



วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์

Thai Human Resource Research Journal

ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - มิถุนายน 2553 (Vol. 5 No. 1, July - December 2010) ISSN 1905-5986

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ผลงานและบทความทางวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ระเบียบการ

1. การส่งต้นฉบับเพื่อตีพิมพ์ในวารสารให้ส่งจำนวน 3 ชุด (พร้อมกับไฟล์บันทึกในแผ่นซีดีโปรแกรม Microsoft Word) พร้อมกรอกแบบฟอร์มส่งบทความ (ท้ายเล่ม) เพื่อพิจารณานำลงวารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ที่บรรณาธิการ ผู้ช่วยบรรณาธิการ หรือเลขานุการสถาบัน
2. การพิจารณาเรื่องที่จะตีพิมพ์เป็นสิทธิของกองบรรณาธิการ และกองบรรณาธิการจะไม่รับผิดชอบในเนื้อหาหรือความถูกต้องของเรื่องที่ส่งมาตีพิมพ์ทุกเรื่อง
3. กองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ในการตรวจแก้ไขเรื่องที่ส่งมาตีพิมพ์ และอาจจะส่งเรื่องคืนให้ผู้เขียน เพื่อเพิ่มเติม หรือพิมพ์ต้นฉบับใหม่ แล้วแต่กรณี
4. การพิจารณาผลงานวิจัยที่จะลงตีพิมพ์โดยผู้พิจารณาบทความ (peer review) 2 ท่านต่อ 1 บทความ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของวิชาการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการนำไป อ้างอิงในวิชาชีพของตน และเป็นประโยชน์ต่อสถาบันในการนำไปอ้างอิงผลงาน เพื่อแสดงคุณภาพของแต่ละสถาบัน

กำหนดออกวารสารราย 6 เดือน การบอกรับเป็นสมาชิกสำหรับบุคคลทั่วไป ส่งใบสมัครเป็นสมาชิกพร้อมค่าบำรุงปีละ 100 บาท ทางธนาคาร หรือตัวแลกเงินไปรษณีย์ หรือชำระด้วยตนเองที่สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

(ราคา 50 บาท)

การเรียนรู้และการปรับตัวเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานสตรี ที่รับงานผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำที่บ้าน

Learning and Adaptation for Developing Quality of Life of Women Labors Who Got Textile Products and Clothes for Work at Home

สมบุญ ยมนา¹⁾
Somboon Yomana¹⁾

Abstract

The objective of this study were to determine the behavior of times use in daily life of women labors with take home job, learning styles, work adaptation, health care and receiving of news and informations to improving their life. The last objective was to determine situation of working at home, to predict the employment trends and find guidelines for improving potential of women labors with take home job. In the first and second objective the sample used were 520 women labors who got textile products and clothes for home-work. Those women lived in Bangkok and its vicinity and other provinces in 4 parts of Thailand. Datas were collected by questionnaires and analyzed by descriptive statistic such as, mean, cross tabulation and graph. For the last objective, in-depth interview were conducted with entrepreneur, group leaders of women labors with take home job and officers in related organizations.

The findings were as follows :

1. Almost of women labors who got textile products and clothes for take home job worked everyday in a week. In 24 hours in the day, they used times for 4 activities; take care themselves, working in occupation, production for family members and recreation for about 9.96 , 9.56 , 3.02 and 1.45 hours or about 41.5% , 39.9% , 12.6% and 6.0% of all times respectively..

2. The differences of age, marriage status and children in family made the women labors with take home job had different times use patterns. In normal working time, they used 9.15 hours per day, and longer working time 13.3 per day in rush hours working. In rush hours, the woman labors who were single or married with young age had more working times than old women labors (14 hours per day and 11-12 hours per day respectively).

3. Participation rate in take home job, both routine and extra job, in normal times, It started at 6 a.m. and always higher until 11.30 a.m., then lower, after that it changed to high again at 12.30 p.m. and always higher until 3.30 p.m., then gradually lower and it would be high again in evening between 06.00 - 09.00 p.m. In rush hours working , the participation rate in job was higher than normal times for ever period , especially at 06.00 pm and after that . About receiving of news and entertainment , the women labors use time for this activity by television between 04.30 - 11.00 p.m., especially 07.00 - 08.30 p.m. while in working period they used radio for received news and entertainment.

* นักวิจัย สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Reseacher, Human Resources Institute, Thammasat University

4. The women labors had learned about job from their experience in dressmaking and training from relate organizations. Almost of leaders of women labors wear veteran with ever been employee in garment factory.

5. The woman labors who got job for work at home with extra job did not have problems for adaptation when the job had suspended . In the other hand , who got job for work at home with routine job must find other job , such as working in agricultural. About healthy , many women labors used masks for protected dust and wear shoes when they used sewing machine but some of them stilled neglect though the officers of relate organizations would like to suggest them about healthy.

6. Working at home still important and run in conjunction with business of establishment . However entrepreneurs always need quality of product , shows that the women labors must be increase skill for produce a quality working and support several works , that affected on more revenue of family and a good quality of life. Wherewith the relate organizations always support and encourage to women labors.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) ศึกษาพฤติกรรมการใช้เวลาในชีวิตประจำวันของผู้รับงานไปทำที่บ้าน 2) ศึกษาลักษณะการเรียนรู้ การปรับตัวทางด้านการทำงาน การดูแลสุขภาพและการรับข่าวสารข้อมูลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต และ 3) ศึกษาสถานการณ์การรับงานไปทำที่บ้านเพื่อดูแนวโน้มการจ้างงาน ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้รับงานไปทำที่บ้าน สำหรับวัตถุประสงค์ 2 ข้อแรก ใช้กลุ่มตัวอย่างผู้หญิงที่รับงานผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำที่บ้าน จำนวน 520 คน จากทั่วประเทศที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และจากจังหวัดต่างๆ ใน 4 ภาค โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ยและ Cross tabulation ตลอดจนกราฟ สำหรับวิเคราะห์และอธิบายข้อมูล ส่วนวัตถุประสงค์ข้อสุดท้ายได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ หัวหน้ากลุ่มผู้รับงานไปทำที่บ้าน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า

1. วิถีชีวิตของผู้หญิงที่รับงานสิ่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำที่บ้าน ส่วนใหญ่ทำงานทุกวันในหนึ่งสัปดาห์ใน 24 ชั่วโมงของวันทำงานปกตินั้น แบ่งการใช้เวลาใน 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การดูแลตนเอง การทำงานในอาชีพ การผลิตเพื่อสมาชิกในครอบครัว และสันตนาการ เป็นจำนวน 9.96, 9.56 ,3.02 และ 1.45 ชั่วโมง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 41.5, 39.9, 12.6 และ 6.0 ของเวลาทั้งหมด ตามลำดับ โดยส่วนที่เหลือจะเป็นการใช้เวลาเพื่อกิจกรรมการศึกษา

2. ความแตกต่างในเรื่องอายุและสถานภาพสมรสรวมถึงการมีบุตรในครัวเรือน ทำให้ผู้หญิงที่รับงานไปทำที่บ้านใช้เวลาแตกต่างกัน จำนวนชั่วโมงเฉลี่ยของการทำงานในงานที่รับไปทำในช่วงเวลาปกติ ประมาณ 9.15 ชั่วโมงต่อวัน และจะมีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานขึ้นถึง 13.3 ชั่วโมงต่อวันหากต้องทำงานในช่วงเร่งด่วน ผู้ที่เป็นโสดหรือสมรสแล้วที่มีอายุน้อยจะมีจำนวนชั่วโมงการทำงานในช่วงเร่งด่วนมากกว่ากลุ่มอายุที่สูงขึ้น คือ ประมาณ 14 ชั่วโมงต่อวัน และผู้รับงานที่สูงวัยจะอยู่ที่ประมาณ 11-12 ชั่วโมงต่อวัน

3. อัตราการมีส่วนร่วมในงานที่รับมาทำที่บ้านไม่ว่าจะเป็นงานหลักหรืองานเสริม ในช่วงเวลาปกติจะเริ่มต้นที่เวลา 6.00 น. เป็นต้นไปเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ จนถึง 11.30 น. แล้วลดลง จะเพิ่มขึ้นอีกครั้งเมื่อ 12.30 น. และสูงขึ้นตลอดจนถึง 15.30 น. แล้วค่อยๆลดลง และจะไปเพิ่มอีกครั้งช่วงค่ำระหว่างเวลา 18.00 - 21.00 น. โดย 2 ช่วงแรกจะมีความหนาแน่นของการรับงานมากกว่าช่วงค่ำ ขณะที่การรับงานในช่วงเร่งด่วนอัตราการมีส่วนร่วมสูงกว่าในช่วงเวลาทำงานปกติในทุกๆคาบเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 18.00 น. เป็นต้นไป สำหรับอัตราการมีส่วนร่วมในการรับข่าวสารมีความชัดเจนในระหว่างเวลา 16.30 - 23.00 น. ในช่วงดังกล่าวนี้จะมีอัตราการมีส่วนร่วมที่สูงระหว่างเวลา

19.00 - 20.30 น. จึงเป็นช่องทางของการรับรู้ข่าวสารพร้อมกับสาระความบันเทิงสำหรับผู้รับงานโดยผ่านทางสื่อโทรทัศน์ ขณะที่ในขณะทำงานวิทยุจะเป็นสื่อที่ทำให้เกิดการรับรู้ข่าวสารและความบันเทิงอีกรูปแบบหนึ่ง

4. ประสบการณ์ในการตัดเย็บเสื้อผ้าและการได้รับการฝึกอบรมทักษะฝีมือการตัดเย็บจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นช่องทางในการเรียนรู้ต่องานที่รับมาทำ หัวหน้ากลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ที่เคยเป็นลูกจ้างในโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าหรือร้านขายเสื้อผ้าหรือเรียนรู้มาก่อน ขณะที่การเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ทำของสมาชิกกลุ่มเกิดจากการฝึกอบรมมากกว่า ไม่ว่าจะมาจากหัวหน้ากลุ่มหรือเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. ผู้ที่รับงานเป็นอาชีพเสริมไม่ต้องปรับตัวมากนักกรณีงานที่รับไปทำขาดช่วง ขณะที่ผู้ที่รับงานไปทำเป็นอาชีพหลักต้องหางานอื่นมารองรับไม่จำเป็นที่จะเป็นการรับจ้างทั่วไปในภาคเกษตรหรือนอกภาคเกษตรทั้งในพื้นที่หรือนอกพื้นที่ เนื่องจากมีผลกระทบต่อรายได้ของครอบครัว ส่วนในเรื่องสุขภาพ ผู้รับงานหลายคนมีการปรับตัวโดยใช้ผ้าปิดจมูกกันฝุ่นละอองจากผ้าและใส่รองเท้าขณะนั่งจักร แต่ยังมีผู้รับงานอีกหลายคนยังขาดการปฏิบัติในการดูแลตนเอง แม้ว่าจะมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆมาให้ความรู้และข้อแนะนำในเรื่องสุขภาพ

6. การรับงานไปทำที่บ้านยังคงมีความสำคัญและดำเนินควบคู่ไปกับธุรกิจของสถานประกอบการแต่ผู้ประกอบการต้องการคุณภาพของงาน ซึ่งผู้รับงานต้องปรับตัวในเรื่องทักษะฝีมือเพื่อผลิตงานที่มีคุณภาพและสามารถรองรับงานที่หลากหลายขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้นของครอบครัวและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริมและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้รับงานอย่างทั่วถึง

บทนำ

การรับงานไปทำที่บ้านในประเทศไทยเกิดขึ้นมากกว่า 10 ปี หลังวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันในระบบทุนนิยมทำให้ภาคอุตสาหกรรมมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยส่งงานบางส่วนออกโรงงานเพื่อลดต้นทุนการผลิต ประกอบกับความล้มเหลวในภาคเกษตร ส่งผลให้แรงงานในชนบทโดยเฉพาะแรงงานสตรีที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรือผู้ที่เปี่ยมบ้านหันมารับงานไปทำที่บ้านเพื่อให้มีรายได้เสริมช่วยเหลือครอบครัว ซึ่งในระยะแรกๆเป็นเพียงอาชีพเสริมของครอบครัวในยามว่างจากการทำงานในครอบครัวหรือในภาคเกษตร กลายเป็นอาชีพหลักของครอบครัวมากขึ้นโดยเฉพาะในเขตเมืองภายใต้เงื่อนไขการทำงานและอัตราค่าจ้างที่ฝ่ายนายจ้างเป็นผู้กำหนดโดยผู้รับงานไม่มีอำนาจต่อรอง แม้ว่าในปี 2547 รัฐบาลได้ออกกฎกระทรวงเพื่อให้ความคุ้มครองผู้รับงานไปทำที่บ้าน แต่ยังมีอุปสรรคอีกมาก ทั้งในเรื่องเนื้อหาของตัวบทกฎหมายที่ยังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

สำนักงานสถิติแห่งชาติได้ทำการสำรวจข้อมูลการรับงานไปทำที่บ้านครั้งแรกในปี 2542 มีจำนวนผู้รับงานไปทำที่บ้าน 311,790 คน การสำรวจได้กระทำอย่างต่อ

เนื่องทุกๆ 3 ปี และล่าสุดในปี 2550 มีผู้รับงานไปทำที่บ้านจำนวน 440,251 คน โดยมีประเภทของงานที่รับไปทำมากที่สุด ได้แก่ เสื้อผ้าเครื่องแต่งกายและสิ่งทอ ซึ่งมีการรับไปทำทั่วประเทศและพบค่อนข้างมากในกรุงเทพมหานครและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2548) ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้รับงานผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำที่บ้านไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาภาพรวมในประเภทงานหลากหลายที่รับไปทำที่บ้าน อย่างไรก็ตามงานวิจัยเฉพาะผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายเท่าที่มีอยู่มีการศึกษาในหลายๆด้านมีเกี่ยวข้องกับผู้รับงาน ไม่ว่าจะเป็นสภาพการทำงาน สวัสดิการที่ได้รับ ปัญหาของการรับงาน ปัญหาของสุขภาพ ฯลฯ (สมบุญ ยมนา , 2550) เหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นภาพชีวิตของบุคคลอีกประเภทหนึ่งที่ส่วนใหญ่ใช้บ้านเป็นสถานที่ทำงาน โดยมีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานกว่าบุคคลทั่วไป ผสมผสานกันไปกับการมีภาระดูแลสมาชิกในครอบครัวและการทำงานบ้าน ในขณะที่เดียวกันการมุ่งผลิตชิ้นงานเพื่อให้ได้มาซึ่งค่าตอบแทนที่มากขึ้นโดยไม่คำนึงถึงเวลาพักผ่อนของตนอาจนำมาซึ่งปัญหาสุขภาพจิตจนไม่มีเวลาทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น โอกาสในการฝึกฝนเพิ่มเติมหรือรับรู้ข่าวสารข้อมูลต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองก็น้อย

ลง

ในขณะที่ผู้ประกอบการยังคงใช้ช่องทางการส่งงานให้บุคคลภายนอกนำไปผลิตและส่งกลับมายังโรงงานอยู่ในปัจจุบัน การรับงานผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำที่บ้านก็ยังเป็นหนทางที่สำคัญที่จะสร้างรายได้ให้กับผู้หญิงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในชนบท การเรียนรู้ในงานที่รับไปทำไม่ว่าจะเป็นทางด้านฝีมือการทำงานหรือด้านสุขภาพ ตลอดจนข่าวสารต่างๆและนำไปปรับใช้กับการทำงานกับชีวิตประจำวันจะยังประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตของตนเองมากขึ้น การศึกษาพฤติกรรมการดำเนินชีวิตประจำวันนอกจากจะทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้นของการใช้เวลาในกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้รับงานกระทำในวันหนึ่งๆ แล้วยังเป็นช่องทางสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามาให้ความรู้ คำแนะนำในด้านต่างๆ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตของบุคคลที่มีการทำงานที่บ้าน

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยนี้มีขอบเขตในการศึกษาเฉพาะแรงงานสตรีที่รับงานผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำที่บ้านที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและจังหวัดต่างๆใน 4 ภาค ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการที่มีการจ้างงานให้กับผู้รับงานในแต่ละภาคจากทะเบียนผู้รับงานไปทำที่บ้านของกระทรวงแรงงาน และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานภาคปฏิบัติของสำนักงานจัดหางานจังหวัด องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและอื่นๆในแต่ละภาค ตลอดจนหัวหน้ากลุ่มจากการสำรวจข้างต้น

2. นิยามศัพท์

ผลิตภัณฑ์สิ่งทอ หมายถึง ผลิตภัณฑ์ผ้าผืนที่ได้จากกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมทอผ้า และรวมผลิตภัณฑ์อื่นๆที่ทำจากผ้าผืน ผ้าทอ และผ้าถัก เช่น แหวน ผ้าฝ้าย ผ้าไหม ผ้าปูโต๊ะ ผ้าเช็ดมือ ตุ๊กตา พรหม เช็ดเท้า ที่รองแก้ว ที่รองจาน ฯลฯ

ผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกาย หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่ได้

จากกระบวนการผลิตในขั้นตอนต่างๆของอุตสาหกรรม การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปซึ่งเป็นอุตสาหกรรมย่อยขั้นสุดท้ายของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนก่อนการประกอบเย็บ ได้แก่ การออกแบบ การปรับขนาด การขยายแบบ การวางแบบผ้า และการตัดผ้า

2. ขั้นตอนการประกอบเย็บ ได้แก่ การนำผ้าที่ตัดในขั้นตอนที่ 1 แต่ละชิ้น มาเย็บเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

3. ขั้นตอนการแต่งสำเร็จ ได้แก่ การนำผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจากขั้นตอนที่ 2 มาทำการตัดขี้ด้าย รีด ตรวจสอบ พับ และบรรจุ

ผู้รับงานไปทำที่บ้าน หมายถึง ผู้ที่รับงานผลิตภัณฑ์สิ่งทอหรือผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายจากผู้ว่าจ้างหรือผู้ประกอบการโรงงานไปทำที่บ้าน หรือสถานที่อื่น ซึ่งไม่ใช่สถานประกอบการของผู้ว่าจ้าง ไม่ว่าจะรับเองโดยตรง ผ่านคนกลาง หรือผ่านกลุ่มองค์กร ใช้หรือไม่ใช้วัตถุดิบหรืออุปกรณ์การผลิตจากผู้ว่าจ้าง โดยมีการตกลงรับค่าตอบแทนจากผู้ว่าจ้างทั้งที่มีและไม่มีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการรวบรวมผลงานส่งคืนผู้ว่าจ้างเมื่อทำการผลิตเสร็จ ทั้งนี้รวมถึงผู้ช่วยที่เป็นสมาชิกในครัวเรือนที่ช่วยกันทำการผลิต โดยมีการแบ่งปันค่าตอบแทนที่ได้รับจากผู้ว่าจ้างเล็กน้อยตามผลงานด้วย

3. กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ แรงงานสตรีที่รับงานผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำที่บ้าน

การสุ่มตัวอย่างใช้ทะเบียนผู้รับงานไปทำที่บ้านของกองส่งเสริมการมีงานทำ กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน และรายชื่อสมาชิกที่เป็นเครือข่ายผู้รับงานไปทำที่บ้านของมูลนิธิเพื่อการพัฒนาแรงงานและอาชีพ (HOMENET) เป็นกรอบตัวอย่าง และเพิ่มเติมผู้รับงานบางส่วนนอกเหนือจากกรอบดังกล่าวจากภาคสนาม ขณะลงพื้นที่ โดยแบ่งจำนวนตัวอย่างออกเป็น 4 ภาคๆ ละ ประมาณ 100 คน และกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอีกประมาณ 100 คน ในขั้นแรกจะสุ่มจังหวัดในแต่ละภาคๆละประมาณ 3 - 5 จังหวัด ด้วยเหตุผลของ

การมีจำนวนกลุ่มผู้รับงานมากน้อยแตกต่างกัน และข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณที่ในบางภาคจำเป็นต้องอาศัยจังหวัดที่อยู่ใกล้ๆกันเพื่อประหยัดทั้งงบประมาณและเวลาในการดำเนินการ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จะคละกันระหว่างจังหวัดที่มีกลุ่มตัวอย่างผู้รับงานมากและน้อย ได้จำนวนผู้รับงานทั้งหมด 520 คน การเก็บรวบรวมใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานภาคสนามระหว่างเดือนธันวาคม 2551 - มีนาคม 2552

