผิดพลาดในการดำเนินกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงด้วยการวางแผน

2) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ เป็นการดำเนินงานและการปรับตัวขององค์การเพื่อให้อยู่รอดจากสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรง และแรงผลักดันจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ เกิดจากกระบวนการที่กดดันจากปัจจัยภายนอกให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อให้มีลักษณะเหมือนกับองค์การอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มประชากรเดียวกัน

กระบวนการนี้เกิดจากแรงผลักดันทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่ทำให้องค์การเลียนแบบกระบวนการวิธีการทำงานหรือโครงสร้างจากองค์การอื่นที่ประสบความสำเร็จ แรงผลักดันต่างๆ ที่จะส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัวอาจเกิดจากการผูกขาดจากนายทุนรายใหญ่ในธุรกิจเดียวกัน การลอกเลียนแบบจากคู่แข่งที่ทำให้องค์การต้องปรับตัว ซึ่งจะต้องมุ่งเน้นการปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งต้องปรับตัวให้ล้ำหน้าคู่แข่งในประเภทเดียวกัน การปรับตัวตามสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และการแข่งขันสูงจากคู่แข่งโดยการเพิ่มมูลค่าสินค้าด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

3) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ เป็นกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย เป็นการดำเนินการสร้างเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์การเพื่อสำหรับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การทั้งปัจจุบันและอนาคต รวมถึงแนวทางหรือวิธีการโดยมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่างบุคลากรและแผนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และเป็นการสร้างดุลยภาพหรือความสมดุลในการดำเนินกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการสร้างให้เกิดเป็นเป้าหมายร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การอย่างเป็นรูปธรรมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์การ ซึ่งกรอบนโยบายสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะต้องทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจร่วมกัน และเดินไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน และมองเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ

4) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่อาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การ จะส่งผลให้ผู้บริหารมีแรงกระตุ้น และความต้องการในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจรูปแบบค่านิยม กลไกการทำงานในยุคปัจจุบันโดยไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่า และผู้บริหารมีศักยภาพในการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ถึงผลที่จะเกิดกับองค์การรวมถึงมีความหวาดระแวงผลลบที่อาจจะเกิดกับองค์การ ทำให้เกิดความพยายามที่จะรับรู้และปรับตัวซึ่งเกิดจากสัญชาตญาณและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน และการรับรู้ว่าธุรกิจควรจะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางใด นั่นคือความสามารถในการสร้างความแตกต่างของการรับรู้ของผู้บริหารจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พบว่า การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

ความสามารถขององค์การในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างยั่งยืน จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดจากแรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ แรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม แรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านกฎหมายและการเมือง แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และแรงผลักดันจากคู่แข่งขันทางธุรกิจ มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ด้านการตลาดในการหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาดซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนทางธุรกิจ โดยองค์การจะต้องมีความสามารถในการรับรู้ผลกระทบที่จะเกิดผลเชิงลบกับองค์การ อีกทั้งการรับรู้ข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญให้เกิดการปรับตัว โดยการรับรู้และเข้าใจปัจจัยผันผวนทางเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบรวมถึงการรับรู้และสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ การรับรู้แรงผลักดันด้านเทคโนโลยีที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งการลงทุนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ โดยจะต้องมีการผสมผสานภูมิปัญญากับนวัตกรรมเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่จะส่งผลกระทบกับองค์การ

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การในอนาคต และเตรียมความพร้อมของคนในองค์การให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลกที่เปลี่ยนไปเนื่องจาก กระบวนการปรับพฤติกรรม ทัศนคติ และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์การ ให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการปรับพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานให้สอดคล้องและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นมักเกิดจากคนในองค์การไม่ให้ความร่วมมือ หรือแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล โดยที่องค์การจะต้องชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่พนักงานจะได้รับ และกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน มีการสร้างแรงจูงใจและสร้างความเข้าใจกับพนักงานในทุกระดับ รวมถึงการยึดถือความถูกต้อง มีความโปร่งใสและชัดเจน รวมถึงมีความเด็ดขาดในการให้คุณหรือให้โทษ ในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมการบริหารแรงต้านในธุรกิจครอบครัว ปัญหาจะเกิดจากความไม่เข้าใจและต่อต้านจากคนในครอบครัว หรือหุ้นส่วนรวมถึงปัญหาการต่อต้านเกิดจากการที่พนักงานมีความเคยชินกับระบบ

ทำงานแบบเดิม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องนำพาองค์การไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีการกระตุ้นชี้นำอย่างใกล้ชิดเพื่อให้พนักงานเกิดจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง องค์การควรมีการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดจากผู้นำของพนักงานในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เกิดการสร้างความยอมรับให้เกิดขึ้น

2.3 วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

การมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ทำให้องค์การสามารถปรับตัวสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ จากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจทำให้องค์การต่างๆต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์การที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญที่องค์การพึงปฏิบัติคือการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์การจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวสามารถทำได้โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอกองค์การที่จะทำให้สามารถปรับตัวสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ ซึ่งในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องมีการสร้างความรู้สึกให้พนักงานรู้สึกว่าองค์การคือครอบครัว จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน รับฟังความคิดเห็นจากทุกคนในองค์การ มีการการสร้างทีมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพราะการที่เป็นทีมจะทำให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกันและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะต่างๆ การสร้างเครือข่ายในธุรกิจประเภทเดียวกันเพื่อการต่อรอง อีกทั้งองค์การจะต้องให้ความสำคัญในการการสร้างทีมขึ้นมาตามระบบงาน เพื่อควบคุมการทำงานหรือการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อลดความขัดแย้ง ซึ่งองค์การจะต้องสร้างความตระหนักให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงผลดีที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีพนักงานระดับแรงงานเป็นส่วนใหญ่จะต้องใช้การสื่อสารแบบตอกย้ำ และคอยควบคุมใกล้ชิด สื่อสารต้องชัดเจน เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจตรงกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสื่อสาร การสร้างการรับรู้ หรือการสร้างให้คนในองค์กรรับรู้และยอมรับด้วยความเข้าใจว่าองค์การจะเปลี่ยนแปลงอะไรเป็นเรื่องสำคัญ

3. ผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

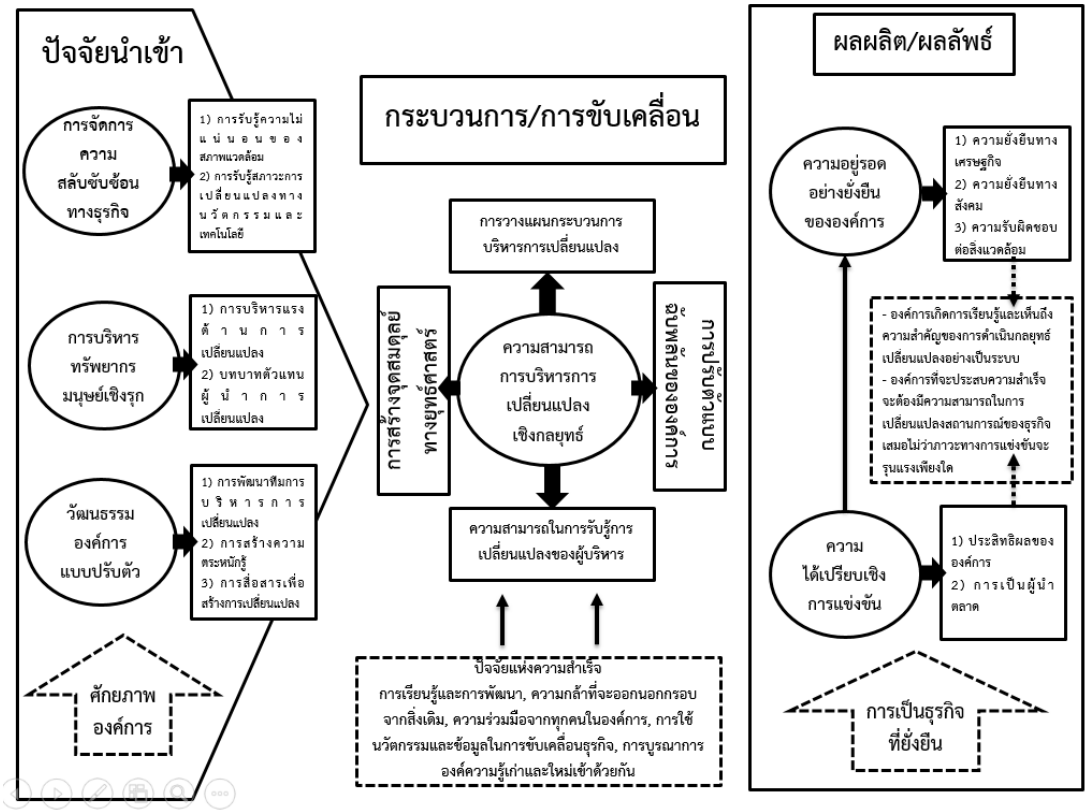
จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พบว่าความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การเป็นวิธีการสร้างความมั่นคั่งและมั่นคงให้องค์การที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและเป็นความสามารถพิเศษขององค์การที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่เลียนแบบความสามารถขององค์การได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์การ ระบบการบริหารองค์การ ภาพลักษณ์ขององค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น และก่อให้เกิดศักยภาพและความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและเป็นการที่องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะประสบภาวะอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึง องค์การสามารถนำใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี การบริหารฐานข้อมูล รวมถึงกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างประสิทธิผลให้กับองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะมีส่วนสำคัญในการสร้างความแตกต่างในการเพิ่มช่องทางและความหลากหลายทางธุรกิจ และขยายตัวสู่การเป็นธุรกิจในระดับสากล อันจะนำไปสู่มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สูงขึ้น

3.2 ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

การที่องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยคุกคามหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม โดยมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การทำให้องค์การสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบูรณาการที่เกิดจากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การอันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่องสมดุลและยั่งยืน ซึ่งองค์การที่จะสามารถยืนระยะทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืนนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ และมีการเกื้อกูลให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะส่งผลให้ธุรกิจเกิดความความยั่งยืน และเติบโตจนกระทั่งสามารถทำให้ธุรกิจสามารถส่งต่อได้จากรุ่นต่อรุ่นในลักษณะธุรกิจครอบครัว โดยอาศัยหลักการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างฐานลูกค้าและมีการวิจัยตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนเพื่อการเติบโตและขยายธุรกิจไปยังพื้นที่อื่นๆ รวมถึงการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับธุรกิจขนาดใหญ่ อีกทั้งการสร้างนโยบายในการรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยจะต้องมุ่งเน้นแนวคิดในการปรับปรุงให้การดำเนินธุรกิจลดการก่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของโลก และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมจะเป็นการลดต้นทุนในหลายๆด้านเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เช่น การใช้วัตถุดิบที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมเกื้อหนุนต่อระบบนิเวศ มุ่งเน้นการใช้วัสดุธรรมชาติหลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบจากการสังเคราะห์ หรือการใช้พลังงานทดแทนจะทำให้ลดต้นทุนขององค์การ