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้รับงานผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำที่บ้าน โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลและสมาชิกในครอบครัว สภาพการทำงาน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน และสภาพปัญหา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน Cross tabulation และค่าเฉลี่ย อธิบายข้อมูลต่างๆ ไปของผู้รับงาน ส่วนที่สองเป็นแบบบันทึกการใช้เวลาในวันทำงานและวันหยุด ซึ่งกำหนดกิจกรรมหลักๆไว้ล่วงหน้า 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. การดูแลตนเอง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย การนอนและการดูแลตนเองอื่นๆ 2. การประกอบอาชีพ ประกอบด้วยการทำงานในอาชีพอื่นๆ ที่มีโรงงานที่รับมาทำ และการทำงานที่รับมาทำ 3. การผลิตเพื่อใช้หรือบริโภคภายในครัวเรือน ประกอบด้วย การซื้อของ การทำงานบ้าน และการดูแลสมาชิกอื่นๆในครอบครัว 4. การสันทนาการและอื่นๆ ประกอบด้วย การรับข่าวสาร การออกกำลังกาย การทำงานอดิเรก และกิจกรรมทางสังคม การบันทึกการใช้เวลาภายใน 24 ชั่วโมงว่าทำกิจกรรมใดบ้าง เวลาใด และจบเวลาใด โดยมีคาบเวลาที่ใช้แบ่ง 30 นาที ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้อธิบายจำนวนชั่วโมงเฉลี่ยที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม และใช้กราฟอธิบายอัตราการมีส่วนร่วมของแต่ละกิจกรรมในแต่ละคาบเวลาของวัน

4.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ จำนวน 5 ราย เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 ราย และหัวหน้ากลุ่ม จำนวน 33 ราย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

ผลการศึกษา

จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างพบว่าแรงงานสตรีที่รับงานผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำที่บ้านส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 - 49 ปี ผู้รับงานที่มีอายุน้อยสุด 17 ปี และสูงสุดที่ 75 ปี มีการศึกษาไม่สูงนักอยู่ในระดับประถมศึกษา เป็นผู้ที่สมรสแล้วมากกว่า ลักษณะงานที่รับมาทำมีทั้งเสื้อผ้าสตรี เสื้อผ้านักเรียน เสื้อสูท กางเกง มุ้ง และอื่นๆ สถานที่ทำงานมีทั้งบ้าน ที่ทำการกลุ่ม บ้านของหัวหน้ากลุ่ม และโรงเรียนที่หน่วยงานปลูกสร้างให้ แต่ส่วนใหญ่พบการทำงานที่บ้านมากกว่า กว่าครึ่งหนึ่งของผู้รับงานทำเป็นอาชีพหลักซึ่งพบมากในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และภาคกลาง มีระยะเวลาเฉลี่ยของการรับงานประมาณ 2 ปี ส่วนผู้รับงานที่ทำเป็นอาชีพเสริมจะมีอาชีพหลักส่วนใหญ่อยู่ในภาคเกษตรกรรม มีระยะเวลาของการรับงานประมาณ 6 ปี ผู้รับงานไม่ว่าจะทำเป็นอาชีพหลักหรืออาชีพเสริมต่างระบุถึงการมีรายได้ไม่เพียงพอ

พฤติกรรมในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้รับงานไปทำที่บ้าน

- ผู้หญิงที่รับงานผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำงานทุกวันในหนึ่งสัปดาห์มีเป็นส่วนน้อยเพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่มีวันหยุดที่แน่นอน ใน 24 ชั่วโมงของวันทำงานผู้รับงานใช้เวลาไปกับกิจกรรมการดูแลตนเอง การทำงานในอาชีพ การผลิตเพื่อสมาชิกในครัวเรือน และสันทนาการ เป็นจำนวน 9.96 , 9.56, 3.02 และ 1.45 ชั่วโมง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 41.5 , 39.9 12.6 และ 6.0 ของเวลาทั้งหมดตามลำดับ ขณะที่ผู้หญิงในวัยทำงานทั่วไปมีการใช้เวลาในแต่ละกิจกรรมคิดเป็นร้อยละ 43.1, 27.1, 13.8 และ 13.8 ของเวลาทั้งหมดตามลำดับ (ร้อยละที่เหลือเป็นหมวดการศึกษา) (มัทนาพนานิรามย์ , 2545) ซึ่งจะเห็นถึงความแตกต่างของการรับงานไปทำที่บ้านที่มีจำนวนและสัดส่วนของเวลาที่ใช้ทำงานที่สูงกว่า ขณะที่มีเวลาสำหรับการสันทนาการน้อยกว่าผู้หญิงทั่วไป

- การใช้เวลาในวันหยุดของผู้หญิงที่รับงานไปทำที่บ้านซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในวัยกลางคนอายุ 30 - 35 ปี และเป็นผู้ที่สมรสแล้วเกือบทั้งหมด มีจำนวนชั่วโมงในการดูแล

ตนเอง การทำงานในอาชีพ การผลิตเพื่อสมาชิกในครัวเรือน และสหนาการ เท่ากับ 10.74 , 2.15, 6.47 และ 4.96 ชั่วโมงตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 44.8, 7.6, 26.9 และ 20.7 ของเวลาทั้งหมดตามลำดับ

- ผู้รับงานที่มีอายุน้อยคือต่ำกว่า 30 ปี ทั้งที่เป็นโสดและสมรสแล้วมีบุตรอาศัยในครัวเรือนมีชั่วโมงในการทำงานมากกว่าผู้รับงานที่สูงวัยกว่าคือใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 10 ชั่วโมง ขณะที่ผู้รับงานที่สมรสแล้วที่มีบุตรอยู่ในครัวเรือนที่มีอายุน้อย ต่ำกว่า 30 ปี และในกลุ่มอายุ 30 - 59 ปี จะใช้เวลาในกิจกรรมการผลิตเพื่อสมาชิกในครัวเรือนมากกว่าผู้ที่เป็นโสดและที่สมรสแล้วแต่ไม่มีบุตรอยู่ในครัวเรือน คือประมาณ 3 ชั่วโมงต่อวัน สำหรับผู้รับงานที่สูงวัยแล้วมีเวลาสำหรับการสหนาการมากกว่าผู้รับงานที่อ่อนวัยกว่า โดยเป็นการใช้เวลากับการรับข่าวสารมากที่สุด

- ผู้รับงานไปทำเป็นอาชีพหลักใช้เวลากับการทำงานในอาชีพด้วยจำนวนเฉลี่ยที่มากกว่าประมาณ 10 ชั่วโมง ในวันทำงานปกติ และประมาณ 14 ชั่วโมง ในการทำงานเร่งด่วนขณะที่ผู้รับงานไปทำเป็นอาชีพเสริมมีเวลาในการพักผ่อนดูแลตนเองและการทำงานบ้านมากกว่า

- ผู้รับงานที่มีอายุน้อยทั้งที่เป็นโสดหรือสมรสแล้วจะมีจำนวนชั่วโมงของการทำงานในช่วงเร่งด่วนมากกว่าผู้รับงานที่มีอายุมาก คือประมาณ 14 ชั่วโมงต่อวันมากกว่าการทำงานปกติประมาณ 4 ชั่วโมง ส่วนผู้ที่สูงวัยอายุ 60 ปีขึ้นไป ก็มีการรับงานในช่วงเร่งด่วนด้วยแต่จะมีชั่วโมงการทำงานที่ต่ำกว่า คือประมาณ 11-12 ชั่วโมงหรือมากกว่าเวลาการทำงานปกติประมาณ 1 - 2 ชั่วโมงเท่านั้น

- อัตราส่วนการมีส่วนร่วมในงานที่รับไปทำที่บ้าน มีความชัดเจนใน 3 คาบเวลา ไม่ว่าจะเป็นการรับงานเป็นอาชีพหลักหรืออาชีพเสริม หรือในช่วงการทำงานปกติหรือเร่งด่วน โดยในช่วงเวลาปกติ อัตราการมีส่วนร่วมจะเริ่มจากช่วงเช้าระหว่างเวลา 6.00 น. และเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆจนถึง 11.30 น. แล้วลดลง ช่วงต่อมาจะเริ่มตั้งแต่ 12.30 น. และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ถึง 15.30 น. แล้วค่อยๆลดลงไป จะเพิ่มขึ้นอีกครั้งระหว่างเวลา 18.00 - 21.00 น. โดยใน 2 ช่วงแรกมีความหนาแน่นหรือมีอัตราส่วนการมีส่วนร่วมในการทำงานมาก ในช่วงค่ำจะต่ำกว่า ขณะที่

การรับงานเร่งด่วนจะมีอัตราการมีส่วนร่วมสูงกว่าในช่วงเวลาทำงานปกติในทุกๆคาบเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 18.00 น. เป็นต้นไป ซึ่งจะปลดทอนเวลาที่ผู้รับงานควรจะใช้เพื่อการสหนาการในช่วงเวลาดังกล่าวมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบการใช้เวลาในการทำงานของบุคคลทั่วไปที่มีใช้อยู่ในภาคเกษตร (มัทนา พนานิรามัย , 2545) พบว่า จะมีช่วงที่มีอัตราการมีส่วนร่วมในการทำงานในอาชีพสูงใน 2 คาบเวลาเท่านั้น คือ ช่วงเช้า ระหว่าง 6.30 - 11.00 น. และ 14.00 - 16.30 น. หลังจากนั้นจะลดลงตลอดไม่มีการเพิ่มขึ้นอีกดังเช่นการทำงานของผู้รับงานไปทำที่บ้าน

- สำหรับอัตราการมีส่วนร่วมในกิจกรรมอื่น ๆ นั้น ในกิจกรรมการนอนจะมีรูปแบบเหมือนบุคคลทั่วไป ซึ่งจะมีช่วงหนาแน่นมากที่สุดระหว่างเวลา 23.00 - 3.00 น. อัตราการมีส่วนร่วมในการซื้อของเข้าบ้านขึ้นสูงสุดระหว่างเวลา 5.00 - 6.00 น. และสูงอีกครั้งระหว่างเวลา 16.30 - 18.00 น. อัตราการมีส่วนร่วมในการทำงานบ้านขึ้นสูงระหว่างเวลา 4.30 - 6.30 น. และระหว่างเวลา 16.30 - 18.00 น. ส่วนในกิจกรรมการดูแลบุตรและสมาชิกในครอบครัว อัตราการมีส่วนร่วมขึ้นสูงในช่วงเช้าระหว่างเวลา 5.00 - 8.00 น. จะมีการกระจายตัวอีกครั้งตั้งแต่ช่วง 12.00 น. เป็นต้นไป โดยจะเพิ่มสูงในระหว่างเวลา 17.00 - 19.00 น. ในกิจกรรมสหนาการ อัตราการมีส่วนร่วมในการรับข่าวสารมีความชัดเจนในระหว่างเวลา 16.30 - 23.00 น. ซึ่งในช่วงนี้จะเพิ่มสูงในระหว่างเวลา 19.00 - 20.30 น. ส่วนการออกกำลังกายมีอัตราการมีส่วนร่วมใน 2 ช่วงเวลา คือ ระหว่าง 4.00 - 8.00 น. และค่อนข้างสูงในระหว่าง 16.30 - 18.30 น. สำหรับงานอดิเรก ส่วนใหญ่มีความหนาแน่นของอัตราการมีส่วนร่วมในระหว่างเวลา 16.30 - 19.00 น. และมีบ้างในช่วงเช้า ระหว่างเวลา 5.30 - 8.00 น. ขณะที่อัตราการมีส่วนร่วมในงานสังคมนั้น มี 2 ช่วง คือ ระหว่าง 5.30 - 8.00 น. และ 19.00 - 20.00 น.

การเรียนรู้และการปรับตัวในด้านการทำงาน สุขภาพ และการรับข่าวสาร

- ผู้รับงานหลายคนไม่มีพื้นฐาน ความรู้เรื่องการตัดเย็บมาก่อน เนื่องจากเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในภาคเกษตรเป็นแม่บ้านหรือรับจ้างทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในวัยกลางคน การได้รับการอบรมและฝึกทักษะในการตัดเย็บไม่ว่า

ตารางที่ 1 จำนวนชั่วโมงเฉลี่ยที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมในวันทำงานปกติ จำแนกตามกลุ่มอายุและสถานภาพสมรส

กิจกรรม	ต่ำกว่า 30 ปี			30 - 59 ปี			60 ปีขึ้นไป		รวม
	โสด	สมรสแล้ว		โสด	สมรสแล้ว		สมรสแล้ว		
		มีบุตรในครัวเรือน	ไม่มีบุตรในครัวเรือน		มีบุตรในครัวเรือน	ไม่มีบุตรในครัวเรือน	มีบุตรในครัวเรือน	ไม่มีบุตรในครัวเรือน	
การดูแลตนเอง	10.81	9.55	10.91	10.33	9.89	9.96	10.43	10.14	9.96
นอน	7.75	7.67	8.82	8.13	7.69	7.72	8.06	7.73	7.75
อื่นๆ	3.06	1.88	2.09	2.20	2.20	2.24	2.37	2.41	2.21
การทำงานในอาชีพ	10.12	10.24	9.22	9.63	9.52	9.89	8.44	8.04	9.57
งานอาชีพอื่นๆ	0.50	0.48	0.18	0.32	0.38	0.28	0.19	1.09	0.38
งานที่รับมาทำ	9.62	9.76	9.04	9.32	9.14	9.61	8.25	6.95	9.19
การผลิตเพื่อสมาชิกในครัวเรือน	1.37	3.19	2.68	2.62	3.18	2.37	4.12	3.27	3.02
การซื้อของ	0.12	0.00	0.14	0.15	0.11	0.06	0.75	0.32	0.11
งานบ้าน	1.12	1.62	2.09	1.80	2.06	1.90	2.94	2.68	2.02
ดูแลบุตรและผู้อื่น	0.12	1.57	0.45	0.67	1.01	0.41	0.44	0.27	0.89
สันทนาการและอื่นๆ	1.68	1.02	1.18	1.42	1.41	1.78	1.00	2.55	1.45
การรับข่าวสาร	1.56	0.86	1.18	1.25	1.23	1.50	0.56	1.73	1.25
การออกกำลังกาย	0.12	0.09	0.00	0.15	0.12	0.11	0.31	0.36	0.12
งานอดิเรก	0.00	0.02	0.00	0.02	0.03	0.10	0.00	0.14	0.04
งานสังคม	0.00	0.04	0.00	0.00	0.03	0.07	0.12	0.32	0.04

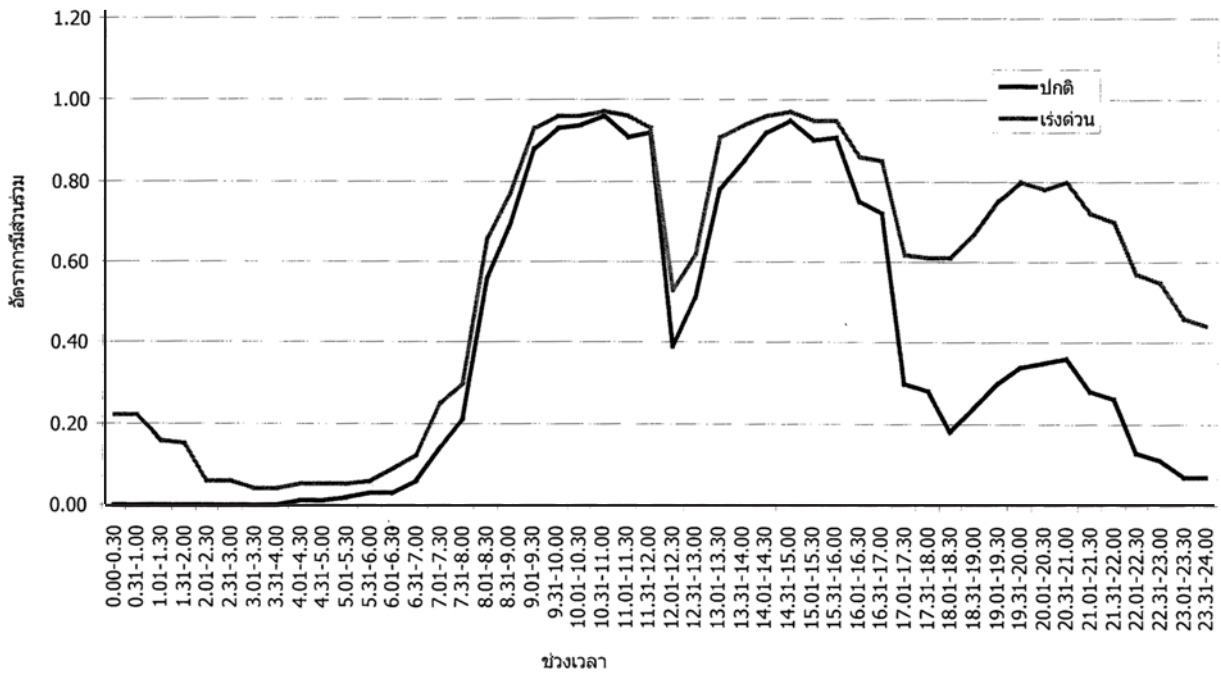
จะมาจากหัวหน้ากลุ่มซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการตัดเย็บผ้าส่วนใหญ่ ตลอดจนวิทยากรจากหน่วยงานต่างๆที่เข้ามาให้ความรู้จึงเป็นช่องทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำมาปฏิบัติโดยการรับงานมาตัดเย็บที่บ้านได้ เนื่องจากงานที่ได้รับเป็นการเย็บประกอบตัวเสื้อหรือกางเกง ซึ่งทางโรงงานตัดเป็นชิ้นๆมาให้แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะฝีมือมากนัก

- อย่างไรก็ตามยังมีผู้รับงานที่ต้องการฝึกทักษะเพิ่มเติมในการเย็บผ้าเพื่อให้สามารถรับงานได้หลากหลายมากขึ้นและทดแทนในบางช่วงที่งานบางประเภทขาดช่วง ขณะเดียวกันผู้ประกอบการยังต้องการงานที่มีคุณภาพจากผู้รับงาน ดังนั้น การฝึกหัดทักษะฝีมือยังมีความจำเป็นของผู้รับงาน ซึ่งนอกจากจะทำให้งานที่รับมาทำมีคุณภาพแล้ว การปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของชิ้นงานในอนาคตกรณีผู้ประกอบการมีการปรับรูปแบบให้ทันสมัยก็จะทำให้ผู้รับงานมีงานทำอย่างต่อเนื่อง สร้างรายได้ให้กับครอบครัว การเรียนรู้ในการทำงานลักษณะ

นี้จึงยังไม่จบแค่การผลิตชิ้นงานง่ายๆเสร็จแล้วได้ค่าจ้างอย่างที่เป็นอย่างในปัจจุบันนี้

- การขาดช่วงของงานเป็นสิ่งที่ผู้รับงานส่วนใหญ่เคยประสบและมีความเข้าใจในธรรมชาติของงานที่รับมาที่อาจเกิดการขาดช่วงได้ไม่ว่าจะเป็นตามฤดูกาลหรือไม่ แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเป็นปัญหามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการปรับตัวของผู้รับงาน ซึ่งผู้รับงานที่มีอาชีพหลักในภาคเกษตรก็จะกลับไปทำงานในอาชีพหลักระหว่างที่รองาน ขณะที่ผู้รับงานอื่นๆต้องออกหางานรับจ้างทั่วไปทั้งในภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร ทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ นอกจากการหางานด้วยตนเองแล้ว อีกด้านหนึ่งหัวหน้ากลุ่มจะเป็นผู้หางานจากที่อื่น ๆ มาให้สมาชิกทำตลอดจนความช่วยเหลือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำมาให้ทำบ้าง

- ผู้รับงานเห็นตรงกันส่วนใหญ่ว่าชิ้นงานหรือผ้าที่รับมาทำมีผลต่อสุขภาพมากกว่าสถานที่หรือองค์ประกอบอื่นๆ หลายคนป้องกันสุขภาพของตนเอง โดย



รูปที่ 1 อัตราการใช้ส่วนร่วมในกิจกรรมการรับงานไปทำที่บ้าน ในช่วงทำงานปกติและเร่งด่วน

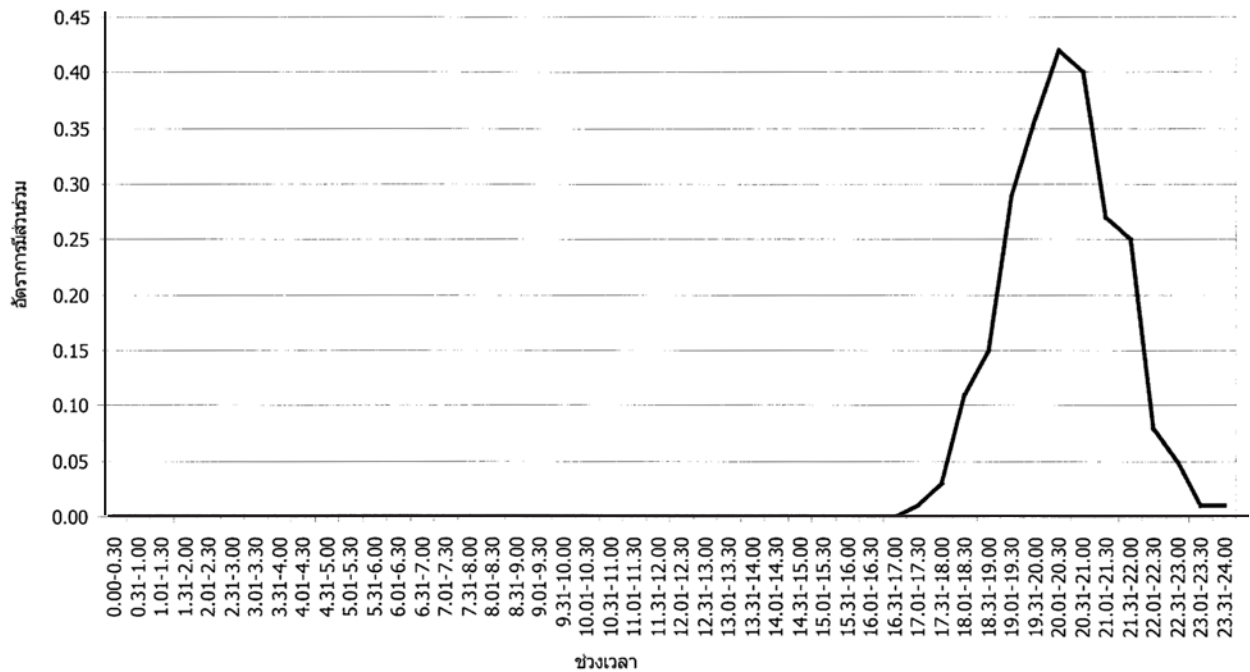
การใช้ผ้าปิดจมูกหรือสวมถุงเท้า รองเท้า ใช้ผ้ารองเท้า หรือรองจักรขณะทำงาน อย่างไรก็ตามก็ยังมีผู้รับงานอีกหลายคน แม้ว่าจะทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นต่อสุขภาพแต่ก็ขาดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแลและให้ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานแต่ยังไม่ทั่วถึง ซึ่งอาจมาจากปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้รับงานเล็กๆที่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นทางการหรือการรับรู้ข่าวสารไม่ทั่วถึงเนื่องจากการทำงานอยู่กับบ้านโอกาสที่จะพบปะหรือเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชนมีน้อยหรือข้อจำกัดในการดำเนินงานจากหน่วยงานเหล่านี้ สุปรียา ตันสกุล (2544) มองว่าการที่จะนำ การเรียนรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ หน่วยงานควรจัดอย่างต่อเนื่อง เข้มข้นและมีระบบ เปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายได้นำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน มีอุปสรรคอะไรก็นำไปปรับแก้แล้วนำไปใช้ใหม่ ขณะที่ผู้ประกอบการบางรายเห็นว่า แม้ผู้รับงานจะเรียนรู้หรือได้รับคำแนะนำก็ตามแต่ผู้รับงานต้องปรับตัวเองในการดูแลสุขภาพ

- เพราะงานที่รับมาต้องทำอยู่กับบ้าน การรับข่าวสารข้อมูลจากสื่อ ไม่ว่าจะเป็นวิทยุหรือโทรทัศน์ดูจะเป็นช่องทางที่ทำให้ผู้รับงานแสวงหาความรู้ผสมผสานไป กับความบันเทิง ขณะที่บุคคลทั่วไปมีการเปิดรับข้อมูล

ตั้งแต่ในช่วงเช้า ระหว่าง 6.00 - 9.00 น. ช่วงต่อมาระหว่าง 15.00 - 18.00 และ 21.00 - 24.00 น. ซึ่ง จะหนาแน่นที่สุดในระหว่างเวลา 18.00 - 21.00 น. แต่ สำหรับผู้รับงานจะเริ่มต้นในการใช้เวลาเพื่อรับข่าวสาร ตั้งแต่ 17.00 น. เป็นต้นไป และจะหนาแน่นมากที่สุด ระหว่างคาบเวลา 19.00 - 21.00 น. หลังจากนั้นจะลดลง ไปเรื่อยๆจนต่ำสุดที่ 24.00 น. อย่างไรก็ตามหากผู้รับงาน มาทำในช่วงเร่งด่วน โอกาสในการรับข่าวสารในช่วงดังกล่าวจะน้อยลงเนื่องจากลักษณะการทำงานที่ต้องใช้ทักษะฝีมือ สมาธิ ควบคุมไปกับเครื่องจักร ต้องใส่ใจมากพอสมควร มิฉะนั้นอุบัติเหตุอาจเกิดขึ้นได้ ตลอด จนคุณภาพของชิ้นงานที่ทำ และแบบแผนการใช้เวลาในการรับข่าวสารของผู้รับงานไปทำที่บ้านไม่แตกต่างจาก บุคคลทั่วไป คือ ผู้ที่มีอายุน้อยจะมีเวลาในการรับข่าวสาร มากและจะลดลงเล็กน้อยเมื่อเริ่มสู่วัยกลางคนซึ่งมีความ รับผิดชอบเพิ่มขึ้นทั้งในด้านการงานและครอบครัว ทำให้ โอกาสในการรับข่าวสารน้อยลง จนกระทั่งเมื่อสู่วัยจึงเริ่ม มีเวลาเพื่อการรับข่าวสารเพิ่มขึ้น โดยผู้รับงานมีจำนวน ชั่วโมงเฉลี่ยในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร 1.25 ชั่วโมงต่อวัน

สถานการณ์การรับงานไปทำที่บ้าน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ เจ้าหน้าที่ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหัวหน้ากลุ่มผู้รับงาน



รูปที่ 1.2 แสดงอัตราการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการรับข่าวสาร

ผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย พบว่ามีประเด็นที่สำคัญ 2 ประเด็นที่น่าจะมีบทบาทต่อการรับงานไปทำที่บ้าน ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะฝีมือ

แม้ว่าลักษณะงานตัดเย็บเสื้อผ้าหรือผลิตภัณฑ์ผ้าอื่นๆที่รับไปทำที่บ้านในช่วงเวลาที่ผ่านมามีส่วนใหญ่มักจะไม่ใช้ทักษะฝีมือมากนัก เนื่องจากการนำชิ้นส่วน เสื้อ กางเกง ที่ตัดเย็บมาแล้วจากโรงงานมาทำการเย็บประกอบเป็นตัวเสื้อหรือกางเกง แต่แนวโน้มในอนาคตผู้ประกอบการเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาทักษะฝีมือจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้รับงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้รับงานที่มีใจรักที่จะทำงานด้านนี้ ไม่ว่าจะทำเป็นอาชีพหลักหรืออาชีพเสริมก็ตาม เนื่องจากการรับงานไปทำยังคงมีการดำเนินควบคู่กับการทำธุรกิจในการผลิตสินค้าต่อไปในอนาคต แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่คาดว่าจะมีผลต่อการพัฒนาทักษะฝีมือเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับงาน ความไม่ต่อเนื่องของงานและการดูแลจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับงานไปทำที่บ้าน ในประเด็นเกี่ยวกับการไม่ใส่ใจในรายละเอียดของงานแม้จะเป็นงานที่ง่าย การไม่สั่งงานกรณีผู้จ้างส่งมอบงานที่

ยากขึ้นทำให้ผู้รับงานหันไปประกอบอาชีพอื่นที่มีรายได้ดีกว่า หรือการหยุดงานชั่วคราวเนื่องจากต้องไปประกอบอาชีพหลักทางการเกษตร ตลอดจนการรับภาระในการเลี้ยงดูบุตรและสมาชิกอื่นๆในครอบครัวในขณะที่ทำงานเหล่านี้ ทำให้โอกาสในการพัฒนาทักษะฝีมือน้อยลง

1.2 ปัจจัยเรื่องความไม่สม่ำเสมอของงาน เป็นสิ่งที่ผู้รับงานไม่สามารถควบคุมได้ โดยการขาดช่วงของงานอาจเป็นไปตามฤดูกาลหรือไม่ได้เกิดตามฤดูกาล ซึ่งมีระยะเวลาของความไม่ต่อเนื่องแตกต่างกันไปและมีหลายกลุ่มที่งานไม่ขาดช่วงด้วยเหตุผลของการรักษาคุณภาพของงาน ขณะที่อีกหลายกลุ่มประสบกับงานไม่ต่อเนื่องทำให้ความชำนาญในฝีมือขาดหายไปหรือโอกาสจะฝึกทักษะเพิ่มเติมขาดหายไปนอกเหนือไปจากรายได้ที่ลดลง

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะเป็นในเรื่องของความไม่ทั่วถึงในการดูแล ส่งเสริมและสนับสนุน ซึ่งอาจเกิดจากข้อจำกัดด้านขอบเขตของการดำเนินงานทำให้ผู้รับงานหลายๆกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเล็กๆอยู่นอกเหนือการสนับสนุนดูแลจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นทางด้านการพัฒนาทักษะฝีมือหรือด้านอื่นๆ นอกจากนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการไม่ใส่ใจหรือสนับสนุนอย่างจริงจัง ตลอด

จนระยะเวลาในการฝึกหัดซึ่งค่อนข้างสั้นเกินไปทำให้ผู้รับงานไม่มีทักษะเท่าที่ควร

การพัฒนาทักษะฝีมืออาจเป็นไปได้ในทิศทางของการฝึกฝนในงานที่ทำอยู่ให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นหรือทักษะในงานอื่นๆ อาทิ ผู้รับงานในบางกลุ่มที่เคยเย็บชุดนักเรียนต้องการเย็บเสื้อแฟชั่นสตรี หรือกลุ่มที่เย็บเสื้อสตรีอยู่ต้องการเย็บกางเกงหรือเสื้อสูท เหล่านี้นอกจากจะทำให้เกิดความชำนาญในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันแล้วสามารถรับงานที่หลากหลายเพิ่มขึ้นเพื่อทดแทนงานในช่วงที่ขาดหายไป อย่างไรก็ตามการผลิตงานที่มีคุณภาพจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ประกอบการและมีโอกาสได้รับงานมาทำมากกว่าผู้รับงานที่ไม่ใส่ใจในงานเท่าที่ควร นอกจากนี้ปัจจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้นแล้วที่อาจมีผลต่อการพัฒนาทักษะฝีมือยังมีปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องอีก อาทิ ความพร้อมและความทันสมัยของเครื่องจักร ซึ่งหากต้องการฝึกฝนในงานที่ยากขึ้นหรือรับงานที่หลากหลายขึ้นจะต้องมีจักรที่ทันสมัยและเพียงพอสำหรับการรับงาน ตลอดจนเงินทุนในการฝึกอบรมทักษะในกรณีที่กลุ่มต้องการส่งสมาชิกไปอบรมเพิ่มเติม

2. การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การรับงานสั่งทอและเครื่องแต่งกายไปทำที่บ้านมีหลายหน่วยงานที่เข้ามาเกี่ยวข้องและทำหน้าที่สนับสนุนส่งเสริมและให้ความรู้ทั้งด้านทักษะฝีมือและด้านอื่นๆ โดยหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง อาทิ กระทรวงแรงงานซึ่งมีหน่วยงานภาคปฏิบัติในพื้นที่ เช่น สำนักงานจัดหางานจังหวัด ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานหรือองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนในชุมชนและมีหน้าที่ในการส่งเสริมอาชีพของคนในชุมชน นอกจากนี้ยังมีอีกหลายหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้อง เช่น สาธารณสุขจังหวัด มูลนิธิเพื่อการพัฒนาแรงงานและอาชีพ (HOMENET) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) และโครงการต่างๆ ฯลฯ เหล่านี้ ล้วนทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนให้การรับงานเกิดขึ้นและดำเนินไปได้ ตลอดจนมีความพยายามในการหาหนทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อาทิ การประชาสัมพันธ์เพื่อหางานเย็บผ้าอื่นๆ มาทดแทนหรือเสริมในช่วงที่เกิดงานไม่ต่อเนื่อง หรือการช่วยประชาสัมพันธ์งานของกลุ่มผ่านทางเว็บไซต์ของ

หน่วยงาน หรือการประสานงานในการหาวิทยากรมาฝึกอบรมให้กลุ่ม หรือการพาดูงานกลุ่มเย็บผ้าด้วยกันทั้งในจังหวัดเดียวกันหรือจังหวัดอื่นๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น หากการดำเนินการเป็นไปอย่างทั่วถึงก็จะเป็นจุดแข็งของการรับงานไปทำที่บ้านที่มีหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน หรือ NGO ให้การช่วยเหลือสนับสนุน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความไม่ทั่วถึงของการให้บริการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นทางด้าน การฝึกทักษะฝีมือ การให้ความรู้ด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เงินทุน ฯลฯ

สาเหตุของความไม่ทั่วถึงอาจเกิดจาก 1) ขอบเขตของการให้บริการของบางหน่วยงานที่ไม่ครอบคลุมผู้รับงานบางกลุ่มด้วยเงื่อนไขของหน่วยงาน 2) การไม่มีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับงานในผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกายที่เพียงพอ เท่าที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นทะเบียนผู้รับงานไปทำที่บ้านของกระทรวงแรงงานและรายชื่อเครือข่ายผู้รับงานไปทำที่บ้านของมูลนิธิเพื่อการพัฒนาแรงงานและอาชีพ ซึ่งยังมีอีกหลายกลุ่มที่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นกลุ่มเล็กๆและไม่ได้เป็นเครือข่ายของมูลนิธิฯ ทำให้หน่วยงานต่างๆแม้จะมีความพยายามที่จะให้ความช่วยเหลือแต่ไม่ทราบว่ามีกลุ่มเหล่านี้อยู่ในพื้นที่ไหนบ้าง 3) การทำงานอยู่ที่บ้านของผู้รับงานทำให้ออกโอกาสในการมีกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นในชุมชนค่อนข้างน้อย การรับรู้ข่าวสารข้อมูลจึงมีไม่มากนัก ในขณะที่บางกลุ่มไม่ต้องการความช่วยเหลือจากส่วนราชการด้วยเหตุผลของกลุ่มมีความเข้มแข็งอยู่แล้ว และบางกลุ่มกลัวการเสียภาษี หากกลุ่มต้องจดทะเบียนกับหน่วยงานภาครัฐ เหล่านี้ทำให้กลุ่มผู้รับงานประเภทนี้ซึ่งมีอยู่ทั่วไปขาดหายไป หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถเข้าถึงได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การจัดทำฐานข้อมูลเครือข่ายแรงงานนอกระบบที่มูลนิธิเพื่อการพัฒนาแรงงานและอาชีพจะทำนั้น หากสามารถครอบคลุมได้ทุกพื้นที่ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งไม่เฉพาะกลุ่มผู้รับงานตัดเย็บเสื้อผ้าเท่านั้น ยังมีผู้รับงานประเภทอื่นๆ ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์ของหน่วยงานในการกำหนดนโยบายหรือพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องสุขภาพที่เกิดจากสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานภาคปฏิบัติจะต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง และประเมินอุปสรรคที่เกิดขึ้น และนำมาปรับแก้เพื่อให้ผู้รับงานนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติได้มากขึ้น

3. การเข้ามาให้ความรู้หรือข่าวสารข้อมูลของหน่วยงานควรกระทำในเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้รับงานที่มีการทำงานอยู่กับบ้าน ดังนั้นแบบแผนการใช้เวลาจะเป็นช่องทางที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้ผู้รับงานได้รับความรู้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

4. หน่วยงานภาครัฐควรสร้างเครือข่ายกลุ่มผู้รับงานตัดเย็บเสื้อผ้าที่อยู่ในท้องถิ่นเดียวกันหรือใกล้เคียงภายในจังหวัดหรือท้องถิ่นอื่นๆในจังหวัดใกล้เคียง ผ่านทางการพากลุ่มผู้รับงานไปดูงานซึ่งอาจเป็นงานทอผ้าหรือตัดเย็บเสื้อผ้าประเภทเดียวกันหรือต่างประเภทกัน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ 1) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มผู้รับงานที่เหมือนและแตกต่างกันในประเภทงานที่รับมาทำ ไม่ว่าจะผ่านทางด้านการบริหารงาน การพัฒนาทักษะฝีมือ ความปลอดภัยในการทำงาน ฯลฯ เพื่อนำมาใช้และเป็นทางเลือกงานอื่นๆ 2) เกิดความช่วยเหลือระหว่างกลุ่มที่มีงานสม่ำเสมอและกลุ่มที่ไม่มีงานสม่ำเสมอ

5. หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ฝึกอบรมทักษะฝีมือในงานอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็งานตัดเย็บเสื้อผ้าหรืองานอาชีพประเภทอื่นๆ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับประเภทงานที่ฝึกให้อาหาระยะเวลาที่กำหนดเหมาะสมหรือไม่ ผู้รับการฝึกสามารถเรียนรู้และปฏิบัติได้ตามระยะเวลาที่ฝึกหรือไม่ หากฝึกแล้วมีตลาดรองรับหรือไม่ ตลอดจนควรประเมินการฝึกอบรมทุกครั้งว่ามีอุปสรรคหรือจุดบกพร่องในเรื่องใด เพื่อนำมาปรับแก้ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานของหน่วยงานเกิดอรรถประโยชน์สูงสุด นั่นคือ ผู้รับการฝึกสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาต่อไป

การรับงานไปทำที่บ้านในผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกาย ยังคงมีบทบาทสำคัญต่อไปในอนาคตในการสร้างเสริมรายได้ให้กับสตรีในชุมชนเมืองและชนบท ดังนั้นการศึกษาสถานการณ์การรับงานไปทำที่บ้านในผลิตภัณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสะท้อนภาพของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆจะนำมาซึ่งการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้การรับงานเป็นแหล่งที่สร้างรายได้ให้กับชุมชนและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน โดยศึกษาจากผู้มีส่วนได้เสียส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ ผู้รับงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม และผู้ประกอบการ ตลอดจนหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุน ในประเด็นที่สำคัญๆ อาทิ แนวโน้มการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของการจ้างงานทั้งในเขตเมืองและชนบท การเกิดขึ้นของเครือข่ายของกลุ่มผู้รับงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง การเข้าถึงข่าวสารข้อมูลและการปรับตัวของผู้รับงานทั้งในด้านสุขภาพและการทำงาน เหล่านี้เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- มัทนา พานิชรัมย์. 2545. แบบแผนการใช้เวลาการเรียนรู้และการปรับตัวของประชาชนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง. รายงานการวิจัย สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมบุญ ยมนา. 2550. การประมวลองค์ความรู้และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงงานนอกระบบ. วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2550 : 40 -44.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2548. รายงานการสำรวจการรับงานมาทำที่บ้าน พ.ศ. 2548. กรุงเทพมหานคร.
- สุปรียา ตันสกุล. 2544. กระบวนการเรียนรู้กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ. วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ปีที่ 24 ฉบับที่ 4 ตุลาคม - ธันวาคม 2544.

ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ของผู้จัดการบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality and Organizational Engagement of Manager of Advanced Info Service Public Company Limited

ธัญวรัศม์ เพ็ญวาณิช¹⁾ รัตติกรณ์ จงวิศาล²⁾
Thunvarat Purewanich¹⁾ Rattigorn Chongvisal²⁾

Abstract

The objective of this research were to study the level of Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality and Organizational Engagement of Manager, relationship between Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality and Organizational Engagement and whether Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality could predict Organizational Engagement of Managers of Advance Info Service Public Company Limited. Samples were taken from 215 Managers. Research measurements used in collecting data were 5 questionnaires which were Personal Data, Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality and Organizational Engagement. Statistics analyzed were frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and enter multiple regression analysis which analyzed by statistical package for social sciences computer program. The results show that 1) level of Leadership, Organizational Culture of managers, Workplace Spirituality and Organizational Engagement of managers were also high level. 2) Leadership of managers had a positive relationship with Organizational Engagement at .01 level of significant ($r=.428$) 3) Organizational Culture of managers had a positive relationship with Organizational Engagement at .01 level of significant ($r=.669$) 4) Workplace Spirituality of managers had a positive relationship with Organizational Engagement at .01 level of significant ($r=.609$) 5) Organizational Culture and Workplace Spirituality could predict 49.4 % of Organizational Engagement of managers of Advanced Info Service Public Company Limited at .001 level of significant ($r=.708$).

Key Word: Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality, Organizational Engagement, Manager

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ และศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่าง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยศึกษากับผู้จัดการ ที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานคร ประจำสำนักงานใหญ่ จำนวน 215 คน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวัด ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ แบบวัดจิตวิญญาณองค์การ และแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติ

1) นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ (ภาคพิเศษ) ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปฏิบัติงานที่ส่วนงานพัฒนารักษาทรัพยากรบุคคล บริษัท.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณองค์กรการ วัฒนธรรมองค์กรการ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการของผู้จัดการอยู่ในระดับสูง โดยที่ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรการ จิตวิญญาณองค์กรการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการของผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ วัฒนธรรมองค์กรการ กับ จิตวิญญาณองค์กรการ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 49.4 ($r=.708$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์กรการ, จิตวิญญาณองค์กรการ, ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการ, ผู้จัดการ

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งรวมทั้งปัจจัยสภาวะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน ทำให้องค์กรธุรกิจเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงด้านนวัตกรรมของสินค้า ราคา คุณภาพของการให้บริการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ซึ่งดำเนินธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไร้สาย เป็นหนึ่งในผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงหลายด้าน เช่น ภาพลักษณ์ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางการเมือง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ตลอดจนการมีข้อบังคับที่สร้างอำนาจการต่อรองโดยเน้นประโยชน์ให้กับผู้บริโภค ซึ่งทำให้ผู้ให้บริการต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพื่อครองใจลูกค้าเก่า และแย่งชิงลูกค้าใหม่ ในสภาวะการณ์เช่นนี้องค์กรการต้องปรับตัว และสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่า โดยสิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรการนั้นคือ บุคลากร ทรัพยากรที่องค์กรการควรให้ความสำคัญในการสรรหา คัดเลือก ดูแล และพัฒนาเพื่อให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรการ เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรการให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันได้ในทุกสถานการณ์

โดยบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างมากในการมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรการสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ คือ ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานเพราะเป็นบุคคลที่อยู่ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ และฝ่ายจัดการองค์กรการ มีบทบาทในการควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด จากรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษา Accenture พบว่าร้อยละ 80 ของผู้จัดการที่มีระดับความยึดมั่นผูกพันลดลงนั้น ส่งผลต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานภายใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการโดยที่พนักงาน

งานส่วนใหญ่มักจะลาออกเพราะผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน มากกว่าที่จะลาออกเพราะองค์กรการ(David MacLeod and Nita Clark, 2009: 80) และนั่นอาจทำให้องค์กรการสูญเสียพนักงานผู้ปฏิบัติงานดีไปด้วย แต่หากองค์กรการสามารถทำให้ผู้จัดการมีความยึดมั่นผูกพัน ผลที่ตามมาคือ ผู้จัดการจะทุ่มเทความสามารถส่วนบุคคลเพื่อผลสำเร็จขององค์กรการโดยสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ส่งเสริม ดูแลพนักงานในบังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น และลูกค้าจงรักภักดีเพิ่มสูงขึ้น (ISR, 2004; The Gallup Organization, 2008)

ปัจจัยหนึ่งที่มีการศึกษาพบว่าส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการ คือภาวะผู้นำซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการศึกษาวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรการ ความพึงพอใจในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการ ความเป็นพลเมืองดีในองค์กรการ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรการ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549) โดยจะเห็นได้ว่าองค์กรการต่าง ๆ ต่างก็มุ่งให้ความสำคัญแก่เรื่อง ภาวะผู้นำ โดยการพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่ดี

วัฒนธรรมองค์กรการ เป็นอีกหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการ เป็น แนวประพฤติปฏิบัติ ของพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์กรการ รวมทั้งผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรการเป็นค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน (Shared Values) องค์กรการที่มีวัฒนธรรมองค์กรการอันเข้มแข็ง มักจะได้เปรียบคู่แข่งในการดำเนินธุรกิจ เพราะวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนี้จะเป็นตัว

ช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กร รวมทั้งผู้จัดการ ให้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และยังช่วยเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (พิบูล ที่ปะปาล, 2550)

จิตวิญญาณขององค์กร เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการโดยองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้ผู้จัดการสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข โดยรับรู้ได้ว่าตนเป็นคนสำคัญขององค์กร Milliman et al.(2003) กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับจิตวิญญาณขององค์กร จะช่วยอธิบายระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้

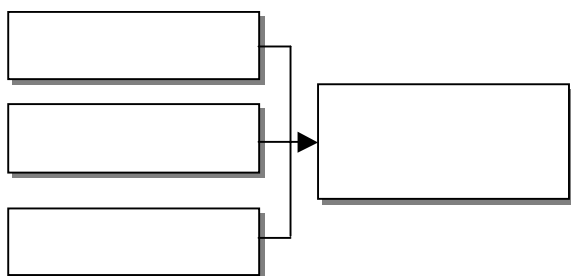
ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์กร จิตวิญญาณขององค์กร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และส่งเสริม ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณองค์กรในองค์กร เพื่อให้ผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

วิธีการศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงในรูปที่ 1

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร สำนักงานใหญ่ จำนวน 483 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ, 2549) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 215 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แต่ละสายงานโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) และแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำ ของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบ การความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์กร สร้างขึ้นจากองค์ประกอบค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 44 ข้อ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวัดองค์ประกอบค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร 10 ด้าน ได้แก่ การมองไปข้างหน้า ความรับผิดชอบ จิตบริการ การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมและดูแล การเปิดใจ การมุ่งสู่เป้าหมาย การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ กระชับจับใจ และการโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดจิตวิญญาณองค์กร ของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดคุณลักษณะของจิตวิญญาณองค์กรของ Robbins (2005) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวัดคุณลักษณะของจิตวิญญาณองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ จิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง การให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม และการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การใช้แบบสอบถามของบริญา ทอสูงเนิน (2549) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการรวบรวม วรรณกรรม งานวิจัย และจากแบบวัดของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ The Gallup Organization (2008), Tower Perrin (2003) และ Hewitt Associates(2005) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 17 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน คือ การรับรู้เกี่ยวกับองค์กรในทางที่ดี การมีอารมณ์ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรง โดยการนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และการทดสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยนำแบบวัดทั้งหมดไปทดลองใช้ กับผู้จัดการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item-total correlation โดยแบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์กรของผู้จัดการ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .973 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .979 แบบสอบถามวัดจิตวิญญาณองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .955 และแบบสอบถามวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .897

ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้จัดการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร สำนักงานใหญ่ มีจำนวน 215 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 110 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.4 มีสถานภาพสมรสคิดเป็น ร้อยละ 61.9 มีการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 66.5 มีระยะเวลาที่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 10-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.9 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร อยู่ระหว่าง 10-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.2

ผู้จัดการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวม

อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ผู้จัดการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ผู้จัดการมีวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ผู้จัดการมีวัฒนธรรมองค์กรทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ผู้จัดการมีการรับรู้จิตวิญญาณองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาจิตวิญญาณองค์กรเป็นรายด้านพบว่าผู้จัดการมีการรับรู้จิตวิญญาณองค์กรอยู่ในระดับสูงทุกด้าน และผู้จัดการมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ดังตารางที่ 1

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร จิตวิญญาณองค์กร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ พบว่า

ภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .428$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .471, .374, .337, .312, .430, .385$ ตามลำดับ)

วัฒนธรรมองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .669$) เมื่อพิจารณาค่านิยมองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .619, .549, .568, .564, .528, .520, .593, .565, .544, .443$ ตามลำดับ)

จิตวิญญาณองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .609$) เมื่อพิจารณาจิตวิญญาณองค์กรในรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้

ตารางที่ 1 ระดับของ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน

ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำโดยรวม	3.79	.59	สูง
- ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.80	.63	สูง
- ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	3.68	.70	สูง
- ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	3.89	.65	สูง
- ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	3.89	.73	สูง
- ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	3.69	.62	สูง
- ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	3.81	.66	สูง
วัฒนธรรมองค์การโดยรวม	4.08	.39	สูง
- ด้านการมองไปข้างหน้า	3.95	.46	สูง
- ด้านความรับผิดชอบ	4.13	.48	สูง
- ด้านจิตบริการ	4.21	.45	สูงมาก
- ด้านการทำงานเป็นทีม	4.15	.44	สูง
- ด้านการส่งเสริมและดูแล	4.10	.46	สูง
- ด้านการเปิดใจ	4.10	.48	สูง
- ด้านการมุ่งสู่เป้าหมาย	3.99	.49	สูง
- ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และพัฒนาสิ่งที่มีอยู่	3.98	.50	สูง
- ด้านความกระชับฉับไว	4.08	.45	สูง
- ด้านการโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์	4.06	.48	สูง
จิตวิญญาณองค์การโดยรวม	3.81	.46	สูง
- ด้านจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง	4.02	.53	สูง
- ด้านการให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล	3.94	.52	สูง
- ด้านความไว้วางใจและความเคารพนับถือ	3.78	.49	สูง
- ด้านการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม	3.76	.52	สูง
- ด้านการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน	3.53	.62	สูง
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ	4.06	.45	สูง

หมายเหตุ: คะแนน 1.00-1.80 หมายถึง ตัวแปรอยู่ในระดับต่ำสุด 1.81-2.60 หมายถึงตัวแปรอยู่ในระดับต่ำ 2.61-3.40 หมายถึง ตัวแปรอยู่ในระดับปานกลาง 3.41-4.20 หมายถึงตัวแปรอยู่ในระดับสูง 4.21-5.00 หมายถึงตัวแปรอยู่ในระดับสูงมาก

จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .554, .554, .533, .560, .455$ ตามลำดับ)

การศึกษาเพื่อหาตัวแปรร่วมในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณวิธี Enter ได้ทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระพบว่ามีความสัมพันธ์ไม่เกินเกณฑ์ที่กำหนดคือ .08 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) จากนั้นนำเข้าสมการ

วิเคราะห์ถดถอย ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการได้ร้อยละ 49.4 ($R^2_{adj} = .494$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .708 รายละเอียด ดังตารางที่ 3

โดยสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำโดยรวม	.428**
- ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.471**
- ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	.374**
- ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	.312**
- ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.430**
- ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	.385**
วัฒนธรรมองค์การโดยรวม	.669**
- ด้านการมองไปข้างหน้า	.619**
- ด้านความรับผิดชอบ	.549**
- ด้านจิตบริการ	.568**
- ด้านการทำงานเป็นทีม	.564**
- ด้านการส่งเสริมและดูแล	.528**
- ด้านการเปิดใจ	.520**
- ด้านการมุ่งสู่เป้าหมาย	.593**
- ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และพัฒนาสิ่งที่มีอยู่	.565**
- ด้านความกระชับฉับไว	.544**
- ด้านการโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์	.443**
จิตวิญญาณองค์การโดยรวม	.609**
- ด้านจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง	.554**
- ด้านการให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล	.554**
- ด้านความไว้วางใจและความเคารพนับถือ	.533**
- ด้านการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม	.560**
- ด้านการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน	.455**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิธี Enter โดยตัวแปร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และจิตวิญญาณองค์การ เป็นตัวพยากรณ์ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน

ตัวแปรพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย				
	B	SB	Beta	t	p
วัฒนธรรมองค์การ	.055	.008	.473	7.334***	.000
จิตวิญญาณองค์การ	.048	.015	.249	3.278***	.001

ค่าคงที่ (Constant) = .657, R = .708, R² = .501, R²adj = .494, F = 70.674, p = .000

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

พหุคูณมาตรฐาน ดังนี้

$$\begin{aligned} & \text{ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ} \\ & = .473 \text{ (วัฒนธรรมองค์กร)} + .249 \text{ (จิตวิญญาณ} \\ & \text{องค์กร)} \end{aligned}$$

อภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .428$) กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อผู้จัดการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเพิ่มสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากอิทธิพลของผู้บริหารที่มีต่อผู้จัดการในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง สร้างการมีส่วนร่วมโดยช่วยจุดประกายด้วยเป้าหมายที่ชี้ให้เห็นถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติสอดคล้องกับแนวคิดของ DDI (2005) ที่กล่าวว่าความยึดมั่นผูกพันจะเกิดขึ้นต่อเมื่อพนักงานได้รู้ทำงานที่ทำนั้นมีความหมายมีคุณค่าต่อองค์กร อีกทั้งผู้บริหารยังให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง ให้คำแนะนำหรือให้กำลังใจในการทำงานซึ่งแสดงออกถึงความใส่ใจ ดังแนวคิดของ Hewitt Associates (2005) ที่อธิบายว่าความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับพนักงานในองค์กรเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และการที่ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์มุ่งเน้นคุณภาพของการให้บริการ รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นสำคัญยังสอดคล้องกับแนวคิดของ IES (2004 อ้างใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) เกี่ยวกับจริยธรรมของผู้นำกับความยึดมั่นผูกพัน อีกทั้งความสามารถของผู้บริหารในการมองการณ์ไกล ติดตามข่าวสารสถานการณ์ที่อาจเป็นโอกาส หรือส่งผลกระทบต่อองค์กร ตลอดจนการเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมโดยช่วยปลูกฝังเรื่องจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม เปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ในการช่วยเหลือสังคม อาทิเช่น โครงการถึงน้ำใจช่วยภัยแล้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ISR (2004) ซึ่งพบว่าความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพัน การเปิดกว้างของผู้บริหารในการยอมรับฟังข้อเสนอแนะในที่ประชุม หรือปฏิบัติตามนโยบายที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรคือผู้บริหารที่มีความยุติธรรม ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้ผลป้อนกลับลูกน้องเรื่องปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wildermuth and Pauken (2008) Papalexandris and Galanaki (2008) ที่ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

คล่องกับงานวิจัยของ ISR (2004) ซึ่งพบว่าความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพัน การเปิดกว้างของผู้บริหารในการยอมรับฟังข้อเสนอแนะในที่ประชุม หรือปฏิบัติตามนโยบายที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรคือผู้บริหารที่มีความยุติธรรม ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้ผลป้อนกลับลูกน้องเรื่องปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wildermuth and Pauken (2008) Papalexandris and Galanaki (2008) ที่ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .669$) กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อผู้จัดการมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเพิ่มสูงขึ้นก็จะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วยซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรมีการนำวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และเอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มากำหนดเป็นพฤติกรรมในการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้มีความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม อาจกล่าวได้ว่า ผู้จัดการได้รับการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านหลักสูตรฝึกอบรม แล้วนำไปปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนได้รับอิทธิพลของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่ดี จนเกิดการเรียนรู้และปรับตัวยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้มีพฤติกรรมปฏิบัติเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิบูล ที่ปะปาล (2550) ที่กล่าวว่า การสร้างสรรค์ และการคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรจะเกิดขึ้นจากกระบวนการสรรหาคัดเลือก การดำเนินการของผู้บริหาร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ซึ่งกล่าวว่ากระบวนการการขาดแคลนทางสังคม จะช่วยให้เกิดการปรับตัวที่ประสบความสำเร็จ มีผลก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ลดแนวโน้มการลาออก และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย Northwestern (Northwestern. n.d.) ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 3 จิตวิญญาณขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า จิตวิญญาณองค์กรตามการรับรู้ของผู้จัดการ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .609$) กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวกแสดงว่า จิตวิญญาณองค์กรและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ หากผู้จัดการมีการรับรู้จิตวิญญาณองค์กรที่สูงขึ้นก็จะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์กรมีคุณลักษณะที่เห็นความสำคัญของบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับความสุข และประสบการณ์ที่ดีที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาตามแนวคิดคุณลักษณะของจิตวิญญาณองค์กรของ (Robbins, 2005) พบว่า องค์กรมีคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ชัดเจน มุ่งเน้นคุณภาพของสินค้า และการให้บริการเป็นหลัก สามารถสร้างการรับรู้ในวาระการประชุมประจำปีเพื่อให้ผู้จัดการสามารถวางแผนการทำงานโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญที่จะพัฒนาโดยจัดให้มีแผนการเติบโตในอาชีพ และแผนในการฝึกอบรมระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ISR (2004) ที่พบว่าโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร องค์กรที่มีบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน สื่อสารด้วยข้อมูลความจริง เมื่อมีเหตุการณ์หรือข่าวที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จะมีการชี้แจงข้อเท็จจริงจากผู้บริหารอย่างเปิดเผยเพื่อขจัดความกังวลใจ ตลอดจนคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล

และมนุษยธรรม อำนาจตามตำแหน่งที่ได้รับ การตัดสินใจ การควบคุมงาน ตลอดจนสิทธิอื่น ๆ ที่ผู้จัดการพึงมี อีกทั้งส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานที่สามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ashmos and Duchon (2000) Marques et al.(2007) และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Milliman et al.(2003) ที่พบว่าจิตวิญญาณองค์กรมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณองค์กรสามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้

ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณองค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณองค์กร สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 49.4 อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งจะไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุดทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรของเอไอเอส มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับการทำงาน องค์กรมีกระบวนการขาดแคลนทางสังคมต่าง ๆ อาทิเช่น การฝึกอบรม การเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหาร หรือซึมซับอยู่ในกระบวนการทำงานร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ผู้จัดการสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ตอบสนองการทำงานด้วยความรวดเร็ว พัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการ มีผลก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย Northwestern (Northwestern. n.d.) ที่ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถพยากรณ์ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ ทำนองเดียวกันจิตวิญญาณองค์กรสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้อาจเนื่องมาจาก สิ่งที่องค์กรปฏิบัติต่อผู้จัดการ แสดงออกถึงการให้ความสำคัญ มีความเป็นธรรมในเรื่องของผลตอบแทน ใส่ใจดูแลด้วยการให้สวัสดิการ ที่ผู้จัดการสามารถ

เลือกได้ตามความต้องการ และการสื่อสารที่เปิดเผยจากองค์กร ตลอดจนโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆที่สร้างการมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนานและไม่เครียด เปิดกว้างให้ผู้จัดการสามารถมีอิสระในการทำงาน และแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ทำให้ผู้จัดการมีความสุขในการทำงานกับองค์กร โดยที่จิตวิญญาณขององค์กร จะช่วยให้ผู้จัดการเกิดการพัฒนาและบรรลุถึงศักยภาพของตนเองได้โดยสมบูรณ์ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตวิญญาณขององค์กรมักจะใส่ใจจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานและชีวิตของพนักงาน (Robbins, 2005 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549) โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rego and Cunha (2008) ที่ศึกษาพบว่า จิตวิญญาณขององค์กรสามารถพยากรณ์ความแปรปรวนของระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ โดยจะเห็นได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้น จะต้องมาจากการให้ความสนับสนุน และส่งเสริมขององค์กรในเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณขององค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการได้โดยตรง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณขององค์กรจึงร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการได้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำ องค์กรควรสนับสนุน และให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยนำแนวคิดภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้านมาปรับใช้ เช่น อาจใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาสรรหาคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีมาตรฐาน การฝึกอบรมนอกจากการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว อาจเพิ่มเติมในส่วนการพัฒนาตนเอง เช่น ให้เป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้กับผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับต้น (Become a Mentor) หรือการเข้าร่วมเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจเฉพาะในระดับบริหาร (Formal Networking Clubs) เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ แลกเปลี่ยน มุมมองในการประกอบธุรกิจ การทำกลุ่มสนทนา (Dialog) กับผู้ไต่บังดับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เพื่อรับฟังความคิดเห็น (Feedbacks) และควรจัดโปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในโอกาสข้างหน้า