ภาพที่ 33 แผนภาพสรุปการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย คือ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย และ 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ

การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่า การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจเป็นความสามารถเชิงการบริหารจัดการผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจจะเกิดกับองค์การ ในการที่องค์การสามารถรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถเกิดความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ได้อย่างยั่งยืน ทำให้เกิดความสามารถที่จะต่อสู้กับแรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ กฎหมายการเมือง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ประกอบด้วย การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องมีความสามารถในการจัดการความซับซ้อนจากปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบกับองค์การ

นอกจากนี้ ผลจากการศึกษายังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษาผลกระทบขององค์การที่จะได้สร้างเปรียบในการแข่งขันและสามารถดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน โดยจะต้องรู้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การหรือสภาพแวดล้อมทั่วไป และสามารถจัดการความสลับซับซ้อนของธุรกิจ เช่น S. P. Robbins (1990) พบว่า แรงผลักดันจากความซับซ้อนด้านปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย การเมือง และเทคโนโลยี เป็นแรงขับที่สำคัญที่ทำให้องค์การต้องสร้างกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างความได้เปรียบให้กับองค์การ การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ เป็นปรากฏการณ์ที่องค์การมีความสามารถที่จะรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และปรากฏการณ์ทั้งหมดที่อยู่ภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย ที่มีศักยภาพมากพอที่จะส่งผลต่อองค์การ และสามารถก่อให้เกิดสภาวะความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการศึกษาของ Bengtsson and Kock (1999) ที่พบว่าองค์การที่สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจโดยอาศัย การปรับตัวให้เท่าทันกับธุรกิจคู่แข่ง และสร้างความสามารถในการบริหารและจัดการท่ามกลางกระแสเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ของโลกยุคไร้พรมแดน ซึ่งน่าจะมีลักษณะการจัดการความหลากหลาย หรือ Managing Diversity ซึ่งจะเป็นกระบวนการในการวางแผนและการปฏิบัติตามระบบขององค์การและแนวปฏิบัติในอันที่จะจัดการผู้คนเพื่อก่อให้เกิดศักยภาพของความได้เปรียบที่แตกต่างหลากหลาย และเป็นโอกาสที่จะหาทางขจัดหรือลดศักยภาพที่เป็นความเสียเปรียบขององค์การให้เหลือน้อยที่สุด อีกทั้งการที่องค์การสามารถรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดรูปแบบธุรกิจขึ้นมาใหม่ หรือปรับตัวให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์เชิงการแข่งขัน โดยนวัตกรรมและเทคโนโลยีรูปแบบใหม่เหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมที่

เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งสำคัญเพราะในยุคปัจจุบันบทบาทของนวัตกรรมจะช่วยตอบสนองความต้องการหรือการแก้ปัญหาเชิงธุรกิจและการดำเนินงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ พงศกร เอี่ยมสอาด et al. (2559) ที่พบว่าการจัดการนวัตกรรมองค์การจะส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Rieple and Snijders (2018) ที่ได้กล่าวว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการจัดการธุรกิจ เพราะในยุคปัจจุบันบทบาทของนวัตกรรมจะช่วยตอบสนองความต้องการหรือการแก้ปัญหาเชิงธุรกิจและการดำเนินงานขององค์การ อีกทั้งยังเรื่องของการบริการอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสามารถรับมือกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อองค์การ

นอกจากนี้การพัฒนาองค์การด้วยทักษะการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ก่อให้เกิดคุณค่ากับการดำเนินธุรกิจในหลากหลายแง่มุม ทั้งช่วยให้มองเห็นภาพรวมและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างรอบด้าน สามารถวางแผนและตัดสินใจจัดการปัญหาทางธุรกิจได้อย่างชัดเจนและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงถือเป็นปัจจัยที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นคงรวมถึงการรับรู้และสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ การรับรู้แรงผลักดันด้านเทคโนโลยีที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งการลงทุนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ (Chilton & Bloodgood, 2010) โดยจะต้องมีการผสมผสานภูมิปัญญากับนวัตกรรมเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่จะส่งผลกระทบกับองค์การ จากเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าแนวคิดด้านการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ ทั้งการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่ส่งผลอย่างยิ่งต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลกที่เปลี่ยนไปโดยใช้กระบวนการปรับพฤติกรรม ทัศนคติ และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์การ ให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการปรับพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานให้สอดคล้องและพร้อมรับกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจที่เป็นความท้าทายและเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

นอกจากนี้ ผลจากการศึกษายังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษาผลกระทบขององค์การที่จะทำให้สามารถดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพคือการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์การมากขึ้น มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เช่น การเตรียมบุคลากรภายในองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ อย่างทันท่วงที หรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นและเกิดผลกระทบกับธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hay et al. (2001) ที่พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกความสำเร็จในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือการสื่อสาร และควรมีกลไกในการจัดการกับแรงต้านอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแรงต้านจะเกิดจากการสับสนในภารกิจและความรับผิดชอบ องค์การจะต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการวางระบบโครงสร้างองค์การ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่ดี บทบาทของบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นบทบาทสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จ และการศึกษาของ Vos and Rupert (2017) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงต้านการเปลี่ยนแปลง พบว่าบุคลากรจะแสดงออกเมื่อได้รับรู้พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกมา และระดับของแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลงเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถบริหารจัดการให้พนักงานในองค์การเกิดความรู้สึกเชิงบวกได้ องค์การธุรกิจนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด รวมถึงการศึกษาด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Lee et al. (2011) ที่พบว่า รูปแบบการเรียนรู้และผู้นำทีมการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด การเปลี่ยนแปลงองค์การมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นมักเกิดจากคนในองค์การไม่ให้ความร่วมมือ หรือแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการศึกษาของ สมพิศ ทองปาน (2559) ที่กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีส่วนทำให้ให้ทิศทางการทำงานขององค์การมีความสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยการพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีความทันสมัย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น รวมถึงการให้อิสระทางความคิด ตลอดจนธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ รวมทั้งใช้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การสามารถปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล ในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมการบริหารแรงต้านในธุรกิจครอบครัว ปัญหาจะเกิดจากความไม่เข้าใจและต่อต้านจากคนในครอบครัว หรือหุ้นส่วนรวมถึงปัญหาการต่อต้านเกิดจากการที่พนักงานมีความเคยชินกับระบบทำงานแบบเดิม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องนำพาองค์การไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีการกระตุ้น ชี้นำอย่างใกล้ชิดเพื่อให้พนักงานเกิดจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง องค์การควรมีการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดจากผู้นำของพนักงานในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เกิดการสร้างความยอมรับให้เกิดขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าแนวคิดด้านการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ทั้งการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง และบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่ส่งผลอย่างยิ่งต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

1.3 วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีด ความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้ รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ ที่ริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

นอกจากนี้ ผลจากการศึกษายังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษาผลกระทบขององค์การจากการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวที่จะทำให้สามารถดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในยุคปัจจุบันได้มีการการมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน โดยมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การมากขึ้น โดยการมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Invernizzi et al. (2012) ที่พบว่ากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การในการปรับโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ และมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้องค์การสามารถปรับตัวสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Simpson and Flory (2012) ที่พบว่ากระบวนการตอบสนองที่ซับซ้อนในด้านการบริหารการที่ทำให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จเกิดจากการสื่อสาร การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างความเข้าใจ ความตระหนักและการสร้างการรับรู้ให้กับคนในองค์การ จากการแข่งขันทางธุรกิจทำให้องค์การต่างๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นการที่องค์การต้องปรับตัวเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญที่องค์การพึงปฏิบัติคือการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการวิจัยของ M. E. Smith (2003) ที่พบว่าจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจทำให้องค์การต่างๆ

ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์การที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญที่องค์การพึงปฏิบัติคือการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ สื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์การจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และ Lee et al. (2011) พบว่าทีมการเปลี่ยนแปลงคือกลุ่มพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ตลอดจนขจัดปัญหาและระบุอุปสรรค รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ รวมถึงแต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นเพื่อให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

ซึ่งในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องมีการสร้างความรู้สึกให้พนักงานรู้สึกว่าองค์การคือครอบครัว จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน รับฟังความคิดเห็นจากทุกคนในองค์การ มีการการสร้างทีมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพราะการที่เป็นทีมจะทำให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกันและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะต่างๆ อีกทั้ง Dionne et al. (2004) พบว่าทีมการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำ (Change Leader) เป็นบุคคลที่จะเป็นผู้นำทีมการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ บุคคลนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการประสานงาน และชี้นำ เพื่อสื่อสารกับทุกระดับขององค์การ และนอกจากนี้เขายังควรเป็นผู้นำทีม ผู้สื่อสารและผู้มอบหมายงานที่ดี รวมถึงมีทักษะในการจัดองค์การที่ดีและมีประสบการณ์ในการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ทีมที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลในการในการพัฒนาทิศทางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกหลักในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น (Zhang et al., 2017) และการทำงานเป็นทีมจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้น การสร้างเครือข่ายในธุรกิจประเภทเดียวกันเพื่อการต่อรอง อีกทั้งองค์การจะต้องให้ความสำคัญในการการสร้างทีมขึ้นมาตามระบบงาน เพื่อควบคุมการทำงานหรือการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อลดความขัดแย้ง ซึ่งองค์การจะต้องสร้างความตระหนักให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงผลดีที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Lies (2012) ค้นพบว่า รูปแบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมการแบบมีส่วนร่วม รวมถึงวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวจะส่งผลเชิงบวกต่อพลังการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีพนักงานระดับแรงงานเป็นส่วนใหญ่จะต้องใช้การสื่อสารแบบตอกย้ำ และคอยควบคุมใกล้ชิด การสื่อสารต้องมีความชัดเจน เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจตรงกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสื่อสาร การสร้างการรับรู้ หรือการสร้างให้คนในองค์กรรับรู้และยอมรับด้วยความเข้าใจว่าองค์การจะเปลี่ยนแปลงอะไรเป็นเรื่องสำคัญ จากเหตุผลดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ในด้านการพัฒนาทีมการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างความตระหนักรู้ และการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในยุคปัจจุบัน

2. ปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลกระทบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

2.1 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่งขัน เพื่อหากลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่ธุรกิจและสนับสนุนให้มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำการตลาด โดยองค์การที่ก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำตลาดจะมีสิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์การที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่จะเลียนแบบความสามารถขององค์การได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์การ ระบบการบริหารองค์การ ภาพลักษณ์ขององค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น การสร้างกระบวนการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำตลาดหรือการได้กำไรที่มากกว่าคู่แข่งขันรายอื่นทำได้ตามปกติ โดยใช้การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่จะทำให้ธุรกิจสามารถได้กำไรได้อย่างยั่งยืนและเหนือกว่าคู่แข่งขัน จึงเป็นภารกิจสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

นอกจากนี้ ผลจากการศึกษายังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษาถึงผลกระทบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ที่จะสามารถสร้างได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้ธุรกิจเกิดความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่งขัน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่จะสามารถดำรงอยู่และต่อสู่กับคู่แข่งจากธุรกิจอื่นได้อย่างยั่งยืนจะต้องมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพราะเมื่อธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งขันได้ก็หมายความว่าธุรกิจสามารถดำเนินกิจการได้ดีกว่าคู่แข่งขันและก่อให้เกิดศักยภาพและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yue Wang (2017) ที่พบว่าการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยความสามารถเชิงพลวัตและการคาดการณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มากกว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและไม่มีการจัดการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียกับองค์การจนกระทั่งเป็นการที่องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะประสบภาวะอันตรายหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึง อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Llop and García-Arrizabalaga (2014) ที่พบว่าองค์การธุรกิจจะต้องเรียนรู้และปรับตัวตลอดเวลาเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์การก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ตลอดเวลา การบริหารกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในยุคปัจจุบัน โดยมีการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การทำให้องค์การสามารถเจริญเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผล และสอดคล้องกับแนวคิดของ Arefin et

al. (2015) ที่พบว่าประสิทธิผลและความสามารถในการแข่งขันขององค์การถือเป็นปัจจัยบ่งชี้ถึงความสำเร็จประการหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การประเมินและวัดผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าสูงสุดต่อองค์การโดยภาพรวม รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของธุรกิจในสภาวการณ์ปัจจุบัน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kippenberger (2014) ที่พบว่าการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เป็นการสร้างความสามารถขององค์การด้วยทุนสมอง สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ แทนการแข่งขันด้วยการใช้ความได้เปรียบด้านวัตถุดิบ แรงงาน และความสามารถในการผลิต อันจะนำไปสู่มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สูงขึ้น ซึ่งองค์การธุรกิจจะต้องเรียนรู้และปรับตัวตลอดเวลาเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์การก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ตลอดเวลา

องค์การสามารถนำใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี การบริหารฐานข้อมูล รวมถึงกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างประสิทธิผลให้กับองค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Pirson (2010) ที่พบว่าการยกระดับคุณค่า และการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการในการสร้างสรรค์คุณค่า และส่งเสริมการเป็นผู้นำตลาดในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน อันจะนำไปสู่มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สูงขึ้น สร้างภูมิคุ้มกันจากการลอกเลียนแบบและการตัดราคา รวมทั้งปรับตำแหน่งของธุรกิจสู่ตำแหน่งที่สามารถเป็นผู้กำหนดราคาได้ตามความเหมาะสม นำมาซึ่งรายได้และผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การสร้างคุณค่าทางธุรกิจถือเป็นส่วนสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางสังคมซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งของความยั่งยืนขององค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะมีส่วนสำคัญในการสร้างความแตกต่างในการเพิ่มช่องทางและความหลากหลายทางธุรกิจ และขยายตัวสู่การเป็นธุรกิจในระดับสากล อันจะนำไปสู่มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สูงขึ้น การบริหารกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

การสร้างคุณค่าทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลในการสร้างความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถนำความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมาเชื่อมโยงความต้องการเชิงธุรกิจในการพัฒนาธุรกิจให้เกิดความยั่งยืน จากเหตุผลดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจในยุคปัจจุบัน

2.2 ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาธุรกิจให้เกิดความยั่งยืน ในบริบทของการเติบโตและอยู่รอดอย่างยั่งยืน ทั้งทางด้านธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ของธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม (SMEs) เป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกขนาดธุรกิจ เพราะผู้บริโภคเริ่มรับรู้ถึงผลกระทบจากการทำธุรกิจที่เอาเปรียบสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ดังนั้นหากธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนความคิดในการทำธุรกิจที่มองแค่ผลกำไร มาพัฒนาธุรกิจของตนเองให้เติบโตแบบครบทั้ง 3 ด้าน จะส่งผลให้ธุรกิจจะสามารถอยู่รอด และเติบโตสร้างผลกำไรได้แบบยั่งยืน การบริหารจัดการธุรกิจที่สร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อความแข็งแกร่ง มั่นคง และยั่งยืนของธุรกิจและสังคมโดยส่วนรวมมากขึ้น แต่เรื่องดังกล่าวนี้ยังถือเป็นประเด็นท้าทายขององค์กรจำนวนมาก โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เป็นกำลังสำคัญของระบบธุรกิจในประเทศไทย

นอกจากนี้ ผลจากการศึกษายังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษาถึงผลกระทบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ที่จะสามารถทำให้ธุรกิจเกิดความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์การโดยการสร้างความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังมีประเด็นอื่นๆด้านการบริหารจัดการที่จะทำให้องค์การบรรลุสู่ผลสัมฤทธิ์ เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบและควบคุมภายใน การจัดการห่วงโซ่อุปทานแบบยั่งยืน ฯลฯ ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Choi and Gray (2008) ที่พบว่าแนวคิดดังกล่าวคือการที่องค์การให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจมีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสียให้เพิ่มขึ้น ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การเป็นการที่องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และการดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว แม้ว่าจะมีภัยคุกคามหรือประสบกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงก็ตาม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พิริยาภรณ์ อันทอง and ศุภกร เอกชัยไพบูลย์ (2559) ที่พบว่าปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของโลก นำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยงที่ทำให้ธุรกิจต่างๆ ต้อง “ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง” เตรียมการรับมือกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงองค์การจึงควรพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาความยั่งยืนให้สอดคล้องกับธุรกิจโครงสร้างการบริหารจัดการตลอดจนสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การที่แตกต่างกันไปการสร้างความยั่งยืนขององค์การที่ดีควรมีรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทขององค์การโดยมีการนำกลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การทำให้องค์การสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผล และสอดคล้องกับแนวคิดของ Sarkis (2001) ที่พบว่าการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ และขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืนกับกลยุทธ์องค์การเข้าด้วยกัน และก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบูรณาการที่เกิดจากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การอันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่องสมดุล และยั่งยืน และสอดคล้องกับแนวคิดของ

Llop and García-Arrizabalaga (2014) ที่พบว่าการจัดการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกหลักที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งองค์การที่จะสามารถยืนระยะทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืนนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ และมีการเกื้อกูลให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม

ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะส่งผลให้ธุรกิจเกิดความความยั่งยืนและเติบโตจนกระทั่งสามารถทำให้ธุรกิจสามารถส่งต่อได้จากรุ่นต่อรุ่นในลักษณะธุรกิจครอบครัว โดยอาศัยหลักการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างฐานลูกค้าและมีการวิจัยตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนเพื่อการเติบโตและขยายธุรกิจไปยังพื้นที่อื่นๆ รวมถึงการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับธุรกิจขนาดใหญ่ อีกทั้งการสร้างนโยบายในการรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Longoni and Cagliano (2015) ที่พบว่าองค์การธุรกิจควรปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งหากองค์การธุรกิจได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและขีดความสามารถ ส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับตัวเข้ากับสังคมและยกระดับมาตรฐานของธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับจากชุมชนและสังคม โดยจะต้องมุ่งเน้นแนวคิดในการปรับปรุงให้การดำเนินธุรกิจลดการก่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของโลก และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมจะเป็นการลดต้นทุนในหลายๆด้านเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เช่น การใช้วัตถุดิบที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมเกื้อหนุนต่อระบบนิเวศ มุ่งเน้นการใช้วัสดุธรรมชาติ หลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบจากการสังเคราะห์ หรือการใช้พลังงานทดแทนจะทำให้ลดต้นทุนขององค์การเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว จากเหตุผลดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

3. การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวรและจำนวนพนักงานในองค์การกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรควบคุม คือ ขนาดขององค์การ ซึ่งสามารถวัดได้จากมูลค่าสินทรัพย์ถาวรและจำนวนพนักงาน พบว่า ขนาดขององค์การที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย เนื่องจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ การรับรู้ภัยคุกคามทางธุรกิจ ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงและดำเนินการปรับตัว การขยายตัวของธุรกิจ ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงจากภายในนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหาร และการวางกลไก รวมถึงระบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะอยู่ที่แนวทางการบริหารงานของแต่ละองค์การ ทำให้องค์การที่มีขนาดแตกต่างกันจะดำเนินการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ Bakoğlu and Yıldırım (2016) ที่พบว่าขนาดขององค์การจะสามารถส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ และยังสอดคล้องกับ Callinan (2007) ที่พบว่าขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการสร้างกลยุทธ์การ

บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Cantele and Zardini (2018) ที่พบว่าขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าขนาดขององค์การที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยที่แตกต่างกัน

บทที่ 6
ประโยชน์และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ผู้วิจัยขอนำเสนอประโยชน์ของการวิจัย รวมทั้งข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังนี้

1. ประโยชน์ของการวิจัย
2. ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถอธิบายเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ รวมทั้งประโยชน์ในเชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ตลอดจนธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย นอกจากนั้นยังสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบายทั้งทางภาครัฐที่ดำเนินการสนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และภาคธุรกิจเอกชนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สู่ความยั่งยืนต่อไป

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการความรู้ในเชิงทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การ และการสร้างความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงรวมถึงเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดในเชิงธุรกิจในยุคสมัยของการแข่งขันที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์การ (Resource-based View of the Firm) ซึ่งจะอธิบายถึงความสามารถ และทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ โดยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การหลายระดับ ทั้งความสามารถในการจัดการเชิงระบบเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อขจัดปัญหาเรื่องแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance of Change) และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามามีผลกระทบกับองค์การ ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญและเป็นปัจจัยสาเหตุที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความ

ยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎีและผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในมิติอื่น ๆ ต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยพบว่า กรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ การสร้างจุดสมดุลย์ทางยุทธศาสตร์ และความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดการความซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว โดยผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วยทฤษฎี 3 ทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง จะเป็นทฤษฎีที่ทำหน้าที่อธิบายความเชื่อมโยงระหว่าง กลไกทำงานหลักของกิจการสู่เป้าหมายระยะยาว โดยทำให้เห็นว่าเพื่อจะไปสู่จุดนั้นได้ ตัวกิจการจะทำอะไรที่จะเกิดผลระยะสั้นอันสำคัญ ที่มีเหตุผลเชิงความสัมพันธ์ที่จะเชื่อได้ว่ามีโอกาสนำไปสู่เป้าหมายระยะยาวได้จริงๆ โดยการเปลี่ยนแปลงจะมีความเป็นพลวัต (dynamic) และเป็นไปตามบริบท (contextual) ความเปลี่ยนแปลงโดยส่วนใหญ่จะถูกรับรู้ในเชิงลบ มากกว่าจะมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น เพราะคนส่วนใหญ่จะยึดติดกับวัฒนธรรม หรือกระบวนการที่เคยปฏิบัติเป็นประจำ ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง (Burton, 1997)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง รวมถึงเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มขีดความสามารถในกระบวนการจัดการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในเชิงธุรกิจในยุคสมัยของการแข่งขันที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการขับเคลื่อนความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาอธิบายความสัมพันธ์ตัวแปรแฝงภายใน คือ ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจ

1.2 ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-base View)

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์การ (Resource-base View) เป็นทฤษฎีหลักที่ใช้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของการใช้ทรัพยากรขององค์การนำสู่การสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งทฤษฎีจะอธิบายถึงความสามารถ และทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ โดยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การหลายระดับ

ทั้งความสามารถในการจัดการเชิงระบบเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อขจัดปัญหาเรื่องแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance of Change) ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ เป็นการสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันมาจากฐานทรัพยากรภายในองค์การ ลักษณะของทรัพยากรที่สำคัญ 4 ประการ ที่จะก่อให้เกิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์การ ได้แก่ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การนั้นต้องมีคุณค่า เป็นสิ่งที่หาได้ยาก มีความยากลำบากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งขัน และไม่สามารถหาทดแทนได้จากที่อื่นหรือภายนอกองค์การ

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากรมีความสำคัญโดยใช้เป็นกรอบแนวทางเพื่ออธิบายว่าการที่องค์การมีทรัพยากรและความสามารถ โดยมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่งขันและสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยั่น สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีฐานทรัพยากรองค์การมาอธิบายความสัมพันธ์ตัวแปรแฝงภายนอก คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ สามารถกล่าวได้ว่าการที่องค์การมีทรัพยากร คือ ทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวให้เท่าทันผลกระทบจากภายนอกองค์การจะส่งผลให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยฐานทรัพยากรองค์การจะส่งผลให้การจัดการกลยุทธ์บริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้ประสบความสำเร็จและก่อให้เกิดความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ

1.3 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามามีผลกระทบกับองค์การ การสร้างความอยู่รอดและยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จต่อการดำเนินงานขององค์การ ในสถานการณ์ที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการ ปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ และเป็นความท้าทายสำหรับองค์การในการสร้างความสำเร็จของธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ส่งผลให้องค์การนำแนวคิดใหม่ๆ มาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในรูปแบบเดิมๆ เพื่อมาปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือการมุ่งปรับตัวเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ส่งผลทำให้เกิดการสร้างขีดความสามารถในการพัฒนาสู่ความยั่งยืนให้เกิดขึ้นในองค์การในด้านวัฒนธรรมองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การ ขนาดขององค์การ กระบวนการทำงานของเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการ และความเหมาะสมกับการบริหารเชิงสถานการณ์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงสถานการณ์ ในบริบทขององค์การที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์เป็นพื้นฐานรูปแบบการคิดร่วมกันจากการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งการเรียนรู้นั้นสามารถสร้างกระบวนการคิดแก้ปัญหาและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและการบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ เมื่อฐานแนวคิดเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น ฐานแนวคิดดังกล่าวก็จะถ่ายทอดให้กับสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่การสร้างการรับรู้ การคิด ความรู้สึก ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาต่าง

ๆ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาวการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ท้าทายในการสร้างมูลค่า และกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าในเทคโนโลยี และเศรษฐกิจโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการแข่งขันในระดับโลกในผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความแตกต่างกัน การสร้างความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ภายในองค์การจะนำไปสู่ผลกำไรในทางเศรษฐกิจขององค์การ จากขอบเขตของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีนี้มาอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงภายนอก คือ การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การที่นำไปสู่ความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ

1.4 องค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เกิดจากผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Strategic Change) จนกระทั่งนำสู่กรอบแนวคิดด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability)ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการทำแผนปฏิบัติการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านนโยบาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์การเพื่อพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาหลายลักษณะ และเป็นการพัฒนาองค์การอีกรูปแบบหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย การออกแบบหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน โดยได้ข้อค้นพบจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) และทำการสังเคราะห์ถึงองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ได้ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ 3) การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ และ 4) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งเกิดจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมรวมถึงยืนยันทฤษฎีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง จนนำไปสู่การสร้างองค์ประกอบ 4 ประการที่เป็นศักยภาพสำคัญในการพัฒนาความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

1.5 การพัฒนากรอบแนวคิดและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Causal Relationship) โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว และผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ได้แก่ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ซึ่งสามารถนำไปเป็นแบบจำลองเริ่มต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยต่อไป โดยประโยชน์เชิงทฤษฎีทั้งในด้านปัจจัยด้านสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว โดยใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) และทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์การ (Resource-base View) เป็นทฤษฎีหลักที่เป็นฐานคติในการทบทวนและวิเคราะห์ ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรได้มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1) การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวคิดการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง และบทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวมาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาทีมการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างความตระหนักรู้ และการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

2) ผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความสามารถเชิงการแข่งขัน และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางด้านความสามารถเชิงการแข่งขัน ทั้งในเรื่องประสิทธิผลขององค์การ และการเป็นผู้นำตลาด นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ทั้งในมิติความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ความยั่งยืนทางสังคม และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

1.6 ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรจากการบูรณาการทางทฤษฎี ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้สู่การทดสอบด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยการออกแบบการวิจัยโดยวิธีวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method) โดยเริ่มต้นจากการพัฒนากรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ สู่การทดสอบเชิงปริมาณกับกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จากนั้นเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วจึงดำเนินการด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยซึ่งเป็นผู้บริหารธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจาก กลุ่มธุรกิจที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจบริการ ธุรกิจค้าส่ง/ค้าปลีก ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจเกษตร และธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นการสร้างความชัดเจนของการบูรณาการทางทฤษฎีดังกล่าวและนำผลการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์ด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยต่อไป

2. ประโยชน์ด้านนโยบาย

2.1 หน่วยงานภาครัฐที่มีการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คือ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เป็นธุรกิจ Startup และ ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ในการสร้างความสามารถในการปรับตัวเชิงธุรกิจโดยใช้หลักทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ในลักษณะต่างๆ

2.2 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยตรง คือ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาเป็นการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เฉพาะกลุ่มซึ่งจะมีสถานการณ์ปัจจัยแวดล้อม สภาพปัญหาและความต้องการการช่วยเหลือที่แตกต่างกันจึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาด้านการสร้างความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เป็นการพัฒนาระบบสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ ในการปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้การส่งเสริมและพัฒนา ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้ธุรกิจเกิดความรู้ และความเข้าใจการทำธุรกิจที่ทันสถานการณ์โลก การปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับธุรกิจในระดับสากลในบริบทที่ระบบเศรษฐกิจโลกมีความเชื่อมโยงและแข่งขันกันมากขึ้น โดยจะต้องมุ่งเน้นให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง ภายใต้บริบทการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยจะต้องมีความรู้ มีทักษะในการประกอบธุรกิจ สามารถสรรสร้างสินค้า/บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีมูลค่าสูง แข่งขันได้ทั้งตลาดในประเทศและตลาดโลก เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยก้าวขึ้นเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศได้อย่างแท้จริง

2.3 การขับเคลื่อนเครือข่ายธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ควรจะมุ่งเน้นการพัฒนาในรูปแบบกลุ่มเครือข่ายของผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ จึงได้ดำเนินโครงการสนับสนุนเครือข่ายธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มุ่งเน้นให้มีการรวมกลุ่มผู้ประกอบการในพื้นที่ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่ ตลอดจนกลุ่มผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในแต่ละพื้นที่นั้นๆ เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ประกอบการจากฐานล่างถึงระดับบนให้กลุ่มเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีการช่วยเหลือพึ่งพากันภายในกลุ่มเครือข่าย และมีการจัดทำแผนพัฒนาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์กลุ่มเครือข่ายทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนร่วมกัน โดยจัดอบรมพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในด้านต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของผู้ประกอบการในกลุ่มเครือข่ายนั้น

2.4 ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ และ ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังนั้น รูปแบบความสามารถการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จากการวิจัยครั้งนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) สามารถนำไปพัฒนาและให้ความรู้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในยุคปัจจุบัน เพื่อสร้างมาตรฐาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทั้งตลาดในประเทศและตลาดโลก เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยก้าวขึ้นเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศได้อย่างแท้จริง

3. ประโยชน์ด้านการจัดการ

2.1 ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบและรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ตลอดจนเข้าใจสถานการณ์ด้านการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในยุคปัจจุบัน ยกระดับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทยทุกระดับการเติบโตให้มีศักยภาพมีความสามารถในการทำธุรกิจระดับสากลมากขึ้น เพื่อช่วยให้ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาททางเศรษฐกิจมากขึ้น ช่วยสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างแท้จริง

2.2 ข้อมูลจาการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การรวมถึงหน่วยงานทางภาครัฐสามารถนำมาบูรณาการเป็นแนวคิดด้านรูปแบบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน และการดำเนินงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้ประสบความสำเร็จ นอกจากการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกันแล้ว ซึ่งจะช่วยสร้างความสามารถในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานต่างๆ อีกทั้งข้อมูลจากการวิจัยจะมีส่วนช่วยสนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องสร้างเสริมการบูรณาการการทำงานและแนวคิดการพัฒนาเพื่อความอยู่รอดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสร้างความเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างโครงการ ให้เกิดการส่งต่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้นำไปกำหนดนโยบายขององค์การเพื่อเติมเต็มศักยภาพ ซึ่งจะช่วยให้ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แต่ละรายมีการเสริมสร้างศักยภาพที่เพียงพอต่อการเติบโตและมีความยั่งยืนมากขึ้น รวมทั้งจะทำให้บริการความช่วยเหลือที่มีให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3 ผู้บริหารนำข้อมูลจากผลการวิจัยด้านองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ และ ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รวมถึงไปประยุกต์ใช้ในการสร้างกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ และจะส่งผลให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยส่วนเกิดความรู้และความสามารถในการบริหารธุรกิจและปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จากสถานการณ์ทางธุรกิจในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การประกอบธุรกิจเกิดประสิทธิภาพ และสามารถขยายตลาดการค้าหรือการลงทุนนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้ในที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเร่งยกระดับความสามารถให้