2. วัฒนธรรมองค์กร องค์กรมีกระบวนการรักษาวัฒนธรรมองค์กร และการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพซึ่งควรพยายามรักษาไว้ และควรสนับสนุนให้เกิดกระบวนการขัดเกลาทางสังคมลงไปยังหน่วยงานย่อยให้มากยิ่งขึ้น อาจจัดให้มีตัวแทน (Agent) ของแต่ละหน่วยงาน ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานใหม่ในหน่วยงาน การฝึกอบรมพัฒนาโดยจัดหาองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือเสนอแนวทางการรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้ยั่งยืน จัดกิจกรรม เช่น กำหนดให้มีงานวัฒนธรรมองค์กรเป็นงานประจำปี เป็นต้น

3. จิตวิญญาณองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการดำเนินการที่แสดงถึงคุณลักษณะของจิตวิญญาณองค์กรให้มากขึ้น เช่น ให้ความสำคัญอย่างมีมนุษยธรรม ให้ความสำคัญใส่ใจในการดูแลพนักงานไม่เฉพาะแค่เรื่องงาน หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานเท่านั้น อาจครอบคลุมไปถึงปัญหาส่วนตัวซึ่งบั่นทอนประสิทธิภาพการทำงานของผู้จัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยองค์กรอาจพิจารณาให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม หรือการสร้างแรงจูงใจ แสดงถึงการยอมรับและให้ความสำคัญ ด้วยการมอบรางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เช่น การยกย่องชมเชยในที่สาธารณะ เพื่อให้ผู้จัดการเกิดความภูมิใจ นอกจากนี้ อาจให้ออกาสผู้จัดการในการเป็นตัวแทนของแผนกหรือองค์กรในการนำเสนอเรื่องต่างๆ ขององค์กร เช่น เวลาที่มีบุคคลสำคัญมาเยี่ยมชมองค์กร หรือมอบความไว้วางใจให้เป็นตัวแทนในการนำเสนอผลงานต่างๆ ขององค์กร สำหรับด้านการพัฒนาบุคคลควรจัดให้มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอทุกสายงาน อาจจัดการสัมมนา นอกสถานที่ในเชิงการบำบัดจิตใจ ฝึกนั่งสมาธิ หรือการนำหลักสูตรเกี่ยวกับธรรมะ หลักคำสอนด้านพุทธศาสนา ในเชิงประยุกต์ใช้ในการทำงาน หรือการสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ผ่อนคลายมากขึ้น เช่น การจัดตกแต่งโต๊ะทำงานตามความชอบของแต่ละบุคคล จัดให้มีห้องสปา ห้องออกกำลังกาย

เอกสารอ้างอิง

- ธนินทร์ ศิลป์จารุ. 2549. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วย SPSS . พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: วี อินเทอร์เน็ต พรินท์.
- ปริญญา ทอสูงเนิน. 2549. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของ พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ การจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- พิบูล ทีปะปาล. 2550. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2549. การศึกษาภาวะผู้นำ และ ทิศทางใหม่เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมไทย. รายงานการวิจัย ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธุ์มณี, ลัทธிகาล ศรีวะรัมย์, ฌนภมล จันทร์สม, สุพีร์ ลิ้มไทย, สมชาย หิรัญกิตติ, ชวลิต ประภาวนนท์, และ สุดา เทียบจตุรัส. 2541. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. 2549. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement). สมาคมการจัดการงานบุคคล แห่งประเทศไทย.
- Ashmos, D.P. and D. Duchon. 2000. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry* 9: 132-145.
- Development Dimensions International. 2005. Employee engagement: The key to realizing competitive advantage .Available at http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employee_engagement_mg.pdf, (accessed 5 August 2009.)
- Hewitt Associates. 2005. Best employers in Canada .Available at http://www.hrpro.org/files/Study_finding.pdf, (accessed 5 August 2009.)
- International Survey Research. 2004. Engaged employees drive the bottom line.Available at http://www.isrinsight.com/pdf/solutions/Engagement_BrochureFinalUS.pdf, (accessed 5 August 2009.)
- Marques, J. Satinder, D. and K. Richard. 2007. Spirituality in the Workplace: What it is Why it Matters How to make it for you. California: Personhood Press.
- MacLeod, D. and N. Clarke. 2009. Engaging for Success : enhancing performance through employee engagement: Towers Perrin.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J. and J. Ferguson. 2003. "Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment." *Journal of Organizational Change Management* 16: 426-427.
- Northwestern University. n.d. Forum for People Performance Management & Measurement. Northwestern University. Available at http://www.incentivecentral.org/employees/research/employee_engagement_customer_satisfaction.1906.html, (accessed 10 September 2010.)
- Papalexandris, N. and G.Eleanna. 2008. Research on Leadership's impact on employee engagement: Differences among entrepreneurs and professional CEOs. Paper presented to Athens University of Economics. Greece.
- Perrin, T. 2003. Working today: Understanding.What drive employee Engagement. Available at <http://www.towerperin.com/hrservice/webcache/towers/United States/publications/Reports/Talent Report 2003/Talent2003pdf>. (accessed 5 August, 2010.)
- Rego, A. and M.P.Cunha. 2008. "Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study." *Journal of Organizational Change Management* 21: 53-57
- Robbins, P. 2005. Organizational Behavior. 11th ed. New Jersey: Pearson Education.
- The Gallup Organization. 2008. Employee Engagement .Available at <http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx>, (accessed 5 August 2009.)
- Wildermuth, C. and P. Pauken. 2008. "A Perfect match: decoding employee engagement-Part I: Engaging Cultures and leaders." *Industrial and Commercial Training*. 40(3):122-128.

ปัจจัยทางจิตวิทยาของความสำเร็จในการประกอบการ
ของผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดย่อมการท่องเที่ยวธุรกิจที่พัก :
ระยะที่ 1 : กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญ
และประเภทของการบริหารกิจการ¹⁾

Psychological Factors of Success of the independent hotel entrepreneurs :
Phase 1 : strategic processes, human capital and administrative styles

อุบลวรรณ ปากานันท์ ²⁾
Ubolwanna Pavakanun ²⁾

Abstract

The objective of this study is to investigate the characteristics, relationships and predictive power of the strategic processes, human capital and administrative styles of the independent hotel entrepreneurs in the most successful tourist districts of Thailand. The sample is composed of independent hotel entrepreneurs who are willing to cooperate with the project. The research conduct an opportunity sampling by using Yamane's statistic method. The project covers 6 regions and 13 provinces which are considered the most successful tourist areas by our criteria such as they must be in business for at least 3 years. The number of hotels being studied are 541 cases in total. Among them, 378 cases are run by the entrepreneurs themselves and the rest of the 167 cases are run by the CEOs who are hired to run the business. The entrepreneurs invest, control and set up the policies then let the CEOs run the business. The research project collects data during the period from October 2007 to September 2008 which was prior to the global recession crisis that started in the USA. and expanded world wide. The project was also conducted prior to the political protest in Thailand which culminated in the closing of the Suwannaphoom airport in Thailand. The instruments being used in this study are individual structured interviews and questionnaires which compose of entrepreneurs' self-report and interviewers' evaluations. The statistical analysis tools being used are frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's Coefficient of Correlation and Stepwise multiple regression analysis. The findings are as follows:

Most entrepreneurs employ the strategy of critical point planning and have high level of success. They are mostly self-employed and most of them hold an undergraduate degree. They have medium level of professional skill and administrative experiences. The entrepreneurs who run the business by themselves are likely to employ critical point planning as a strategy while most CEOs use complete prior planning. As for other strategies, the self-employed entrepreneurs and the CEOs do not differ in the employment of them as well as

1) งานวิจัยระยะที่ 1 นี้ได้รับทุนสนับสนุนจากสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปีงบประมาณ 2551 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจะอยู่ในช่วงระยะเวลาเดือนตุลาคม 2550 ถึง เดือนกันยายน 2551 ซึ่งเป็นช่วงก่อนหน้าวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทยสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก รวมทั้งก่อนหน้าการประท้วงทางการเมืองปิดสนามบินสุวรรณภูมิของกลุ่มพันธมิตรเพื่อประชาธิปไตย

2) ดร., ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพฯ 10200

do not differ in-terms of success which means they have been all successful in conducting businesses. They also have the same level of education since they all have a bachelor's degree. However, there are some differences which are the CEOs have more administrative experiences and higher professional skills. Moreover, administrative styles mark some different results in Parts and Provinces conditions.

The results of the relationship are the success of the business is positively correlated with the strategy of complete prior planning and is negatively correlated with the reactive strategy. These factors can predict the variance of success in business administration. As for the two different administrative styles, i.e., the self employed and employment of CEOs they both have been successful. However, among these successful administrators, the CEOs tend to employ complete prior planning strategy as well as having higher professional skills and more administrative experiences. As for the critical point planning strategy the CEOs use this strategy less frequently than the self-employed entrepreneurs. As for the moderately successful businesses, the CEOs tend to employ the strategy of complete prior planning and have higher professional skills than the self-employed entrepreneurs. In addition, the CEOs have less frequently used reactive strategy. It has been discovered that the details and the results of the relationships have specific characteristics because they are conditioned by the context of each tourist area.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะ ความสัมพันธ์ และสมการทำนายของกลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญ และประเภทของการบริหารกิจการ ต่อความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการประเภทโรงแรมแบบอิสระในแหล่งท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จสูงสุดของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเต็มใจให้ความร่วมมือและถูกสุ่มแบบบังเอิญตามหลักสถิติของ Yamane ใน 6 ภาค จาก 13 จังหวัดที่ผ่านเกณฑ์ว่าประสบความสำเร็จและดำเนินธุรกิจมาไม่น้อยกว่า 3 ปี ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 543 ราย โดยเป็นผู้ประกอบการที่บริหารกิจการด้วยตนเองจำนวน 378 ราย และเป็นผู้ประกอบการที่ลงทุน ควบคุมดูแล วางนโยบายแล้วให้ CEO บริหารแทนจำนวน 167 ราย โดยทำการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2550 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2551 ก่อนหน้าวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทย สหรัฐอเมริกาและทั่วโลก และปัญหาการประท้วงทางการเมืองจนมีการปิดสนามบินสุวรรณภูมิของกลุ่มพันธมิตรเพื่อประชาธิปไตย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างเป็นรายบุคคล แบบสอบถามประเมินค่าด้วยตนเองของผู้ประกอบการ และแบบสอบถามประเมินค่าโดยผู้สัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งที่สำคัญ มีความสำเร็จในการประกอบการอยู่ในระดับสูง บริหารงานด้วยตนเอง มีการศึกษาเฉลี่ยอยู่ในระดับปริญญาตรี มีความชำนาญในวิชาชีพ และประสบการณ์ในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มที่บริหารงานด้วยตนเองส่วนมากใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งที่สำคัญ ในขณะที่กลุ่มบริหารแบบ CEO ส่วนมากใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ แต่มีความสำเร็จในการประกอบการไม่แตกต่างกันคืออยู่ในระดับสูง รวมทั้งมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มบริหารแบบ CEO มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพสูงกว่ากลุ่มบริหารงานด้วยตนเอง ซึ่งผลของแต่ละภาคและจังหวัดมีความผันแปรไปตามประเภทในการบริหารกิจการ

ส่วนผลความสัมพันธ์พบว่า ความสำเร็จของการประกอบการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ ประสบการณ์ในการบริหาร และทางลบกับกลยุทธ์แบบการตั้งรับ แต่ความสำเร็จของการประกอบการสามารถถูกทำนายค่าความผันแปร 6.7% ในทางบวกด้วยกลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์

และในทางลบด้วยกลยุทธ์แบบการตั้งรับซึ่งมีค่าความคลาดเคลื่อน 6.712 เท่านั้น ส่วนการบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภท จะมีผลความสัมพันธ์ของกลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ ความชำนาญในวิชาชีพ และประสบการณ์ ในการบริหารกับความสำเร็จของการประกอบการไม่แตกต่างกัน โดยในกลุ่มความสำเร็จระดับสูงกลุ่มบริหารแบบ CEO จะมีหรือใช้มากกว่ากลุ่มที่บริหารงานด้วยตนเอง แต่ผลกลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญพบว่ากลุ่มบริหารแบบ CEO จะใช้กลยุทธ์นี้น้อยกว่ากลุ่มที่บริหารงานด้วยตนเอง ส่วนในกลุ่มความสำเร็จการระดับปานกลางของกลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และความชำนาญในวิชาชีพ ผู้บริหารแบบ CEO จะมีหรือใช้มากกว่ากลุ่มที่บริหารงานด้วยตนเอง แต่ผลของกลยุทธ์แบบการตั้งรับพบว่า การบริหารแบบ CEO จะใช้กลยุทธ์นี้น้อยกว่ากลุ่มที่บริหารธุรกิจด้วยตนเอง ผลความสัมพันธ์ของแต่ละภาคและจังหวัดพบว่ามี ความแตกต่างในลักษณะเฉพาะตามสภาพเงื่อนไขของการเป็นแหล่งท่องเที่ยว

บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs หรือขนาดย่อม) มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสร้างความมั่นคงในรายได้ให้กับประเทศ ในฐานะที่วิสาหกิจเหล่านี้เป็นแหล่งรองรับการจ้างแรงงานขนาดใหญ่ และกระจายอยู่ในทุกชุมชนทั่วประเทศ เช่นในปี พ.ศ.2542 พบว่า SMEs สามารถรองรับในการจ้างงานได้ถึง 4.5 ล้านคน ซึ่ง SMEs สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า ทำรายได้นำเข้าเงินตราต่างประเทศจากการส่งออกและยังสามารถผลิตสินค้าและบริการเพื่อทดแทนการนำเข้า อันทำให้ประเทศประหยัดเงินตราต่างประเทศ รวมทั้งยังเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์บริการแก่ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้เริ่มต้นธุรกิจใหม่หรือนักลงทุนหน้าใหม่จากธุรกิจขนาดเล็ก ๆ และพัฒนาจนเติบโตในที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยผลิตที่สนับสนุนและเชื่อมโยงไปสู่กิจการขนาดต่างๆ โดยเฉพาะกิจการขนาดใหญ่ หรือกิจการขนาดเดียวกันเองในรูปแบบของการผลิตเป็นสินค้าวัตถุดิบขั้นต้น ชั้นกลาง หรือด้วยวิธีการว่าจ้างผลิต การรับช่วงการผลิต (Subcontracting) โดยยังเป็นแหล่งเชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิตที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ภาคการเกษตร ภาคการบริการขนส่ง ภาคการก่อสร้าง ภาคการค้าส่ง-ค้าปลีก ซึ่งการเกิดขึ้นของ SMEs ตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศเท่ากับเป็นการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค อันเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายรายได้ที่ดีทางหนึ่ง ลดจำนวนคนว่างงาน และช่วยยกระดับมาตรฐานการครองชีพและความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้นด้วย (ชลเย็น หงส์ไพศาลวิวัฒน์, 2539, น.1)

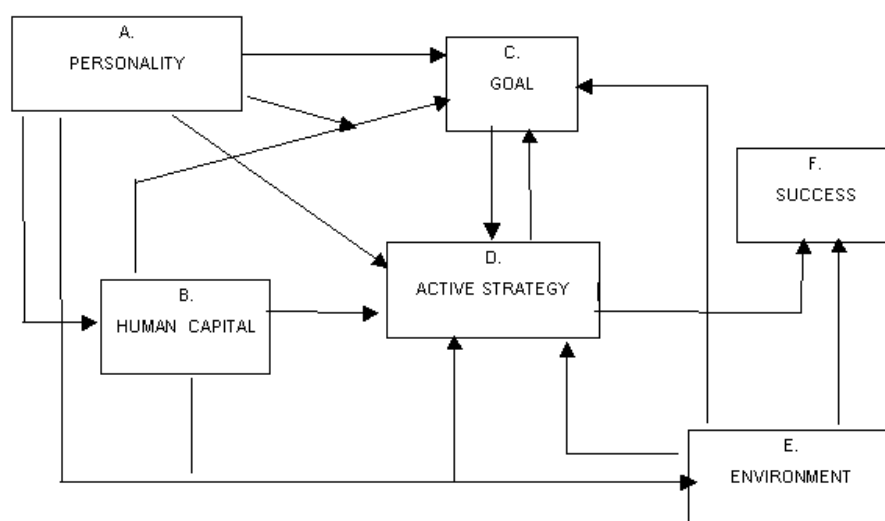
นอกจากนั้น จากการสำรวจของศูนย์ส่งเสริมพัฒนาผู้ประกอบการ (Center of Entrepreneurial Development) ใน 2 ทศวรรษที่ผ่านมาพบว่า ร้อยละ 80 ของธุรกิจที่เปิดดำเนินการอยู่ในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีรายได้ไม่เกิน 10 ล้านบาทต่อปี และร้อยละ 75 ของผู้ที่มิงานทำจะเป็นลูกจ้างในองค์กรที่มีคนงานไม่เกิน 10 คน ซึ่งการที่องค์กรจำนวนมากเลือกประกอบกิจการแบบขนาดย่อมก็เพราะเข้าสู่ธุรกิจได้ง่าย ใช้เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่มากนัก และเมื่อประกอบการแล้วเกิดปัญหาที่มีความสูญเสีย โอกาสที่จะฟื้นตัวเกิดได้ง่ายกว่ากิจการขนาดใหญ่ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการสามารถควบคุมดูแลกิจการได้ทั่วถึงและใกล้ชิด การดำเนินธุรกิจไม่ว่าด้านการผลิตสินค้า การจัดจำหน่ายหรือการบริการจะมีความยืดหยุ่นสูงสอดคล้องกับยุคการผลิตและการค้าที่ต้องการตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response) ตลอดจนการผลิต และการค้าที่มุ่งความหลากหลายของรูปแบบ หรือบริการมากกว่ามุ่งปริมาณ และสามารถสร้างความชำนาญเฉพาะอย่างให้เกิดประสิทธิภาพได้ และโดยเฉพาะประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศไทยมีอาชีพเกษตรกรรม ชอบความเป็นอิสระ และต้องการควบคุมธุรกิจของตนเอง ซึ่งวิสาหกิจ SMEs ถือเป็นธุรกิจรากแก้ว ซึ่งรัฐบาลให้การส่งเสริมสนับสนุนทั้งในการตลาด วิจัย พัฒนา ลดภาษีหรือสร้างแรงจูงใจในการลงทุน ตัวอย่างที่ชัดเจนก็คือ โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เป็นต้น โดยธุรกิจ SMEs ในประเทศไทยนั้นเกิดขึ้นและเติบโตภายใต้โครงสร้างและปัจจัยต่างๆ เช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ แต่ตลอดระยะเวลากว่า 30 ปีที่ประเทศไทยมุ่งให้ความสำคัญกับการวางนโยบายใน

การนำประเทศไปสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมภายใต้แผนพัฒนาฉบับต่างๆก็พบว่า ธุรกิจ SMEs มีระดับการพัฒนาที่ต่ำและห่างไกลธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มากและยังมีลักษณะเฉพาะที่เป็นข้อจำกัดในหลายด้าน นับตั้งแต่กระบวนการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระบบการบริหารการจัดการ การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร ความเชี่ยวชาญด้านตลาดและบริการ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี จึงทำให้หน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนถูกกระตุ้นให้หันมาสนใจส่งเสริมสนับสนุน และหาทางพัฒนาธุรกิจ SMEs ให้เติบโตอย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ในด้านต่างๆ เพื่อจะได้ทำให้เศรษฐกิจ รายได้ และทรัพยากรมนุษย์ของชาติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่รอดและแข่งขันนานาประเทศได้