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญในการทำธุรกิจ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประกอบธุรกิจการเสริมสร้างความสามารถในการค้าขายระหว่างประเทศ การส่งเสริมแนวคิดการทำธุรกิจที่มุ่งตอบสนองตลาดระดับโลก (Global Context) ซึ่ง ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทุกระดับไม่ว่าจะเป็น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีศักยภาพ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในระดับฐานราก หรือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภาคเกษตร ล้วนแล้วแต่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถประกอบธุรกิจได้อย่างมืออาชีพ และนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

2.4 ปัจจัยสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวและนำสู่ปัจจัยเชิงผลลัพธ์คือการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ ซึ่งกลุ่มธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทั้งภาคการผลิต การบริการ ขนส่ง และธุรกิจเกษตรจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางธุรกิจซึ่งในปัจจุบันความผันผวนเป็นไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เข้ามาทดแทน รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่เข้ามากระทบ ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์โดยควรมีรูปแบบในการจัดการธุรกิจที่มีความหลากหลาย ยืดหยุ่นและปรับตัวตามสภาวะแวดล้อม เพื่อการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การ เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถเป็นหัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างแท้จริง

2.5 การส่งเสริมกลุ่มธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้มีความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง ภายใต้บริบทการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทยจะต้องมีความรู้ มีทักษะในการประกอบธุรกิจ สามารถสรรสร้างสินค้า/บริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีมูลค่าสูง แข่งขันได้ทั้งตลาดในประเทศและตลาดโลก เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทยก้าวขึ้นเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศได้อย่างแท้จริงและเป็นแรงขับเคลื่อนประเทศไทยก้าวพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลางให้ได้

ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 ข้อจำกัดในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้พบข้อจำกัดของการศึกษา (Limitation of the Study) เพื่อนำไปปรับใช้สำหรับการวิจัยในอนาคตต่อไป โดยข้อจำกัดในการศึกษา มีดังนี้

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยระดับการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ ระดับองค์การเท่านั้น โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จึงทำให้ผลการศึกษามาจากความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นกำกับนโยบายและทิศทางการดำเนินงานขององค์การ จึงควรทำการศึกษาในพหุระดับ (Multi-Level Model) เช่น ระดับบุคคล

ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ เป็นต้น เพื่อให้เห็นถึงองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในหลายระดับ

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) จึงทำให้มีข้อจำกัดในด้านเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยและนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ในการวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ซึ่งมีหน่วยวิเคราะห์เป็นระดับองค์การ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในระดับบุคคล เช่น ทำการศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์กับพนักงานในองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เห็นมุมมองของพนักงานในองค์การที่มีต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในมุมมองของพนักงานในองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนั้น ควรทำการศึกษาในพหุระดับ (Multi-Level Model) เช่น ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ เป็นต้น เพื่อให้เห็นถึงองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในหลายระดับ รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

2. ศึกษาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ในด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน เช่น องค์ประกอบในการสร้างความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ องค์ประกอบของความสามารถในการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงระหว่างรุ่น (Generation) ในการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว หรือกระบวนการผสานภูมิปัญญาดั้งเดิมกับความรู้สมัยใหม่ เป็นต้น

3. เนื่องจากวัตถุประสงค์หนึ่งของการวิจัยนี้ คือ ศึกษาความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ดังนั้น ในอนาคตจึงควรนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ไปทำการศึกษาในธุรกิจขนาดใหญ่เพื่อเปรียบเทียบและยืนยันผลการศึกษา

4. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมุ่งศึกษาในประเด็นดังกล่าวด้วยเพื่อยืนยันประเด็นการวิจัยที่เพิ่มขึ้น

5. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) จึงทำให้มีข้อจำกัดในด้านเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น การวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Study) เนื่องจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์สำหรับบางองค์การอาจเป็น

กระบวนการดำเนินงานที่ต้องใช้ระยะเวลาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนกับองค์การ ดังนั้น การศึกษาแบบระยะยาวอาจทำให้เห็นผลการวิจัยที่ชัดเจนครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

Acheampong, G. (2018). Resource access mechanisms in networks and SME survival in Ghana. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy,* 12(5), 611-631. Retrieved from https://doi.org/10.1108/JEC-08-2017-0072. doi:10.1108/JEC-08-2017-0072

Adel, M. A. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Journal of Business Process Management,* 7(3), 266-275.

Akin Aksu, A., & Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations: Five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal,* 20(4), 422-441.

Alfonso, J., & González, F. (2011). Economic sustainability of international telecommunication networks. *Information and Software Technology,* 13(1), 6-12.

Almahmoud, E., & Doloi, H. K. (2015). Assessment of social sustainability in construction projects using social network analysis. *Facilities,* 33(3/4), 152-176.

Amit, R., & Shoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal,* 14(1), 33-46.

Anders, B. (2010). The strategic balance in a change management perspective. *Society and Business Review,* 5(3), 245-258. doi:10.1108/17465681011079473

Andersen, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision,* 49(1), 87-98.

Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal,* 1(2), 131-148.

Arefin, M. S., Hoque, M. R., & Bao, Y. (2015). The impact of business intelligence on organization's effectiveness: an empirical study. *Journal of Systems and Information Technology,* 17(3), 263-285.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science,* 16(1), 74-94.

Bakoğlu, R., & Yıldırım, O. B. A. (2016). The Role of Sustainability in Long Term Survival of Family Business: Henokiens Revisited. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 235, 788-796. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.081

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management,* 17(1), 99-120.

Baz, J. E., & Laguir, I. (2017). Third-party logistics providers (TPLs) and environmental sustainability practices in developing countries: The case of Morocco.

International Journal of Operations & Production Management, 37(10), 1451-1474.

Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*. Santa Monica,Calif: Goodyear Publishing.

Bel, B. R., Smirnov, V., & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling,* 69, 1-12. doi:10.1016/j.econmod.2017.09.001

Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing,* 14(3), 178-194. doi:https://doi.org/10.1108/08858629910272184

Best, J. W. (1977). *Research in education. 3rd ed*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bordum, A., & Dahl Rendtorff, J. (2010). The strategic balance in a change management perspective. *Society and Business Review,* 5(3), 245-258. doi:10.1108/17465681011079473

Bowman, C., Ghobadian, A., & Ambrosini, V. (2007). Firm value creation and levels of strategy. *Management Decision,* 45(3), 360-371. doi:10.1108/00251740710745007

Burton, I. (1997). Vulnerability and adaptive response in the context of climate and climate change. *Climate Change,* 36, 185-196.

Callinan, M. (2007). Change Management: Sustainable Development via an Augmented EMS, Strategic Sustainability. *The State of the Art in Corporate Environmental Management Systems: Greenleaf Publishing, Sheffield*, 222-241.

Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production,* 182, 166-176.

Carlucci, D., & Schiuma, G. (2007). Knowledge assets value creation map: assessing knowledge assets value drivers using AHP. *Expert Systems with Applications,* 32(3), 814-821.

Certo, S. C. (2000). *Modern Management (8th ed ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.

Chilton, M. A., & Bloodgood, J. M. (2010). Adaption-innovation theory and knowledge use in organizations. *Management Decision,* 48(8), 1159-1180.

Choi, D. Y., & Gray, E. R. (2008). The venture development processes of "sustainable" entrepreneurs. *Management Research News,* 31(8), 558-569.

Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 3rd ed.* NJ.: John Wiley & Sons, Mc Kinsey and Company.

Cresewell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 2nd ed*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Crestani, I. (2016). *Change Communication: Emerging Perspectives for Organisations and Practitioners*: The Management Game of Communication (Advances in Public Relations and Communication Management, Volume 1) Emerald Group Publishing.

Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing 3rd ed*. New York: Harper & Raw.

Cronbach, L. J. (1984). "A research worker's treasure chest". *Multivariate behavioral research,* 19(2), 223-240.

Cui, Y., & Jiao, H. (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. *The international journal of business in society,* 11(4), 386-393.

Dam, L., & Petkova, B. N. (2014). The impact of environmental supply chain sustainability programs on shareholder wealth. *International Journal of Operations & Production Management,* 34(5), 586-609.

Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal,* 33(4), 322-341.

Denning, S. (2015). Agile: it's time to put it to use to manage business complexity. *Strategy & Leadership,* 43(5), 10-17. doi:10.1108/sl-07-2015-0057

Diamantopoulos, A., & Siguaw, A. D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications.

Dianne Waddell, & Amrik S. Sohal. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision,* 36(8), 543–548.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociology Review,* 48, 147-160.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management,* 17(2), 177-193.

Dixon, B. (2014). No Fear: Tales of a Change Agent or Why I Couldn't Fix Nortel Networks! *Leadership & Organization Development Journal,* 35(8), 759-762. doi:https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0155

Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). Organizational development for social sustainability in work systems *Organizational Change and Development,* 17, 77 - 144.

Domingues, A. R., Lozano, R., Ceulemans, K., & Ramos, T. B. (2017). Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability. *J Environ Manage,* 192, 292-301. Retrieved from https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28183029. doi:10.1016/j.jenvman.2017.01.074

Doorewaard, H., & Benschop, Y. (2003). HRM and organizational change: an emotional endeavor. *Journal of Organizational Change Management,* 16(3), 272-287.

E. Schumacker, R., & Lomax, R. (2016). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling* (Vol. 288).

Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior,* 22(2), 145-160.

Espinosa, Harnden, & Walker. (2007). Beyond hierarchy: a complexity management perspective. *Kybernetes,* 36(3/4), 333-347. doi: https://doi.org/10.1108/03684920710746995

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.

Francis, H. (2003). HRM and the beginnings of organizational change. *Journal of Organizational Change Management,* 16(3), 309-327. doi: https://doi.org/10.1108/09534810310475541

Fritzenschaft, T. (2014). *Critical Success Factors of Change Management An Empirical Research in German Small and Medium-Sized Enterprises*: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden.

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research,* 20(1), 63-70.

Gilbert, J., & Muchova, E. (2018). Export competitiveness of Central and Eastern Europe since the enlargement of the EU. *International Review of Economics and Finance,* 55 78–85.

Glebovskiy, A. (2019). Criminogenic isomorphism and groupthink in the business context. *International Journal of Organization Theory & Behavior,* 22(1), 22-42. doi:10.1108/ijotb-03-2018-0024

Gobbo, J. J. A., & Olsson, A. (2010). The transformation between exploration and exploitation applied to inventors of packaging innovations. *Technovation,* 30(5), 322-331.

Grant, K., & Cravens, D. W. (1999). Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study. *European Journal of Marketing,* 33 (9), 945-957.

Green, J. L., Weck, O. L. d., & Suarez, P. (2013). Evaluating the economic sustainability of sanitation logistics in Senegal. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management,* 3(1), 7-21.

Greller, M. M. (1990). The Changing Workforce and Organisation Effectiveness: An Agenda for Change? *Journal of Organizational Change Management,* 3(2), 4-15.

Grewal, R., Mills, J. A., Mehta, R., & Mujumdar, S. (2001). Using cointegration analysis for modeling marketing interactions in dynamic environments: methodological issues and an empirical illustration. *Journal of Business Research,* 51(2), 127-144. doi:https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00054-5.

Grigoruta, M. V. (2006). Change in Romanian organizations: a management culture approach. *Journal of Organizational Change Management,* 19(6), 747-752. doi:https://doi.org/10.1108/09534810610708396

Haanaes, K., Reeves, M., Von Streng Velken, I., Audretsch, M., Kiron, D., & Kruschwitz, N. (2012). Sustainability reaches a tipping point. *MIT Sloan Management Review Research Reports, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan Management Review and Boston Consulting Group (BCG), North Hollywood, CA.*

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate data analysis. Prentice Hall. *London*.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis. 6th ed.* . Upper Saddle River,NJ.: Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6 ed.). Uppersaddle River: Pearson Prentice Hall.

Hans Doorewaard, & Yvonne Benschop. (2003). HRM and organizational change: an emotional endeavor. *Journal of Organizational Change Management,* 16(3), 272-286. doi: https://doi.org/10.1108/09534810310475523

Hay, G. K., Beattie, R. S., Livingstone, R., & Munro, P. (2001). Change, HRM and the voluntary sector. *Employee Relations,* 23(3), 240-256. doi:https://doi.org/10.1108/01425450110392698

Helen Samujh, R. (2011). Micro-businesses need support: survival precedes sustainability. *Corporate Governance: The international journal of business in society,* 11(1), 15-28. doi:10.1108/14720701111108817

Helpap, S., & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management,* 29(6), 903-916.

Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: a model for change in business, government and our community. *Loveland, CO: Prosci Research.*

Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Holden, R. J., Or, C. K., Alper, S. J., Joy Rivera, A., & Karsh, B. T. (2008). A change management framework for macroergonomic field research. *Appl Ergon,* 39(4), 459-474. Retrieved from https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18417095. doi:10.1016/j.apergo.2008.02.016

Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? *Journal of Marketing,* 76(3), 56-77.

Invernizzi, E., Balmer, J. M. T., Romenti, S., & Fumagalli, M. (2012). Identity, communication and change management in Ferrari. *Corporate Communications: An International Journal,* 17(4), 483-497. doi:10.1108/13563281211274194

Jackson, L. D. (2001). Sample Size and Number of Parameter Estimates in Maximum

Likelihood Confirmatory Factor Analysis: A Monte Carlo Investigation Structural Equation Modeling. *A Multidisciplinary Journal,* 8(2), 205-223.

Jacobs, G. A., & Polito, J. A. (2012). How faith-based nonprofit organizations define and measure organizational effectiveness. *International Journal of Organization Theory & Behavior,* 15(1), 29-56.

Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2018.01.037

Jasimuddin, S. M. (2001). Analyzing the competitive advantages of Saudi Arabia with Porter's model. *Journal of Business & Industrial Marketing,* 16(1), 59-68.

Johannesson, J., & Palona, I. (2010). Environmental turbulence and the success of a firm's intelligence strategy: Development of research instruments. *International Journal of Management,* 27(3), 448-458.

Johannsdottir, L., Olafsson, S., & Davidsdottir, B. (2015). Leadership role and employee acceptance of change: Implementing environmental sustainability strategies within Nordic insurance companies. *Journal of Organizational Change Management,* 28(1), 72-96.

Johnson, A., Nguyen, H., Groth, M., Wang, K., & Li Ng, J. (2016). Time to change: a review of organisational culture change in health care organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance,* 3(3), 265-288. doi:https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2016-0040

Jørgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2009). Stop improvising change management! *Strategy & Leadership,* 37(2), 38-44. doi:10.1108/10878570910941217

Justin, P., Sundar, P., & Parul, G. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business,* 52, 327-342. doi:.com. http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003

Kakabadse, A. (1987). Planning for Change. *Management Decision,* 25(4), 22-27. doi:https://doi.org/10.1108/eb001457

Kalro Arti, D. (2017). The ad format-strategy effect on comparative advertising effectiveness. *European Journal of Marketing,* 51(1), 99-122. Retrieved from https://doi.org/10.1108/EJM-11-2015-0764. doi:10.1108/EJM-11-2015-0764

Kaplan, D. (2000). *Structural Equation model: Foundation and extensions*. Thousand Oake: Sage publications.

Kgosikoma, K. R., Lekota, P. C., & Kgosikoma, O. E. (2018). Agro-pastoralists' determinants of adaptation to climate change. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*. doi:10.1108/ijccsm-02-2017-0039

Khan, M. W. J. (2014). Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments. *Business Management and Strategy,* 5(2), 165-182. doi:10.5296/bms.v5i2.6794

Kippenberger, T. (2014). A new way to create strategic change? . 5, 11-13.

Koch, J., Gritsch, A., & Reinhart, G. (2016). Process design for the management of changes in manufacturing: Toward a Manufacturing Change Management process. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology,* 14, 10-19. doi:10.1016/j.cirpj.2016.04.010

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science,* 3, 383-397.

Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*. New York,NY: The Free Press

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*: Harvard Business Press Books.

Kotter, J. P. (2016). 8 Steps To Accelerate Change in 2015 (eBook). In.

Kotter, J. P., & Cohen, D. (2002). *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harv Bus Rev,* 57(2).

Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research,* 69(11), 5169-5174. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.099

Kuhn, R. L. (1988). Creative Strategic Management. *Journal of Business Strategy,* 9(2), 62-64. doi:https://doi.org/10.1108/eb039218

Kumar, V., Babu, G., & Muthusamy, S. (2016). Assessing the awareness of the agile manufacturing for organizational change in Indian small manufacturing firms: An empirical investigation". *Journal of Organizational Change Management,* 29(5), 713-731.

Kuo-En Huang, Jih-Hwa Wu, Shiau-Yun Lu, & Yi-Chia Lin. (2016). Innovation and technology creation effects on organizational performance. *Journal of Business Research,* 69(6), 2187-2192. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.028.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. University of Cambridge Press,: Cambridge.

Lee, V., Höpfl, H., Ridzi, F., Lo, A. W., & Coskun, E. (2011). A healthcare case study of team learner style and change management. *Journal of Organizational Change Management,* 24(6), 830-852. doi:10.1108/09534811111175788

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

Lewlyn, L. R. R., & Dharmaraj, N. (2006). System dynamics approach for change management in new product development. *Management Research News,* 29(8), 512-524. doi:10.1108/01409170610692824

Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review,* 38(2), 255-261. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.015

Llop, R., & García-Arrizabalaga, I. (2014). Implementing Strategic Changes to Generate Sustainable Competitive Advantage. *Business-to-business Marketing and Purchasing,* 21, 191 - 210.

Löfsten, H. (2016). Organisational capabilities and the long-term survival of new technology-based firms. *European Business Review,* 28(3), 312-332.

Longoni, A., & Cagliano, R. (2015). Environmental and social sustainability priorities: Their integration in operations strategies. *International Journal of Operations & Production Management,* 35(2), 216-245.

Lozano, R., Ceulemans, K., & Scarff Seatter, C. (2015). Teaching organisational change management for sustainability: designing and delivering a course at the University of Leeds to better prepare future sustainability change agents. *Journal of Cleaner Production,* 106, 205-215. doi:10.1016/j.jclepro.2014.03.031

Luis Ángel Guerras-Martína, Anoop Madhok b., & Ángeles Montoro-Sánchez. (2014). The evolution of strategic management research : Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly,* 17, 69-76. doi:https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001

Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A.-M., Uusitalo, O., Maaranen, P., & Koski, A. (2012). Added value of intangibles for organizational innovation". Human Technology: An Interdisciplinary. *Journal on Humans in ICT Environments,* 8(1), 7-23.

Madsen, H., & Ulhøi, J. P. (2001). Integrating environmental & stakeholder management. *Business Strategy & the Environment,* 10, 77-88.

Mani, V., Agrawal, R., & Sharma, V. (2015). Social sustainability in the supply chain: analysis of enablers. *Management Research Review,* 38(9), 1016-1042.

Manu, K. V. (2013). Business excellence through sustainable change management. *The TQM Journal,* 25(6), 625-640. Retrieved from https://doi.org/10.1108/TQM-07-2013-0080. doi:10.1108/TQM-07-2013-0080

Maylor, H., & Turner, N. (2017). Understand, reduce, respond: project complexity management theory and practice. *International Journal of Operations & Production Management,* 37(8), 1076-1093. doi:10.1108/ijopm-05-2016-0263

McPhee, W. (2014). A new sustainability model: engaging the entire firm. *Journal of Business Strategy,* 35(2), 4-12. doi:10.1108/jbs-11-2013-0106

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology,* 83, 340-363.

Minoja, M., Zollo, M., & Coda, V. (2010). Stakeholder cohesion, innovation, and competitive advantage. *Corporate Governance: The international journal of business in society,* 10(4), 395-405.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal of,* 6(3), 257-272.

Mohrman, S. A., & Lawler III, E. E. (2014). Designing organizations for sustainable effectiveness: A new paradigm for organizations and academic researchers. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance,* 1(1), 14-34.

Moon, M. Y., & Rausch, E. (2009). Making sense of common sense for change management buy‐in. *Management Decision,* 47(3), 518-532. doi:10.1108/00251740910946769

Mostaghel, R. (2016). Innovation and technology for the elderly: Systematic literature review. *Journal of Business Research,* 69(11), 4896-4900. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.049.

Nayati Utami, H. (2019). The interests of small- and medium-sized enterprises (SMEs) actor in using mobile commerce in effort to expand business network. *Journal of Science and Technology Policy Management,* 10(3), 493-508. Retrieved from https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2018-0081. doi:10.1108/JSTPM-08-2018-0081

Ng Hee, S. (2017). Entrepreneurial SMEs Surviving in the era of Globalization: Critical Success Factors. In H. Kee Daisy Mui, S. Stavros, & T. Panagiotis (Eds.), *Global Opportunities for Entrepreneurial Growth: Coopetition and Knowledge Dynamics within and across Firms* (pp. 75-90): Emerald Publishing Limited.