อย่างไรก็ตามในการประกอบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นขนาดใด ดัชนีที่จะชี้วัดถึงความก้าวหน้า เติบโตและเข้มแข็งของธุรกิจได้ก็คือ "ความสำเร็จในการประกอบการ" ซึ่งมีคำจำกัดความที่อธิบายถึงการวัดได้หลายวิธี เช่น วิธีการดูผลกำไรของธุรกิจ หรือวิธีการกำหนดเป้าหมายและวัดความสำเร็จโดยการเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความสำเร็จในการประกอบการจะถูกตัดสินในรูปแบบใดก็ตาม "ผู้ประกอบการ" ก็คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เหล่านั้นเอง ผู้ประกอบการบางคนที่ทำธุรกิจในงานศิลป์ก็อาจพิจารณาความสำเร็จจากความพึงพอใจในงาน หรือผู้ประกอบการ

บางคนอาจตัดสินจากการคิดค้นหรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การที่เกณฑ์ในการวัดความสำเร็จในการประกอบการมีได้หลากหลายนี้จึงทำให้ผู้ประกอบการที่พิจารณาว่าตนเองประสบความสำเร็จอาจถูกมองว่าไม่ประสบความสำเร็จในสายตาของบุคคลอื่นก็ได้ (Foley & Green, 1989, p.1-2) ดังนั้น ในการตัดสินความสำเร็จในการประกอบการจึงจำเป็นต้องใช้เกณฑ์ทั่วไปของกลุ่มธุรกิจนั้นๆ และเกณฑ์ตามการรับรู้ส่วนบุคคลของผู้ประกอบการในอาชีพนั้นมา ร่วมกันเป็นตัวตัดสินจึงจะเป็นการประเมินผลที่ถูกต้องและยอมรับทั้งในส่วนบุคคลและส่วนรวม

นอกจากนั้น ยังพบว่าปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่มีอาชีพประกอบการผันแปรไปจากกันก็คือ ประเภทของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจแต่ละประเภทจะมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบในการเริ่มต้นการดำเนินงานและบริหารงานที่แตกต่างกัน ธุรกิจบางประเภทมีกระบวนการที่สลับซับซ้อน ต้องการแรงงานสูง (เช่น ธุรกิจการผลิต) แต่บางประเภทเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสาร (เช่น ธุรกิจบริการ) หรือบางประเภทผู้ประกอบการต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและไม่จำเป็นต้องมีการศึกษาสูง (เช่น ธุรกิจทำอาหาร) ซึ่งการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภทต้องมีวิธีการหรือกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการ (Strategy Process) ที่แตกต่างกันไป จากการวิจัยของเฟรเซอร์ (Frese, M., คูใน 1997, 1998, 2000) อดีตนักกสมาคม จิตวิทยาประยุกต์นานาชาติและศาสตราจารย์ทาง



รูปที่ 1 แบบจำลองโครงสร้างของความสำเร็จในการประกอบการกีเซน-อัมสเตอร์ดัม

ที่มา : Geissen-Amsterdam Model of Entrepreneurial Success (Van Gelderen and Frese, 1998, p.16)

จิตวิทยาของมหาวิทยาลัยก็เช่น ประเทศเยอรมันร่วมกับคณะได้บุกเบิกศึกษาปัจจัยทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประกอบการในประเทศซิมบับเว ยกัندا นามิเบีย อัฟริกาใต้ ไอร์แลนด์ เยอรมัน และเนเธอร์แลนด์ และพบว่า กลยุทธ์ในการดำเนินงานของผู้ประกอบการเป็นตัวแปรโดยตรงที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประกอบการและมีภูมิความรู้ความชำนาญเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมทั้งตัวแปรด้านอื่นๆที่เป็นตัวแปรสื่อและกำกับต่อความสำเร็จในการดำเนินการ โดยสรุปผลเป็นแบบจำลองโครงสร้างของความสำเร็จในการประกอบการก็เช่น-อัมสเตอร์ดัม (Geissen-Amsterdam Model of Entrepreneurial Success) ดังแสดงในรูปที่ 1 ซึ่งแสดงถึงปัจจัยในการทำนายความสำเร็จของการประกอบการของกลยุทธ์การดำเนินการ (Active Strategy) ที่ประกอบด้วย 3 มิติโดยแต่ละมิติเป็นอิสระไม่ขึ้นแก่กันได้แก่

มิติที่ 1 เนื้อหาของกลยุทธ์ (Strategic Content) เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับ ลูกค้า ผู้ขายสินค้า พนักงาน ตัวสินค้า องค์ประกอบการผลิต การตลาด ทูทที่ใช้ในการดำเนินงาน คู่แข่งทางธุรกิจและ กฎหมายและกฎเกณฑ์ทางการค้า

มิติที่ 2 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategic Process) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการดำเนินการดำเนินงานและการตัดสินใจ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการรู้คิดและการกระทำ (Cognitive and Action Theory) จำแนกรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินงานออกเป็น 4 แบบได้แก่

2.1 การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ (Complete Planning) เป็นการวางแผนล่วงหน้า และกำหนดโครงสร้างของสถานการณ์ กลยุทธ์นี้เป็นการรวบรวมกระบวนการทำงาน การวางแผนล่วงหน้าระยะยาว ความรู้การแก้ไขข้อผิดพลาดและการปรับตัวในการเตรียมปฏิบัติล่วงหน้าไว้ด้วยกัน ข้อดีของการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์คือ เป็นการเตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างมีโครงสร้าง ทำให้มีความรู้ความเข้าใจสถานการณ์แวดล้อมได้ดีขึ้น แต่ก็ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนแผนหรือเป้าหมายซ้ำ

2.2 การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ (Critical Point Planning) เป็นการวางแผนโดยให้ความสนใจเฉพาะสิ่งที

สำคัญมากที่สุด และวางแผนเฉพาะสิ่งนั้น ข้อดีของกลยุทธ์รูปแบบนี้คือใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการวางแผนไม่สูงนัก แต่จะขาดการเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคต

2.3 การแสวงหาโอกาส (Opportunistic Strategy) เป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก ผู้ที่ใช้กลยุทธ์นี้จะเป็นผู้ที่คอยสอดส่องไปโดยรอบตลอดเวลา เพื่อหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจ ข้อดีของการใช้กลยุทธ์นี้คือผู้ที่ใช้แสวงหาโอกาส มักจะไม่พลาดโอกาสในการทำธุรกิจ เมื่อมีช่องทางเกิดขึ้น และไม่ต้องมีการวางแผนล่วงหน้า ข้อเสียของกลยุทธ์นี้ คือโอกาสที่เกิดขึ้น อาจไม่ตรงกับเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ และทำให้ผู้ประกอบการไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงพอในการที่จะนำธุรกิจไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2.4 การตั้งรับ (Reactive Strategy) เป็นกลยุทธ์เชิงรับ ไม่มีการวางแผน ถูกขับจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยรอบ ผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์นี้จะไม่มีการวางแผนในการดำเนินธุรกิจ ไม่มีเป้าหมาย แต่จะคอยตอบสนองต่อความต้องการจากภายนอก

มิติที่ 3 บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) เป็นการพิจารณาถึง กระบวนการที่อยู่เบื้องหลังว่าทำไมผู้ประกอบการจึงมีรูปแบบการกระทำที่แน่นอน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะตน ความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ ที่ส่งผลต่อการปรับตัวและพฤติกรรมให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

มีการนำแบบจำลองนี้ไปศึกษากับผู้ประกอบการขนาดย่อมและผลก็พบว่า กลยุทธ์ในเชิงรุกคือ แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และแบบการแสวงหาโอกาสจะมีความสัมพันธ์ทางบวก และกลยุทธ์เชิงรับคือ แบบการตั้งรับจะมีสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จของการประกอบการ (ตัวอย่างเช่น Rauch A. & Frese M., 1997, p. 45-53; Gelderen and Frese, 1998, p.234-248; Keyser, Kruif and Frese, 2000, pp. 31-53; Frese, Krauss and Freidrich, 2000, pp.104-130; Frese, Brantjes, and Hoorn, 2002, p.1; Hiemstra, van der Kooy and Frese, 2006, p.474; วรรณรงค์ ศรีจันทรินทร์ (2544, น.107) เป็นต้น)

นอกจากประเภทของธุรกิจที่ทำให้ผู้ประกอบการมีความแตกต่างกันแล้วนั้น ยังพบว่าปัจจัยในรูปแบบ

ของการบริหารจัดการยังมีผลสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการอีกด้วย นั่นคือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมบางกลุ่มนิยมบริหารงาน ควบคุม ดูแลจัดการหน้าที่ต่างๆ ในองค์การด้วยตนเองทั้งหมด ในขณะที่บางกลุ่มจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ลงทุน กำหนดดูแลนโยบายโดยรวมแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญหรือคนในครอบครัวที่ฝึกหัดมาทำหน้าที่บริหารจัดการงานแทน ซึ่งความแตกต่างในการบริหารนี้ก็ควรที่จะทำให้ผลของความสำเร็จในการประกอบการมีความแตกต่างกันไป ยิ่งกว่านั้นยังมีผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจขนาดย่อมจำนวนมากที่ต้องปิดกิจการและร้อยละ 88 ของความล้มเหลวของธุรกิจขนาดย่อมเกิดจากผู้ประกอบการขาดทักษะในการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำ และการมองโอกาสทางธุรกิจ ดังนั้นบุคคลที่จะเป็นผู้ประกอบการที่ดีจำเป็นต้องมีประสบการณ์ ความชำนาญทักษะพิเศษ และคุณลักษณะบางอย่างที่ต่างจากบุคคลทั่วไป (Papanek, 1971, p.317) ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ก็ไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่เกิดแต่น่าที่จะเป็นผลมาจากการหล่อหลอมของประสบการณ์ การศึกษา ทักษะ การเรียนรู้ และการฝึกฝน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือ ทุมนมนุษย์ หรือ ภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital) ของผู้ประกอบการแต่ละคนนั่นเอง จากการวิจัยของจอห์นสัน (Johnson, 1992, p.1139) ในปัจจัยทางการประกอบธุรกิจพบว่า ภูมิหลังหรือทุมนมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งต่อความสามารถในการบริหารให้กิจการอยู่รอดและสามารถขยายกิจการเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้

ในทางเศรษฐศาสตร์ได้กล่าวถึงการลงทุนในมนุษย์ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของปัจจัยทุน (Capital) ในการประกอบธุรกิจ (สุนทร อุจจศรี, 2544, น.32-33) กล่าวคือเมื่อบุคคลยอมเสียโอกาสที่จะเริ่มต้นทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนในปัจจุบัน แต่กลับใช้จ่ายในการลงทุนเพื่อแสวงหาความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ก็เนื่องมาจากบุคคลนั้นๆ เห็นโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าในอนาคต นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของไมเคิล เฟรเซอร์ (Frese, 2000, p.25) ที่ได้ทำการศึกษาถึงเรื่องภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital) และให้นิยามว่า เป็นการสะสมความรู้และความชำนาญ ซึ่งผู้ริเริ่มก่อนการธุรกิจพยายามใช้ในการจัดการกับงานต่างๆ ของตน เฟรเซอร์พบว่ามีการพัฒนาตัวชีวิตทุมนมนุษย์ขึ้นหลายอย่างด้วย

กัน แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการชีวิตทางอ้อม การวัดค่าทุมนมนุษย์แบบดั้งเดิมจะทำโดยดูจากระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาในโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน การทำงานอุตสาหกรรมเฉพาะด้าน และการเป็นผู้นำ นอกจากนี้การที่เคยได้ทำกิจกรรมส่วนตัว หรือการที่ทางบ้านมีกิจการก็สามารถใช้เป็นตัวชีวิตผู้ริเริ่มก่อนการธุรกิจได้โดยทางอ้อม โดยพบว่า ทุมนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ริเริ่มก่อนการธุรกิจพอสมควร เฟรเซอร์จึงได้รวบรวมจากผลการวิจัยต่างๆ ทั้งของเขาและคณะ และบุคคลอื่นๆ (เช่น Frese, Krauss and Friedrich, 2000, pp.104-130; สุนทร อุจจศรี, 2544, p. a) สรุปว่าองค์ประกอบของภูมิความรู้ความชำนาญ คือ จำนวนปีที่ใช้ในการศึกษา (Education Year) ความชำนาญ ในวิชาชีพ (Skill) และประสบการณ์ในการบริหาร (Experience in Management)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ในการวิจัยระยะที่ 1 นี้จึงสนใจทำการศึกษาปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factors) ของกลยุทธ์ในการดำเนินการ ทุมนมนุษย์หรือภูมิความรู้ความชำนาญ และประเภทของการบริหารกิจการที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม SMEs โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประเภทที่พักแบบโรงแรมที่เป็นธุรกิจที่สร้างรายได้แก่ประเทศเข้ามาเป็นอันดับ 1 ใน 5 ของรายได้หลักการท่องเที่ยว (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2529, p 2-3) เช่น ในปีพ.ศ. 2547 มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศเดินทางเข้ามาประเทศไทยทั้งสิ้น 11,650,703 คน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 16.46 ทำให้ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งสิ้น 384,359.77 ล้านบาท ขณะเดียวกันก็มีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยทั้งสิ้นจำนวน 83,864.91 ล้านบาท ส่งผลให้ประเทศไทยมีดุลการท่องเที่ยวเกินดุลคิดเป็นจำนวน 300,494.86 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2546 คิดเป็นร้อยละ 18.56 ดังนั้น การพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประเภทโรงแรมหรือที่พักของประเทศให้มีศักยภาพที่ดีก็จะสามารถดึงดูดและสร้างความน่าสนใจสำหรับนักท่องเที่ยวทั้งในและนอกประเทศ ช่วยสร้างเสริมความมั่นใจในคุณภาพการบริการด้านที่พัก สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่การท่องเที่ยวซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับประเทศไทย ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้จึงเป็นประชากรศึกษาของ

โครงการวิจัยนี้ โดยโรงแรมประชากรศึกษาคือต้องเป็นแบบอิสระครบวงจรตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักพัฒนาบริการท่องเที่ยว องค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นมาตรฐานของการพัฒนาการท่องเที่ยวด้านที่พัก (Accommodation) อย่างยั่งยืนที่มีคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล โดยประชากรศึกษาเหล่านี้ต้องเป็นผู้ประกอบการไทยหรือหุ้นส่วนใหญ่เป็นไทยเท่านั้นและเต็มใจให้ความร่วมมือ ซึ่งถูกสุ่มแบบบังเอิญตามหลักสถิติของ Yamane ในจังหวัดของ 6 ภาคที่ผ่านเกณฑ์ดังตารางข้างล่างนี้ติดต่อกัน 3 ปี โดยใช้การเสียภาษีเงินรายได้ต่อรัฐและสถิติของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ (ดูสถิติตัวเลขรายปีของ ททท. ในปี 2005, 2006, 2007, 2008 ONLINE) ซึ่งจังหวัดที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวนี้จะถือ

1. รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ มากกว่า 1,000 ล้านบาท / ปี
2. จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ มากกว่า 200,000 คน / ปี
3. รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย มากกว่า 5,000 ล้านบาท / ปี
4. จำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทย มากกว่า 1,000,000 คน / ปี

ว่าเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จสูงสุดของประเทศไทยที่ได้แก่ 1. กรุงเทพมหานคร 2. ภูเก็ต 3. พังงา 4. กระบี่ 5. พัทลุง 6. ระยอง 7. เชียงใหม่ 8. เชียงราย 9. หัวหิน 10. ชะอำ และเพื่อให้การวิจัยนี้มีข้อมูลครบ 6 ภาคการท่องเที่ยวจึงได้เพิ่ม 3 จังหวัดที่ผ่านเฉพาะเกณฑ์ที่ 3 และ 4 คือ 1. อโยธยา 2. พิษณุโลก 3. นครราชสีมา โดยประชากรศึกษาทั้ง 13 จังหวัดนี้ต้องเป็นกิจการที่ดำเนินธุรกิจมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี ซึ่งพบว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 543 ราย โดยเป็นผู้ประกอบการที่บริหารกิจการด้วยตนเองจำนวน 378 ราย และเป็นผู้ประกอบการที่ลงทุน ควบคุมดูแล วางนโยบายแล้วให้ CEO บริหารแทนจำนวน 167 ราย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ และสมการทำนายของรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategy Process) ภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital) ประเภทของการบริหารกิจการ (Managerial Types) กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

(Business Success) ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมการท่องเที่ยวแบบที่พักโรงแรมแบบอิสระครบวงจรในแหล่งท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จสูงสุดของประเทศไทย

วิธีการศึกษา

การดำเนินงาน

วิธีการดำเนินงานแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการ ฝึกการสัมภาษณ์ และหาคุณภาพของเครื่องมือ และทำการติดต่อผู้ประกอบการ
2. ขั้นลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ประมวลผล
3. ขั้นสรุปและอภิปรายผล เผยแพร่ผลการศึกษา และวางแผนระยะต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างเป็นรายบุคคล (ค่า inter-relate = 0.99) แบบสอบถามประเมินค่าด้วยตนเองของผู้ประกอบการ ($r = 0.884$) และแบบสอบถามประเมินค่าโดยผู้สัมภาษณ์ ($r = 0.946$)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ขอบเขตของการวิจัย

การเก็บข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้อยู่ในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2550 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2551 ก่อนหน้าวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก และปัญหาการประท้วงทางการเมืองจนมีการปิดสนามบินสุวรรณภูมิของกลุ่มพันธมิตรเพื่อประชาธิปไตย

ผลการศึกษา

1. ผลโดยรวม พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมที่พักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จของประเทศไทย ส่วนใหญ่มีความสำเร็จในการประกอบการอยู่ในระดับสูง บริหารงานด้วยตนเอง มีการศึกษาเฉลี่ยอยู่ในระดับปริญญาตรี มีความชำนาญในวิชาชีพและประสบการณ์ในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนมากใช้กลยุทธ์แบบการวางแผน

เฉพาะสิ่งที่สำคัญ

2. ผลโดยรวมของการจำแนกตามประเภทของการบริหารกิจการ พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทมีการใช้กลยุทธ์ต่างกันคือ กลุ่มที่บริหารงานด้วยตนเองส่วนมากใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งที่สำคัญ แต่กลุ่มบริหารแบบ CEO ส่วนมากใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ แต่ผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทไม่แตกต่างกันในความสำเร็จในการประกอบการคืออยู่ในระดับสูง และมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี แต่กลุ่มบริหารแบบ CEO มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพสูงกว่ากลุ่มบริหารงานด้วยตนเอง

3. ผลความสัมพันธ์โดยรวม พบว่า ความสำเร็จของการประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ ประสบการณ์ในการบริหาร และทางลบกับกลยุทธ์แบบการตั้งรับ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถทำนายค่าความผันแปรของความสำเร็จในการประกอบการได้ 6.7% ส่วนการบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการประกอบการในระดับสูงไม่แตกต่างกัน

4. ผลเปรียบเทียบแต่ละระดับความสำเร็จในการประกอบการ พบว่า ในกลุ่มความสำเร็จระดับสูงของกลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ ความชำนาญในวิชาชีพ และประสบการณ์ในการบริหารพบว่า กลุ่มบริหารแบบ CEO จะมีหรือใช้ปัจจัยเหล่านี้มากกว่ากลุ่มการบริหารธุรกิจด้วยตนเอง แต่ในปัจจัยกลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญพบว่า กลุ่มบริหารแบบ CEO ใช้น้อยกว่ากลุ่มที่บริหารงานด้วยตนเอง ส่วนกลุ่มความสำเร็จในระดับปานกลางของกลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และความชำนาญในวิชาชีพพบว่า กลุ่มบริหารแบบ CEO จะมีหรือใช้มากกว่ากลุ่มการบริหารธุรกิจด้วยตนเอง แต่ผลของกลยุทธ์แบบการตั้งรับพบว่าการบริหารแบบ CEO ใช้น้อยกว่ากลุ่มที่บริหารธุรกิจด้วยตนเอง

5. ผลของกลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จในการประกอบการ และประเภทของการบริหารกิจการ แบ่งตามภาคและจังหวัด

5.1 ภาคกลาง 142 ราย (กรุงเทพ 132 ราย และอยุธยา 10 ราย)