O'Shaughnessy, N. J. (1996). Michael Porter's Competitive Advantage revisited. *Management Decision,* 6(12-20). doi:https://doi.org/10.1108/00251749610145889

Oertel, S., & Walgenbach, P. (2012). The effect of partner exits on survival chances of SMEs. *Journal of Organizational Change Management,* 25(3), 462-482.

Othman, S., Darus, F., & Arshad, R. (2011). The influence of coercive isomorphism on corporate social responsibility reporting and reputation. *Social Responsibility Journal,* 7(1), 119-135. doi:10.1108/17471111111114585

Özsomer, A. (1999). A dynamic analysis of market entry rates in a global industry: a community ecology perspective. *European Journal of Marketing,* 33(11/12), 1038-1063. Retrieved from https://doi.org/10.1108/03090569910292267. doi:10.1108/03090569910292267

Pallant, J. (2010). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS . Maidenhead. In: Open University Press/McGraw-Hill.

Panayides, P. M. (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management,* 36, 68-80.

Parnell, J. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision,* 49(1), 139-155.

Passemard, D., & Kleiner, B. H. (2000). Competitive advantage in global industries. *Management Research News,* 23(7/8), 111-117.

Paul J. DiMaggio, & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review,* 48, 147-160. doi:10.2307/2095101

Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* 6(2), 172-197. doi:10.1037/1089-2699.6.2.172

Peng Wu, Lei Gao, & Tingting Gu. (2015). Business strategy, market competition and earnings management: Evidence from China. *Chinese Management Studies,* 9(3), 401-424. doi:https://doi.org/10.1108/CMS-12-2014-0225

Pieterse, J. H., Caniels, M. C. J., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management,* 25(6), 798-818. doi:10.1108/09534811211280573

Pirson, M. (2010). Social entrepreneurship: A model for sustainable value creation, in Tojo Thatchenkery. *Sustainable Development to Sustainable Value,* 3, 259-274.

Popescu, G. H., Nicoale, I., Nica, E., Vasile, A. J., & Andreea, I. R. (2017). The influence of land-use change paradigm on Romania's agro-food trade competitiveness—An overview. *Land Use Policy,* 61, 293-301. doi:10.1016/j.landusepol.2016.10.032

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York Free Press.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review,* 18(3), 4-14. doi:https://doi.org/10.1108/eb054287

Preston, B., & Holt, P. (1992). Organizational Change through Team Development at BICC. *Executive Development,* 5(3).

Prosci Benchmarking Report. (2016). *Best Practices in Change Management*. Loveland (CO): Prosci Learning Center Publications.

Putnik, G. D., & Putnik, Z. (2012). Lean vs agile in the context of complexity management in organizations. *The Learning Organization,* 19(3), 248-266. doi:10.1108/09696471211220046

Reyes, A. (2012). Organizational learning and the effective management of complexity. *Kybernetes,* 41(3/4), 318-326. doi:10.1108/03684921211229424

Rieple, A., & Snijders, S. (2018). The role of emotions in the choice to adopt, or resist, innovations by Irish dairy farmers. *Journal of Business Research,* 85, 23-31. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.039.

Robbins, S. P. (1990). *Oranization Theory Structure Design And Applications*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice - Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. Upper Saddle River: N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Robert, K. H. (2000). Tools & concepts for sustainable development, how do they contribute to a framework for sustainable development & to each other? *Journal of Cleaner Production,* 8(2), 234-254.

Rodney McAdam, Peter Stevenson, & Armstrong, G. (2000). Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement. *Logistics Information Management,* 13(3), 138-149. doi:https://doi.org/10.1108/09576050010326538

Rogiest, S., Segers, J., & Witteloostuijn, A. v. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management,* 28(6), 1094-1106.

Rosca, E., Arnold, M., & Bendul, J. C. (2017). Business models for sustainable innovation–an empirical analysis of frugal products and services. *Journal of Cleaner Production,* 162, 133-145.

Rovinelli, R., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. San Francisco: Paper presented at the meeting of AERA.

Rubin, A. (2012). *Statistics for evidence-based practice and evaluation*. US: Cengage Learning.

Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal,* 13(3), 333-348.

Sarkis, J. (2001). Manufacturing's role in corporate environmental sustainability - Concerns for the new millennium. *International Journal of Operations & Production Management,* 21(5/6), 666-686.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schell, C. (1991). Action Planning: A Programmed Approach for Managing Change. *Leadership & Organization Development Journal,* 12(1), 28-32.

Schiavone, F. (2012). Resistance to industry technological change in communities of practice The "ambivalent" case of radio amateurs. *Journal of Organizational Change Management,* 25(6), 784-797. doi:10.1108/09534811211280564

Schueffel, P., Amann, W., & Herbolzheimert, E. (2011). Internationalization of new ventures: tests of growth and survival. *Multinational Business Review,* 19(4), 376-403.

Sealy, I., Wehrmeyer, W., France, C., & Leach, M. (2010). Sustainable development management systems in global business organizations. *Management Research Review,* 33(11), 1083-1096.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. N.Y.: Doubleday.

Senge, P. M. (2010). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*: Cornerstone Digital.

Shakina, E., Molodchik, M., & Barajas, A. (2017). Endogenous value creation: managerial decisions on intangibles. *Management Research Review,* 40(4), 410-428.

Silveira, C. d., Lages, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research,* 66 28–36. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.020

Simpson, P., & Flory, M. (2012). Complexity and change management: analyzing church leaders' narratives. *Journal of Organizational Change Management,* 25(2), 283-296. doi:10.1108/09534811211213955

Smith, K., Vasudevan, S., & Tanniru, M. (1996). Organizational learning and resource-based theory: an integrative model. *Journal of Organizational Change Management,* 9(6), 44-53.

Smith, M. E. (2003). Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal,* 24(5), 249-261. doi: https://doi.org/10.1108/01437730310485752

Sujova, A., & Rajnoha, R. (2012). The Management Model of Strategic Change based on Process Principles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 62, 1286-1291. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.220

Sun, S. L., & Zhang, Y. (2013). Corporate governance and organizational survival under punctuational change: The case of China's burgeoning banking industry, 1897-1927. *Nankai Business Review International,* 4(4), 268-289.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal,* 7, 509-533.

Teresa L. Scheid, & Suchman, M. C. (2001). Ritual conformity to the Americans with disabilities act: Coercive and normative isomorphism. *Emerald Group Publishing Limited,* 8, 105-140.

thanassakos, G. (2007). Value-based management, EVA and stock price performance in Canada. *Management Decision,* 45(9), 1397-1411.

The ICAEW UK. (2011). *From survival to sustainability*. Chartered Accountants' Hall: Moorgate Place London: The ICAEW UK Business Confidence Monitor.

Thomas G. Cummings, & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and change*: Cengage learning.

Tremblay, T. (2009). Harnessing cultural and human capital for economic sustainability: a New Brunswick model. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy,* 3(4), 369-377.

Türkaya, O. u., Solmaza, S. A., & engülb, S. (2011). Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers *Procedia Social and Behavioral Sciences,* 24 1060-1069.

van der Heijden, A., Millar, C., Cramer, J. M., & Driessen, P. P. J. (2012). Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary. *Journal of Organizational Change Management,* 25(4), 535-559. doi:10.1108/09534811211239218

Van Woerkum, C. M. J., Aarts, M. N. C., & Grip, K. d. (2007). Creativity, planning and organizational change. *Journal of Organizational Change Management,* 20(6), 847-865.

Vejlgaard, H. (2016). Change agent aides: effect in a public information campaign. *Journal of Communication Management,* 20(2), 178-190. doi:https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2015-0011

Vincenza Ciasullo, M., & Troisi, O. (2013). Sustainable value creation in SMEs: a case study. *The TQM Journal,* 25(1), 44-61. doi:10.1108/17542731311286423

Voet, J. v. d. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *Elsevier Ltd,* 32, 373 – 382.

Vos, J. F. J., & Rupert, J. (2017). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2017.11.004

Vrontis, D., & Pavlou, P. (2008). The external environment and its effect on strategic marketing planning: a case study for McDonald's. *J. for International Business and Entrepreneurship Development, J Int Bus Enterpren Dev.* 3.

Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision,* 36(8), 543-548. doi:10.1108/00251749810232628

Walter, L. A., Edelman, L. F., & Hatten, K. J. (2014). The US brewing industry, strategic windows and survival. *Journal of Management History,* 20(4), 434-458.

Wang, Y. (2011). Thrive, not just survive: enhance dynamic capabilities of SMEs through IS competence. *Journal of Systems and Information Technology,* 13(2), 200-222. Retrieved from https://doi.org/10.1108/13287261111136016. doi:10.1108/13287261111136016

Wang, Y. (2017). How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management,* 30(5), 725-743. Retrieved from https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2016-0045. doi:10.1108/JOCM-03-2016-0045

Wantong, P. (2010). *High Performance Organization*. In Thai: Chainath: Office of the Primary Education.

Ward John, L. (1986). WHEN ARE MARKET LEADERS MOST LIKELY TO BE ATTACKED? *Journal of Consumer Marketing,* 3(4), 41-48. Retrieved from https://doi.org/10.1108/eb008178. doi:10.1108/eb008178

Waverman, L. (1995). A critical analysis of Porter's framework on the competitive advantage of nations. *Global Strategic Management,* 5, 67 - 95.

Webb, P. B., & Bryant, H. L. (1993). The Challenge of Kaizen Technology for American Business Competition. *Journal of Organizational Change Management,* 6(4), 9-16. doi:https://doi.org/10.1108/09534819310042704

White, M. A., & Behr, S. M. (2007). Becoming a chameleon group: making capabilities dynamic in a changing environment. *Business Strategy Series,* 8(4), 293-302. doi:https://doi.org/10.1108/17515630710684349

Winnard, J., Adcroft, A., Lee, J., & Skipp, D. (2014). Surviving or flourishing? Integrating business resilience and sustainability. *Journal of Strategy and Management,* 7(3), 303-315. doi:10.1108/jsma-11-2012-0059

Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics,* 43, 214—224.

Yazan, D. M., Cafagna, D., Fraccascia, L., Mes, M., Pontrandolfo, P., & Zijm, H. (2018). Economic sustainability of biogas production from animal manure: a regional circular economy model. *Management Research Review*. doi:https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0053

Zhang, Y., Liang, Q., & Fan, P. (2017). Strategic core change, faultlines and team flux: insight from punctuated equilibrium model. *Journal of Organizational Change Management,* 30(1), 54-75.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2560). *Value creation handbook*: กระทรวงพาณิชย์.

กริช แรงสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย *SPSS* และ *AMOS* เพื่อการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสราง (*SEM)* ด้วย *AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

จิระพงค์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 5(1), 194-203.

ชาย โพธิสิตา. (2552). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

นิศา ชูโต. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริ้นโพร จำกัด.

พงศกร เอี่ยมสอาด, ศุภกร ลิ้มคุณธรรมโม, & ประสพชัย พสุนนท์. (2559). ปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

ของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 14(1), 129-142.

พิริยาภรณ์ อันทอง, & ศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). *Checklist* ธุรกิจยั่งยืน ฉบับ *SME (*เครื่องมือการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนสำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาความยั่งยืนในองค์กร). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน.

วรัญญา เยาวรัตน์ ลี, ภัทรี ฟรีสตัด, & ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง. (2017). ปัจจัยสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจในประเทศไทย. *Suranaree J. Soc. Sci.,* 11(1), 109-129.

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, & พิชชาณีย์ นาคจรูญศรี. (2560). กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านกาแฟสดขนาดเล็ก ในเขตอำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี. *Veridian E-*

Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(3).

สนั่น เถาชารี. (2551a). กลยุทธ์การบริหารงานโดยเน้นเป้าหมายและกระบวนการทำงานขององค์กรเป็นหลัก. *Industrial Technology Review,* 14(182), 146-151.

สนั่น เถาชารี. (2551b). การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน. *Industrial Technology Review,* 14(185), 144-149.

สมพิศ ทองปาน. (2559). HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 10(3).

สานิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, & จันทนา แสนสุข. (2560a). การพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *Dusit Thani College Journal*, 11, 168-182.

สานิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, & จันทนา แสนสุข. (2560b). ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์: การศึกษาเชิงประจักษ์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 39(153), 59-84.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564): สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2560.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2561). แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564).

สุภางค์ จันทวานิช. (2556). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs)
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยต่อไป จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ และข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะเป็นความลับโดยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้จะไม่มีชื่อบุคคล หรือชื่อกิจการ จึงไม่มีการเปิดเผย เกี่ยวกับตัวท่านหรือกิจการในรายงานข้อมูล รวมทั้งจะไม่มีการร่วมใช้ข้อมูลกับบุคคลภายนอกอื่นใด โดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน หากท่านมีความประสงค์จะขอรับรายงานสรุปเกี่ยวกับการศึกษาครั้งนี้ โปรดแจ้งความประสงค์ด้านล่างนี้ โดยแนบนามบัตรหรือที่อยู่ส่งกลับของท่านพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้ เพื่อจะได้จัดส่งข้อมูลดังกล่าวให้แก่ท่าน

ท่านต้องการรายงานสรุปผลการวิจัยหรือไม่ ❑ ต้องการ ❑ ไม่ต้องการ

ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วนหากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นายพงศกร เอี่ยมสอาด
เบอร์โทรศัพท์ 081-556-6056 E-Mail phongsakorn.e@gmail.com

นายพงศกร เอี่ยมสอาด
นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✔ลงในช่อง ❑ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1) เพศ
- ❑ ชาย ❑ หญิง

2) อายุ
- ❑ น้อยกว่า 30 ปี ❑ 30 – 35 ปี
- ❑ 36 – 40 ปี ❑ มากกว่า 40 ปี

3) ระดับการศึกษา
- ❑ ต่ำกว่าปริญญาตรี ❑ ปริญญาตรี
- ❑ ปริญญาโท ❑ ปริญญาเอก

4) ประสบการณ์ในการบริหารองค์การ
- ❑ น้อยกว่า 5 ปี ❑ 5 - 10 ปี
- ❑ 11 - 15 ปี ❑ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✔ลงในช่อง ❑ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ประเภทกิจการ
- ❑ ธุรกิจบริการ ❑ ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต
- ❑ ธุรกิจค้าส่ง ❑ ธุรกิจค้าปลีก
- ❑ ธุรกิจนำเข้า/ส่งออก ❑ ธุรกิจการเกษตร
- ❑ ธุรกิจขนส่ง ❑ อื่นๆ ระบุ.....

2. มูลค่าสินทรัพย์ถาวร
- ❑ ต่ำกว่า 50 ล้านบาท ❑ 51-200 ล้านบาท

3. อายุของกิจการ
- ❑ 1-5 ปี ❑ 6-10 ปี
- ❑ 11-15 ปี ❑ มากกว่า 15 ปี

4. จำนวนพนักงาน
- ❑ น้อยกว่า 50 คน ❑ 51-200 คน

5. สถานที่ตั้งของธุรกิจ
- ❑ กรุงเทพฯและปริมณฑล ❑ ภาคกลาง
- ❑ ภาคเหนือ ❑ ภาคใต้
- ❑ ภาคตะวันออก ❑ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

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

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ (Complexity Management)						
การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Dynamic Environment)						
1.	องค์การของท่านสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และคู่แข่งเสมอ					
2.	องค์การสามารถปรับตัวให้ทันตามสภาวะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย					
3.	องค์การมีศักยภาพในการรับรู้สภาวะที่อาจก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ					
การรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Disruption)						
4.	องค์การสามารถรับรู้ว่าความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การ					
5.	องค์การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง					
6.	องค์การมีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proative HRM)						
การบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)						
7.	องค์การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง					
8.	องค์การลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ					
9.	องค์การมีการกำหนดนโยบายด้านการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน					
บทบาทตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)						
10.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ					
11.	ผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเข้าใจความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง					
12.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในการเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ					
วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability Culture)						
การพัฒนาทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Team)						
13.	องค์การมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการสร้างและพัฒนาทีม					
14.	องค์การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และกระบวนการคิดของทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15.	สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การ					
การสร้างความตระหนักรู้ (Change Awareness)						
16.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง					
17.	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
18.	องค์การส่งเสริมให้พนักงานยอมรับและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง					
การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Communication)						
19.	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรรับรู้ และเข้าใจกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น					
20.	การสื่อสารที่ดีเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					
21.	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา ดังนี้
5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Capability)						
การวางแผนกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Planning Change)						
1.	องค์การมีการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ					
2.	องค์การมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน					
3.	องค์การมีรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพ					
การปรับตัวแบบฉับพลันขององค์การ (Coercive Isomorphism)						
4.	องค์การมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ					
5.	องค์การมีการปรับปรุงนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป					
6.	องค์การมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐอย่างเหมาะสม					
การสร้างจุดสมดุลทางยุทธศาสตร์ (Strategic Balance)						
7.	องค์การมีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การ					
8.	องค์การมีกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมองค์การที่พึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา / ฝึกอบรม					

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การสาธิต การวิจัย					
9.	องค์การมีการวัดผลอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการให้ดีขึ้น					
ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Sense Making)						
10.	ผู้บริหารมีแรงกระตุ้น และความต้องการในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง					
11.	ผู้บริหารพร้อมที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจรูปแบบค่านิยม กลไกการทำงานในยุคปัจจุบันโดยไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่า					
12.	ผู้บริหารมีศักยภาพในการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ถึงผลที่จะเกิดกับองค์การ และสามารถตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี					

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา ดังนี้
5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage)						
ประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness)						
1.	องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
2.	องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
3.	ผลผลิตขององค์การได้รับความสนใจจากผู้บริโภคมากขึ้น					
การเป็นผู้นำตลาด (Market Leader)						
4.	องค์การสามารถสร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันสถานการณ์					
5.	องค์การสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างและโดดเด่นเหนือคู่แข่งขัน					
ความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การ (Survival and Sustainable Organization)						
ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (Economic Sustainability)						
6.	องค์การมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
7.	องค์การมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
8.	องค์การมีรายได้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้					
ความยั่งยืนทางสังคม (Social Sustainability)						
9.	พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การทำให้อัตราการลาออกลดลง					

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10.	องค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชนและสังคมโดยรอบอย่างสม่ำเสมอ					
11.	องค์การมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม					
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)						
12.	องค์การสามารถลดการใช้พลังงานได้อย่างต่อเนื่อง					
13.	องค์การได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม					
14.	องค์การมีการจัดการของเสียที่เป็นมลพิษก่อนที่จะปล่อยสู่ภายนอก					

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

6.1 ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูล

ภาคผนวก ข แบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

(สำหรับการศึกษาองค์ประกอบและความสามารถความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์)

<u>คำชี้แจง :</u>

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัย เรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สู่ความยั่งยืน: เขตพื้นที่ภาคกลาง ประเทศไทย

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้ มีจำนวน 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 ชื่อ-สกุล ของผู้ให้สัมภาษณ์

.....

1.2 ตำแหน่งปัจจุบัน ของผู้ให้สัมภาษณ์

.....

1.3 หน่วยงาน ของผู้ให้สัมภาษณ์

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

2.1 ท่านให้ความหมายของ “ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์” ว่าอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ต้องมีองค์ประกอบใดบ้าง

.....

.....

.....

2.3 ปัจจุบันองค์การของท่านมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือจากความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

3.1 ท่านคิดว่าความสลับซับซ้อนทางธุรกิจในยุคปัจจุบันจะส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกจะส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.3 ท่านคิดว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวจะส่งผลต่อความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยศิลป

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

5.1 ท่านคิดว่าความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจของท่านหรือไม่ และจะส่งผลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.2 ท่านคิดว่าความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะส่งผลต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจของท่านหรือไม่ และจะส่งผลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ผู้จดบันทึกการสัมภาษณ์ .....

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

สถานที่ในการสัมภาษณ์ .....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 6806/ ๑๒๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

1 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิดาภา ถิรศิริกุล

ด้วย นายพงศกร เอี่ยมสอาด นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติศัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/๑๑๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

1 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัญญภัค หล้าแหล่ง

ด้วย นายพงศกร เอี่ยมสอาด นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สาธิต นิรัติศัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติศัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/๑๑๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

1 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เพ็ชราภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ

ด้วย นายพงศกร เอี่ยมสอาด นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สาธิต นิรัติศัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติศัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย

ที่ อว 8606/ ๒๔๑๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๒๔ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารกิจการ

ด้วย นายพงศกร เอี่ยมสอาด นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายพงศกร เอี่ยมสอาด หมายเลขโทรศัพท์ 081-556-6056 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สาธิต นิรัติศัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติศัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ อว 8606/ ๒๙๑๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๒๔ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหารกิจการ

ด้วย นายพงศกร เอี่ยมสอาด นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในประเทศไทยเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายพงศกร เอี่ยมสอาด หมายเลขโทรศัพท์ 081-556-6056 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัติศัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายพงศกร เอี่ยมสอาด
วัน เดือน ปี เกิด	4 มกราคม 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดฉะเชิงเทรา
วุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ที่อยู่ปัจจุบัน	90/118 หมู่ 3 ตำบลโสธร อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000