5.1.1 ลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินการ พบว่า ผู้ประกอบการโดยรวมและกลุ่มบริหารธุรกิจด้วยตนเองทั้งในภาคกลาง กรุงเทพมหานคร และอยุธยามีผลในทางเดียวกัน คือ ใช้กลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบอยู่ในระดับปานกลาง แต่กลุ่มบริหารแบบ CEO มีการใช้กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนกลยุทธ์ที่เหลืออีก 3 แบบใช้อยู่ในระดับปานกลาง ผลเปรียบเทียบแต่ละกลยุทธ์ด้วยประเภทของการบริหารกิจการในภาคกลางและกรุงเทพมหานครก็เป็นไปในทางเดียวกันคือ มีความแตกต่างในการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการ โดยการบริหารแบบ CEO ใช้แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มากกว่าและใช้แบบการวางแผนเฉพาะส่วนที่สำคัญน้อยกว่ากลุ่มบริหารธุรกิจด้วยตนเอง ส่วนผลของอยุธยาพบว่า กลุ่มบริหารแบบ CEO ใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งที่สำคัญและแบบแสวงหาโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกลยุทธ์แบบการตั้งรับและแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ ใช้อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ แต่ไม่สามารถวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละกลยุทธ์ด้วยประเภทของการบริหารกิจการได้ เพราะ กลุ่มตัวอย่าง CEO ของจังหวัดอยุธยามีขนาดน้อย

5.1.2 ลักษณะของภูมิความรู้ความชำนาญ พบว่า ผู้ประกอบการในภาคกลาง กรุงเทพมหานคร และอยุธยา และกลุ่มการบริหารทั้ง 2 ประเภทเป็นไปในทางเดียวกันคือ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพค่อนข้างต่ำ ยกเว้นระยะเวลาในการศึกษาของผู้ประกอบการอยุธยาทั้งผลรวมและทั้ง 2 ประเภทการบริหารกิจการพบว่า มีระดับการศึกษาเฉลี่ยสูงกว่าระดับปริญญาตรีหรืออยู่ในระดับปริญญาโททั้งหมด แต่ผลไม่พบความแตกต่างของภูมิความรู้ความชำนาญระหว่างกลุ่มบริหารทั้ง 2 ประเภทในทุกๆ ปัจจัย

5.1.3 ลักษณะของความสำเร็จในการประกอบการ พบว่า ความสำเร็จในการประกอบการของภาคกลางและกรุงเทพมหานคร ทั้งในภาพรวมและด้วยประเภทของการบริหารกิจการจะอยู่ในระดับสูง และไม่มีระดับต่ำรวมทั้งไม่มีความแตกต่างในแต่ละระดับความสำเร็จของการบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภท ส่วนในอยุธยาทั้งผลรวม

และประเภทของการบริหารกิจการมีความสำเร็จส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางและไม่มีในระดับต่ำ แต่ไม่มีการวิเคราะห์แตกต่างของความสำเร็จด้วยประเภทของการบริหารกิจการ เนื่องจากกลุ่มบริหารแบบ CEO มีจำนวนน้อยเกินนำมาวิเคราะห์ได้

5.2 ภาคตะวันออก ทั้งหมด 98 ราย (พืทยา 65 ราย ระยอง 33 ราย)

5.2.1 ลักษณะของกลยุทธ์ในการดำเนินการ พบว่า ผู้ประกอบการในภาคตะวันออกและพืทยาจะใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และแบบแสวงหาโอกาสอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง และใช้แบบการตั้งรับและแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ประกอบการในจังหวัดระยองมีการใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญและแบบการตั้งรับอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ใช้แบบแสวงหาโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง และใช้แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ในระดับค่อนข้างต่ำ รวมทั้งผู้ประกอบการที่บริหารงานด้วยตนเองของทั้งภาคตะวันออก พืทยา และระยองต่างก็มีผลตามภาพรวมทั้งสิ้น แต่กลุ่ม CEO มีผลต่างไปคือในพืทยามีการใช้กลยุทธ์อื่นๆเช่นเดียวกับผลรวมภาคกลางทั้ง 2 ประเภท ยกเว้นแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ที่กลุ่มบริหารแบบ CEO ใช้อยู่ระดับค่อนข้างต่ำ แต่กลุ่ม CEO ในระยองจะใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งที่สำคัญอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และใช้แบบการตั้งรับ แบบแสวงหาโอกาส และแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่ก็ไม่พบความแตกต่างในการใช้กลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบของการบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภท

5.2.2 ลักษณะของภูมิความรู้ความชำนาญ พบว่า ผู้ประกอบการในภาคตะวันออกและพืทยามีการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาโท มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ผลวิเคราะห์ด้วยประเภทของการบริหารกิจการ พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทมีลักษณะไปในทิศทางเดียวกับผลรวม แต่กลุ่มบริหารด้วยตนเองมีความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับต่ำ โดยกลุ่มบริหารแบบCEOอยู่ในระดับปานกลาง แต่ก็ไม่พบความแตกต่างของระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารทั้ง 2 ประเภท

แต่ผลของภาคตะวันออกพบว่ากลุ่ม CEO จะมีความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับสูงกว่ากลุ่มบริหารกิจการด้วยตนเอง ส่วนในระยองพบว่า ผู้ประกอบการโดยรวมและกลุ่มที่บริหารงานด้วยตนเองมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับต่ำ แต่กลุ่ม CEO มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่ก็ไม่พบความแตกต่างของภูมิความรู้ความชำนาญของผู้บริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทในทุกปัจจัย

5.2.3 ลักษณะของระดับความสำเร็จในการประกอบการ พบว่า ความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการโดยรวมและประเภทของการบริหารกิจการในภาคตะวันออก พืทยาและระยองส่วนใหญ่มีความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ไม่มีระดับต่ำ ยกเว้นในระยองที่การบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทส่วนใหญ่มีความสำเร็จอยู่ในระดับสูง แต่กลุ่มที่บริหารงานด้วยตนเองจะอยู่ในระดับปานกลาง แต่ก็ไม่พบความแตกต่างใดๆของผลความสำเร็จระหว่างกลุ่มบริหารทั้ง 2 ประเภททั้งหมด

5.3 ภาคเหนือ ทั้งหมด 86 ราย (เชียงใหม่ 37 ราย เชียงใหม่ 41 ราย พิษณุโลก 8 ราย)

5.3.1 ลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินการ พบว่า ผู้ประกอบการโดยรวมและกลุ่มบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทในภาคเหนือ เชียงราย และเชียงใหม่ มีผลในทางเดียวกันคือ ใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และใช้แบบแสวงหาโอกาส แบบการตั้งรับ และแบบวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ในระดับปานกลาง ยกเว้นในเชียงใหม่ที่ใช้แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ในระดับต่ำ ผลเปรียบเทียบกลยุทธ์ในภาคเหนือและจังหวัดเชียงใหม่พบว่ากลุ่ม CEO จะใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มากกว่า และใช้แบบการตั้งรับน้อยกว่ากลุ่มที่บริหารกิจการด้วยตนเอง ส่วนในเชียงใหม่ไม่พบความแตกต่างในการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการของการบริหารทั้ง 2 ประเภทนี้ ในแบบใด ส่วนผลของพิษณุโลกพบว่า ผู้ประกอบการโดยรวมและที่บริหารงานด้วยตนเองมีการใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ในระดับค่อนข้างสูง และใช้แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งที่สำคัญ แบบแสวงหาโอกาส และแบบตั้งรับในระดับปานกลาง แต่กลุ่ม CEO

ใช้กลยุทธ์ทั้ง 4 แบบอยู่ในระดับปานกลาง และก็ไม่พบความแตกต่างในการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการของการบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทนี้ในแบบใด

5.3.2 ลักษณะภูมิความรู้ความชำนาญ พบว่า ผู้ประกอบการในภาคเหนือ เชียงใหม่และพิษณุโลก มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลการวิเคราะห์ด้วยประเภทของการบริหาร พบว่า ผู้ประกอบการในภาคเหนือที่บริหารงานด้วยตนเองจะมีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง แต่กลุ่ม CEO มีอยู่ในระดับสูงและผลการเปรียบเทียบพบว่า กลุ่ม CEO จะมีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพสูงกว่ากลุ่มที่บริหารกิจการด้วยตนเองด้วย ส่วนผู้บริหารงานด้วยตนเองในเชียงใหม่และพิษณุโลกจะมีประสบการณ์ในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นกลุ่ม CEO มีในระดับสูง แต่ผลก็ไม่พบความแตกต่างกันทั้ง 2 ประเภทการบริหาร ส่วนผลของเชียงใหม่พบว่า ผู้ประกอบการทั้งผลรวมและกลุ่มบริหารทั้ง 2 ประเภทมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในระดับปานกลาง ยกเว้นกลุ่ม CEO มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลไม่พบความแตกต่างกันในระยะเวลาในการศึกษา แต่พบว่ากลุ่ม CEO มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพสูงกว่ากลุ่มบริหารงานด้วยตนเอง

5.3.3 ลักษณะของความสำเร็จในการประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการโดยรวมในภาคเหนือและทั้ง 3 จังหวัดและกลุ่มบริหารทั้ง 2 ประเภทในภาคเหนือ เชียงใหม่ มีผลในทางเดียวกันคือ ส่วนมากมีความสำเร็จทั้งในระดับสูงและปานกลาง มีระดับต่ำเพียงเล็กน้อย ยกเว้นผลรวมในเชียงใหม่ส่วนมากมีความสำเร็จอยู่ในระดับสูง และกลุ่มบริหารงานด้วยตนเองในภาคเหนือส่วนมากมีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งผลรวมในเชียงใหม่ และผลของทั้ง 2 ประเภทการบริหารในเชียงใหม่และพิษณุโลกไม่พบความสำเร็จในระดับต่ำและทั้ง 2 ประเภทการบริหารส่วนมากมีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง แต่การบริหารแบบ CEO ในพิษณุโลกจะมีความสำเร็จในการประกอบการเฉลี่ยเท่ากับทั้ง 3 ระดับ

แต่อย่างไรก็ตามไม่พบความแตกต่างกันของการบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทในทั้ง 3 จังหวัด

5.4 ภาคใต้ ทั้งหมด 137 ราย (พังงา 29 ราย, ภูเก็ต 34 ราย, กระบี่ 74 ราย)

5.4.1 ลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินการ พบว่า ผู้ประกอบการในภาคใต้ใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ใช้แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และแบบแสวงหาโอกาสอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และใช้แบบการตั้งรับอยู่ในระดับปานกลาง ผลของผู้ประกอบการทั้ง 3 จังหวัดมีการใช้แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์อยู่ในระดับต่ำทั้งสิ้น โดยในภูเก็ต มีการใช้แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ แบบการตั้งรับ และแบบแสวงหาโอกาส อยู่ในระดับปานกลาง แต่ในพังงาและกระบี่ มีการใช้แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และแบบแสวงหาโอกาสในระดับค่อนข้างสูง แต่ในพังงาจะใช้แบบการตั้งรับในระดับค่อนข้างต่ำโดยไม่มีการใช้กลยุทธ์ใดในระดับปานกลาง ส่วนในกระบี่จะใช้แบบการตั้งรับในระดับปานกลาง ผลพบว่า มีผู้บริหารแบบ CEO เป็นกลุ่มตัวอย่างเฉพาะในกระบี่เท่านั้นและการบริหารทั้ง 2 ประเภทมีผลในทางเดียวกับผลรวมของกระบี่ คือ ใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งที่สำคัญและแบบแสวงหาโอกาสในระดับค่อนข้างสูง และใช้แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนแบบการตั้งรับนั้นกลุ่ม CEO จะใช้ในระดับค่อนข้างต่ำ แต่กลุ่มบริหารงานด้วยตนเองใช้ในระดับปานกลาง แต่ก็ไม่พบความแตกต่างในการใช้กลยุทธ์ของการบริหารทั้ง 2 แบบ

5.4.2 ลักษณะภูมิความรู้ความชำนาญ พบว่า ผู้ประกอบการในภาคใต้ กระบี่และภูเก็ตมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความชำนาญในวิชาชีพในระดับปานกลาง และมีประสบการณ์ในการบริหารในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนผลของพังงาพบว่า มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าประกาศนียบัตรชั้นสูง (ปวส.) และมีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพในระดับค่อนข้างต่ำ และผลการวิเคราะห์ด้วยประเภทของการบริหารกิจการในกระบี่พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทมีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารระดับค่อนข้างต่ำ และกลุ่ม CEO จะมีความชำนาญในวิชาชีพในระดับปานกลางแต่กลุ่มบริหารงาน

ด้วยตนเองมีในระดับค่อนข้างต่ำ แต่ไม่พบความแตกต่างในภูมิความรู้ความชำนาญทุกด้านของการบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภท

5.4.3 ลักษณะความสำเร็จในการประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการในภาคใต้และจังหวัดกระบี่ ส่วนมากมีความสำเร็จในระดับสูง ไม่พบระดับต่ำ เช่นเดียวกับผลในภูก่เกิดและพังงาที่ไม่พบผลความสำเร็จในระดับต่ำ แต่ส่วนใหญ่มีความสำเร็จในระดับปานกลาง ผลวิเคราะห์ด้วยประเภทของการบริหารในกระบี่พบว่าเหมือนกับผลรวม และไม่พบความแตกต่างของการบริหารทั้ง 2 แบบ

5.5 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ภาคอีสาน) ทั้งหมด 30 ราย (เฉพาะจังหวัดนครราชสีมา)

5.5.1 ลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินการ พบว่า ผู้ประกอบการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และแบบแสวงหาโอกาสในระดับสูง และใช้แบบวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และแบบการตั้งรับในระดับค่อนข้างสูง ผลวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทใช้กลยุทธ์ในทางเดียวกับผลรวมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และไม่พบความแตกต่างของการบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทในการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานของทั้ง 4 แบบด้วย

5.5.2 ลักษณะภูมิความรู้ความชำนาญ พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพในระดับปานกลาง และผลวิเคราะห์พบว่า กลุ่มบริหารงานด้วยตนเองมีผลในทางเดียวกับผลรวมของภาคอีสาน แต่กลุ่ม CEO มีการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเท่ากับประกาศนียบัตรชั้นสูง (ปวส) มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพในระดับค่อนข้างต่ำ แต่ก็ไม่พบความแตกต่างของประสบการณ์ในการบริหารกับความชำนาญในวิชาชีพของกลุ่มบริหารทั้ง 2 ประเภท ยกเว้นระยะเวลาในการศึกษาที่กลุ่มที่บริหารงานด้วยตนเองมีระดับการศึกษาสูงกว่ากลุ่มบริหารแบบ CEO

5.5.3 ลักษณะของระดับความสำเร็จในการประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการในภาคอีสานส่วนมากมีความสำเร็จในระดับปานกลาง ไม่พบระดับต่ำ ผลของการบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทก็มีลักษณะเดียวกับผลรวมของภาคอีสาน และไม่พบความแตกต่างของการ

บริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทในแต่ละระดับของความสำเร็จในการดำเนินการ

5.6 ภาคตะวันตก ทั้งหมด 50 ราย (หัวหิน 25 ราย, ชะอำ 25 ราย)

5.6.1 ลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินการ พบว่า ผู้ประกอบการโดยรวมและที่บริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทในภาคตะวันตก หัวหิน และชะอำ มีผลเป็นไปในทางเดียวกันคือ ใช้กลยุทธ์แบบการตั้งรับและแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ในระดับปานกลาง และใช้แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญและแบบแสวงหาโอกาสในระดับค่อนข้างสูง และผลวิเคราะห์ไม่พบความแตกต่างกันในการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานทั้ง 4 แบบของการบริหารกิจการทั้ง 2 ประเภทด้วย ยกเว้นการใช้กลยุทธ์แบบการแสวงหาโอกาสของกลุ่ม CEO ที่ใช้ในระดับปานกลาง

5.6.2 ลักษณะภูมิความรู้ความชำนาญ พบว่า ผู้ประกอบการโดยรวมและผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทในภาคตะวันตก หัวหิน และเขตชะอำ มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพในระดับปานกลาง ยกเว้นกลุ่ม CEO โดยรวมจะมีความชำนาญในวิชาชีพในระดับค่อนข้างสูง และมีสูงกว่ากลุ่มผู้บริหารงานด้วยตนเอง แต่ในผลโดยรวมเขตชะอำพบว่ามีความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารงานด้วยตนเองมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหรือในระดับประกาศนียบัตรชั้นสูง มีประสบการณ์ในการบริหารค่อนข้างสูงแต่มีความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนผู้บริหารแบบ CEO มีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และมีสูงกว่ากลุ่มบริหารงานด้วยตนเอง ส่วนผลรวมในเขตหัวหินมีประสบการณ์ในการบริหารในระดับค่อนข้างต่ำ แต่มีความชำนาญในวิชาชีพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และผู้บริหารงานด้วยตนเองมีการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาโท มีความชำนาญในวิชาชีพในระดับค่อนข้างสูง โดยผู้บริหารแบบ CEO มีประสบการณ์ในการบริหารในระดับค่อนข้างต่ำ แต่มีความชำนาญในวิชาชีพในระดับค่อนข้างสูง แต่ไม่พบความแตกต่างกันของผู้บริหารกิจการทั้ง 2 ประเภท

5.6.3 ลักษณะของความสำเร็จในการประกอบการ

พบว่า ผู้ประกอบการโดยรวมและผู้บริหารทั้ง 2 ประเภท ในภาคตะวันตกและในเขตหัวหินและเขตชะอำมีผลในทางเดียวกันคือ มีความสำเร็จส่วนมากอยู่ในระดับสูง ไม่พบในระดับต่ำ และก็ไม่พบความแตกต่างของผู้บริหาร ทั้ง 2 ประเภท

6. ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ และสมการทำนายของกลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญ กับความสำเร็จในการ ประกอบการ และประเภทของการบริหารกิจการ

6.1 สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบการ (ผลรวม - ยอมรับสมมติฐาน) โดยที่กลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกและกลยุทธ์แบบการตั้งรับมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จในการประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถร่วมกันทำนายความผันแปรของความสำเร็จในการประกอบการได้ 6.7%

6.1.1 สมมติฐานที่ 1.1 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบการระดับสูง (ผลรวม-ยอมรับสมมติฐาน) โดยกลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ กลยุทธ์แบบการแสวงหาโอกาสและประสบการณ์ในการบริหารจะร่วมกันในทางบวกและระยะเวลาในการศึกษาในทางลบทำนายความผันแปรของความสำเร็จในการประกอบการด้วยค่า 20.3%

6.1.2 สมมติฐานที่ 1.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการประกอบการระดับปานกลาง (ยอมรับสมมติฐาน) โดยกลยุทธ์การตั้งรับและประสบการณ์ในการบริหาร แสดงความสัมพันธ์และร่วมกันทำนายความผันแปรของความสำเร็จในการประกอบการเชิงลบได้ร้อยละ 4.9

6.1.3 สมมติฐานที่ 1.3 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการประกอบการระดับต่ำ (ไม่สามารถวิเคราะห์ผลได้ เพราะมีกลุ่มตัวอย่างน้อย)

6.2 สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบการของภาคกลาง และรายจังหวัดกรุงเทพ

มหานคร และจังหวัดอยุธยา ทั้งหมด 142 ราย (ยอมรับสมมติฐาน)

6.2.1 สมมติฐานที่ 2.1 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบการของภาคกลางโดยรวม (ยอมรับสมมติฐาน) โดยกลยุทธ์แบบการตั้งรับทำนายในค่าลบร่วมกับประสบการณ์ในการบริหารที่ทำนายในค่าบวกต่อความสำเร็จในการประกอบการได้ร้อยละ 12.6

6.2.2 สมมติฐานที่ 2.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานคร (ยอมรับสมมติฐาน) โดยกลยุทธ์แบบการตั้งรับและความชำนาญในวิชาชีพสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรในเชิงลบและประสบการณ์ในการบริหารในเชิงบวกต่อความสำเร็จของการประกอบการได้ร้อยละ 19.5

6.2.3 สมมติฐานที่ 2.3 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการในจังหวัดอยุธยา (ยอมรับสมมติฐานบางส่วน)

โดยกลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถทำนายความผันแปรของความสำเร็จของการประกอบการได้ร้อยละ 34.4%

6.3 สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการในภาคตะวันออก จังหวัดชลบุรีเมืองพัทยา และจังหวัดระยอง (ยอมรับสมมติฐาน)

6.3.1 สมมติฐานที่ 3.1 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการในภาคตะวันออก (ยอมรับสมมติฐาน)โดยกลยุทธ์แบบการวางแผน เฉพาะ สิ่ง สำคัญ เท่านั้น ที่ สามารถ ร่วม กับ ประสบการณ์ในการบริหารอธิบายความผันแปรทางบวกของความสำเร็จในการประกอบการได้ร้อยละ 25.6

6.3.2 สมมติฐานที่ 3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการในจังหวัดชลบุรี เมืองพัทยา (ยอมรับสมมติฐาน) โดยมีเพียงกลยุทธ์แบบการ

ในการประกอบการในทางลบได้ร้อยละ 18.9

6.7 สมมติฐานที่ 7 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญ มีความสัมพันธ์กับความ สำเร็จ ในการประกอบการของผู้ประกอบการในภาคตะวันตก จังหวัดเพชรบุรีเขตชะอำ และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์เขต หัวหิน (ยอมรับสมมติฐาน)

6.7.1 สมมติฐานที่ 7.1 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความ สำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการในภาค ตะวันตก(ยอมรับสมมติฐาน)โดยกลยุทธ์แบบการแสวง หาโอกาสสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จ ในการประกอบการได้9.9%

6.7.2 สมมติฐานที่ 7.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญไม่มีความสัมพันธ์กับความ สำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการในจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์เขตหัวหิน (ปฏิเสธสมมติฐาน)

6.7.3 สมมติฐานที่ 7.3 กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญ มีความสัมพันธ์กับความ สำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการในเขตชะอำ จังหวัดเพชรบุรี (ยอมรับสมมติฐาน)

โดยกลยุทธ์แบบการแสวงหาโอกาสสามารถ อธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการประกอบ การ ได้ร้อยละ 30.3

7. กลยุทธ์ในการดำเนินการมีความสัมพันธ์ความ สำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการที่บริหาร กิจการด้วยตนเอง (ผลรวม) โดยกลยุทธ์แบบการตั้งรับเท่า นั้นที่สามารถทำนายความสำเร็จของการประกอบการใน ทางลบได้ร้อยละ 5.5 ส่วนภูมิความรู้ความชำนาญไม่ พบความสัมพันธ์ใดๆกับความสำเร็จในการประกอบการ

8. ความสัมพันธ์และสมการทำนายของกลยุทธ์ใน การดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญกับความสำเร็จใน แต่ละระดับของการประกอบการ ในแต่ละภาค ราย จังหวัดของผู้ประกอบการที่บริหารกิจการด้วยตนเอง โปรดดูผลและรายละเอียดในโครงการวิจัยเรื่องปัจจัยทาง จิตวิทยาของความสำเร็จในการประกอบการของผู้ ประกอบวิสาหกิจขนาดย่อมการท่องเที่ยวและที่พัก : ความรู้และโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อการปลูกสร้างและ พัฒนารายงาน. ระยะที่ 1: กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญ และ ประเภทของการบริหาร

กิจการ (อุบลวรรณ ภาวนันท์, 2552, น. 750-820)

9. กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความ ซำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบ การ (ผลรวม) ของแบบการบริหารกิจการด้วย CEO โดย กลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์กับความ ซำนาญในวิชาชีพเท่านั้นที่สามารถร่วมกันอธิบายความ ผันแปรของความสำเร็จในการประกอบการได้ร้อยละ 11.6

10. ความสัมพันธ์และสมการทำนายของกลยุทธ์ใน การดำเนินการ ภูมิความรู้ความซำนาญกับความสำเร็จใน แต่ละระดับของการประกอบการ ในแต่ละภาค ราย จังหวัดของผู้ประกอบการที่บริหารกิจการแบบ CEO โปรดดูผลและรายละเอียดในโครงการวิจัยเรื่องปัจจัยทาง จิตวิทยาของความสำเร็จในการประกอบการของผู้ ประกอบวิสาหกิจขนาดย่อมการท่องเที่ยงและที่พัก : ความรู้และโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อการปลูกสร้างและ พัฒนารายงาน. ระยะที่ 1: กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความซำนาญ และประเภทของการบริหาร กิจการ (อุบลวรรณ ภาวนันท์, 2552, น. 750-820)

การนำไปใช้

1. ได้/มีองค์ความรู้ทางวิชาการทั้งในภาพรวมและ รายละเอียดเฉพาะสำหรับท้องถิ่น วัฒนธรรม และสังคม ไทยซึ่งสามารถนำไปใช้ในการส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนา ความรู้ ทักษะ การบริหารและประสบการณ์ได้อย่าง ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ กับแหล่งวัฒนธรรมหรือการท่องเที่ยวที่มีคุณลักษณะ คล้ายคลึงกันทั้งในและนอกประเทศเพื่อให้เกิดการ ประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอัน จะส่งผลต่อการพัฒนาในเศรษฐกิจและรายได้ให้แก่ ประเทศโดยรวมได้ดังที่อภิปรายไว้ในผลการวิจัยข้างต้น

2. องค์ความรู้และคุณลักษณะที่ศึกษาค้นพบใน งานวิจัยนี้ รัฐบาลหรือหน่วยงานภาครัฐและเอกชนหรือ สถาบันการเงินหรือที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์หรือแนวทางในการสร้างแบบ คัดเลือกในการให้ทุนหรือให้กู้เงินแก่ผู้ประกอบการทั้งเก่า และใหม่หรือผู้ที่สนใจ ได้โดยเฉพาะธุรกิจที่พักใน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่ หลายทั่วโลก

3. องค์ความรู้และคุณลักษณะที่ศึกษาค้นพบในงานวิจัยนี้ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละภาคและจังหวัด สามารถที่จะช่วยให้รัฐบาลหรือหน่วยงานภาครัฐและเอกชนหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย วางแผนการลงทุน พัฒนา สนับสนุน หรือวางระบบเศรษฐกิจต่างๆ เช่น หน่วยงานที่ให้การส่งเสริมหรือสนับสนุนการลงทุนในวิสาหกิจขนาดย่อมหรืออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สามารถใช้ข้อมูลเพื่อการสร้างเกณฑ์หรือกำหนดนโยบายแผนงานในการพิจารณาก่อนให้การสนับสนุนหรือการลงทุนพัฒนาแหล่งการท่องเที่ยวและที่พักต่างๆ ทั้งที่มีอยู่แล้วและที่กำลังจะพัฒนาขึ้นมาใหม่ ส่วนสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว หรือกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือองค์การการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือสมาคมโรงแรมหรือที่เกี่ยวข้อง ก็สามารถที่จะใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการสร้างมาตรฐานโรงแรมและที่พัก เพื่อกำหนดตัวดัชนีชี้วัดและนำมาพัฒนาเป็นมาตรฐานโรงแรมและที่พักฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติและประกาศเป็นกฎกระทรวงว่าด้วยมาตรฐานโรงแรมกับธุรกิจที่พักทุกประเภท ทั้งนี้จะช่วยให้ยกระดับคุณภาพโรงแรมที่พักทุกประเภทในประเทศไทย ช่วยกำหนดคุณภาพและแนวทางการดำเนินธุรกิจและการบริการให้สอดคล้องกับสภาพของแหล่งท่องเที่ยวและการประกอบการเพื่อเป็นหลักประกันที่จะสร้างความมั่นใจให้แก่นักท่องเที่ยวหรือผู้บริโภค และเป็นฐานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประเภทที่พัก

4. ผลจากการศึกษานี้ รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ประกอบการที่ต้องการหรือมาเข้าร่วมในโครงการต่างๆ ของรัฐบาลเพื่อให้อำนาจและความมั่นใจในการลงทุนต่อทรัพยากรมนุษย์ เช่น โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการให้พัฒนาการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน หรือ โครงการพัฒนาพื้นที่ท่องเที่ยวและที่พักให้มีศักยภาพมีอำนาจการแข่งขันในพื้นที่ท่องเที่ยวให้สูงขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องรู้จักการใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ดังที่ผลการวิจัยศึกษาพบว่าเป็นวิธีการที่มีการวางแผนครอบคลุมทุกด้านเพื่อเตรียมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันการล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจด้วย

หรือโครงการส่งเสริมผู้ประกอบการก็ได้พัฒนาภูมิความรู้ความชำนาญโดยใช้กิจกรรมต่างๆ ให้ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกหรือมาเข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นกัน โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนถึงวิสัยทัศน์และวิเคราะห์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกันทางธุรกิจในลักษณะต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืนและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยได้

5. ข้อมูล/องค์ความรู้ที่ได้จากผลการศึกษานี้ในงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้สร้างเกณฑ์หรือแบบในการประเมินผลงาน หรือการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินกิจการ หรือความสำเร็จในการประกอบการ หรือคุณภาพในการบริหารจัดการ หรือคุณลักษณะต่างๆ ที่เอื้อต่อความสำเร็จในการประกอบการและการทำงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจทางการค้า หรือการลงทุน หรือการวางแผนสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาของรัฐบาลหรือองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ หรือแม้แต่ตัวผู้ประกอบการเอง

6. ข้อมูล/องค์ความรู้ที่ได้จากผลการศึกษานี้ในงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้ให้ผู้ประกอบการหรือผู้ลงทุนที่ต้องการบริหารกิจการด้วย CEO สามารถนำไปใช้สร้างเกณฑ์หรือแบบสอวัตเพื่อประเมินคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สอดคล้องกับแหล่งท่องเที่ยวเพื่อความสำเร็จในการประกอบการได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง มีประสิทธิภาพด้วย

7. ข้อมูล/องค์ความรู้ที่ได้จากผลการศึกษานี้ในงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างมากในการสร้างโปรแกรมต่างๆ ทั้งในลักษณะทั่วไปและเฉพาะเรื่องสำหรับการฝึกอบรมเพื่อปลูกฝัง ปรับปรุงและพัฒนาคุณลักษณะและปัจจัยต่างๆ ที่จะเอื้อต่อความสำเร็จในการประกอบการไว้ใช้ในงานและในรูปแบบต่างๆ สำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวและการโรงแรม/ที่พักของท้องถิ่น/วัฒนธรรม/สังคมไทยที่ชัดเจน ทั้งในรูปแบบการดำเนินการ การบริหารจัดการธุรกิจ การให้บริการต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น โปรแกรมการฝึกอบรมกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ซึ่งสามารถใช้ผลการศึกษานี้ของงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ในเชิงรุกและในเชิงรับรวมทั้งความสัมพันธ์ที่มีต่อความสำเร็จในการประกอบการเป็นต้น ซึ่งโปรแกรมการฝึกอบรมเหล่านี้สามารถสร้าง

ทั้งในระบบทั่วไปและเฉพาะท้องถิ่นเป็นรายภาคและจังหวัดได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการใหม่ได้มีแนวทางในการบริหารกิจการให้ประสบความสำเร็จ และยังช่วยในการพัฒนาตนเองให้กับผู้ประกอบการเดิมที่ประสบความสำเร็จอยู่แล้วให้ได้พัฒนาให้ก้าวหน้าและมีความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปกว่าเดิมอีกด้วย ซึ่งจะเป็นการทำให้คุณภาพของสังคม เศรษฐกิจ และทรัพยากรมนุษย์ของชาติดีขึ้น สามารถยกระดับมาตรฐานและรายได้ของประเทศให้สูงขึ้น

8. ข้อมูลที่ได้ในการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างหลักสูตรต่างๆทางด้านการวางแผนและนโยบาย การวางแผนเป้าหมายของธุรกิจ การดำเนินการบริหารจัดการกิจการ การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการหรือกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จของธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งหลักสูตรเหล่านี้สามารถมีทั้งลักษณะทั่วไปและเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องตามสาขาวิชา เช่น เชิงพาณิชย์ เชิงจิตวิทยา เชิงพัฒนาสังคม เป็นต้น สถาบันการศึกษาต่างๆสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหรือวางแผนหลักสูตรในการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาหรือการศึกษาเฉพาะอาชีพเพื่อเสริมสร้างให้นักศึกษาได้เกิดการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะต่างๆที่ถูกต้องก่อนออกไปสู่ธุรกิจที่แท้จริงซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจในการที่จะสร้างความสำเร็จในการประกอบ การหรือการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถนำไปพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนพิเศษเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจหรือผู้บริหารแบบCEO ในงานด้านที่ฝึก/โรงแรมในการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันพบว่ายังมีอยู่เป็นจำนวนน้อยหรือแทบไม่มี และขาดแคลนอยู่อย่างมาก

9. ได้มีองค์ความรู้ที่จะใช้เป็นฐานข้อมูลในการค้นคว้า วิจัย ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยขาดแคลนข้อมูลที่เป็นหลักฐานงานวิจัยที่หนักแน่น น่าเชื่อถือทางวิชาการ โดยเฉพาะงานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการ ความสำเร็จในการประกอบการ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวหรือที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการศึกษาต่อทั้งแนวกว้างและแนวลึก เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ทูมมนุษย์ กลยุทธ์ในการดำเนินกิจการ และวิธีการบริหารจัดการ รวมทั้งสามารถทำให้เกิดองค์ความรู้ที่ลึกซึ้งและกว้างขวางในการค้นหาปัจจัยต่างๆที่จะมีอิทธิพลต่อการ

สร้างความสำเร็จในการประกอบการและทำให้การดำเนินกิจการที่พักในการท่องเที่ยวมีประสิทธิภาพและประสิทธิ ผลดียิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นฐานข้อมูลที่สามารถพัฒนาไปเป็นทฤษฎีของไทยในอนาคตได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผลการศึกษาที่พบในงานวิจัยนี้ยังมีความแตกต่างกันไปตามรายภาคและจังหวัดซึ่งอาจเนื่องมาจากตัวแปรอื่นๆ ซึ่งมีทฤษฎีและสมมติฐานอื่นๆได้เสนอแนะไว้ดังอภิปรายไว้แล้ว ดังนั้น จึงเป็นที่น่าสนใจควรที่จะศึกษาตัวแปรเหล่านั้นเพื่อพิสูจน์ถึงอิทธิพลของตัวแปรเหล่านั้นว่าสามารถมีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการได้หรือไม่ เช่น บุคลิกของการเป็นผู้ประกอบการ ปัจจัยและพื้นฐานของการสร้างธุรกิจ เป็นต้น

2. เพื่อให้สามารถสร้างสมการพยากรณ์ตัวแปรของความสำเร็จในการประกอบการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรเน้นศึกษาประชากรที่มีลักษณะความสำเร็จในการประกอบการตามเกณฑ์อย่างชัดเจน เพราะในการศึกษานี้ต้องการศึกษาให้เห็นภาพรวมจึงใช้กลุ่มตัวอย่างที่ผ่านเกณฑ์ความสำเร็จเพียงบางเกณฑ์ เช่น จังหวัดอยุธยา พิษณุโลก เป็นต้น จึงทำให้ผลบางประการยังไม่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน การขยายผลอธิบายความสำเร็จยังไม่สามารถทำได้อย่างกว้างขวางนัก

3. การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการที่อยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จสูงสุดของประเทศไทย ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวธุรกิจที่พักที่อยู่ในประเภทโรงแรมอิสระเท่านั้น จึงควรขยายการศึกษาไปสู่ธุรกิจที่พักที่อยู่ในประเภทอื่นๆในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่อยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จสูงสุดของประเทศไทยหรือที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและกว้างขวาง ชัดเจนขึ้น เพื่อให้เห็นว่าในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจที่พักเหล่านี้จะมีรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่แตกต่างกันเพียงใด ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการอบรมและพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมที่พักต่อไป

4. จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามธรรมชาติของประชากรศึกษา ซึ่งบางประเภทเช่น CEO มีอยู่ในจำนวนน้อยหรือไม่มีเลย จึงไม่สามารถทำการ

วิเคราะห์ทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ หรือ ทำให้อำนาจในการทำนายน้อยและอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ไม่พบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระบางตัวกับความสำเร็จในการประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นถ้าต้องการศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรเหล่านั้น เช่น การบริหารกิจการด้วย CEO ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายลักษณะของประชากรศึกษาให้กว้างขึ้น เช่น ประเภทของ โรงแรม หรือรูปแบบของที่พักร เป็นต้น

5. แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศในทวีปแอฟริกาและยุโรป ข้อคำถามบางข้อจึงอาจไม่มีในวัฒนธรรมไทย จึงควรใช้ข้อมูลที่ได้ในงานวิจัยนี้ทำการปรับปรุงแบบสอบถามและสัมภาษณ์ให้เหมาะสมเที่ยงตรงกับวัฒนธรรมไทย ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในผลการศึกษาให้สูงขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2547). คู่มือผู้ประกอบการอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์พัฒนาอุตสาหกรรม กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม.

ชลยีน หงส์ไพศาลวิวัฒน์ (2539). "คุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการ." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รณรงค์ ศรีจันทร์นทร์ (2544). "รูปแบบความสัมพันธ์และการสร้างสมการทำนายกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและภูมิความรู้ความชำนาญที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุนทร อุจจ์ศรี (2544). "ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขนาดย่อมในการจัดจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด : กลยุทธ์ในการดำเนินงานและภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการ." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อุบลวรรณ ภาวานันท์. (2552). โครงการวิจัยเรื่องปัจจัยทาง

จิตวิทยาของความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมการท่องเที่ยวและที่พัก : ความรู้และโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อการปลูกสร้างและพัฒนาโรงงาน. ระยะที่ 1: กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญ และ ประเภทของการบริหารกิจการ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์: สถาบันทรัพยากรมนุษย์

Foley P. and Green H. (1989). Small Business Success. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Frese, M. (2000). Success and Failure of Microbusiness owner in Africa. The United States of America: Greenwood Publishing Group, Inc.

Frese, M. and Kruif , Mechilen D. (2000). Psychological Success Factors of Entrepreneurship in Africa : A Selective Literature Review Success and Failure of Microbusiness owners in Africa. The United States of America : Greenwood Publishing Group, Inc., 2000.

Frese, M., Krauss, Stefanie I., and Friedrich C. (2000). Microenterprises in Zimbabwe : The Function of sociodemographic Factors, Psychological strategies, Personal Initiatives and Goal setting. In Success and Failure of Microbusiness owners in Africa, edited by Michael frese. Westport ; London

Gelderen, Macro V. And Frese, M. (1998). Strategy Process as a characteristic of small scale business in a longitudinal study. In Frontier of entrepreneurship Research, pp.234-248 edited by P.D.Reunalds, W.D. Bygrave, N.M. Carter, S. Manigart, C.M. Mason, G.D. Meger & D.G. Sharer (Zeds) Babson Park, MS. Babson College.

Keyser, M., Kruif, Michelin D. And Frese, M. (2000). The Psychological strategy process and socioeconomic variables as predictors of success for micro - and small scale business owners in Africa. In Success and Failure of Microbusiness owners in Africa, edited by Michael frese. Westport ; London

Papanek, G.F. (1971) "The Development of Entrepreneurship" in P. Kilby, ed.

- Entrepreneurship and Economic Development.
New York, The Free Press.
- Rauch, A. And Frese, M. (1997). Does planning Matter : Relations Between Planning and Success in small enterprise in Ireland and Germany. In Proceeding of the 42nd World Conference International Council for small business, Sanfrancisco.
- Rissal, Romeo. (1988). A Study of the Characteristics of Entrepreneurs in Indonesia, Proquest-Dissertation Abstracts, The George Washington University.
- (รายละเอียดดูในโครงการวิจัยเรื่องปัจจัยทางจิตวิทยาของความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดย่อมการท่องเที่ยวและที่พัก : ความรู้และโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อการปลูกสร้างและพัฒนารายงาน. ระยะที่ 1: กลยุทธ์ในการดำเนินการ ภูมิความรู้ความชำนาญ และประเภทของการบริหารกิจการ (อุบลวรรณ ภวกันันท์, 2552))

Mass Customization : กระบวนทัศน์ใหม่การแข่งขัน

Mass Customization : the New Process of Competition

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา¹⁾

Pairot Piyawongwathana¹⁾

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งท้าทายสำหรับโลกธุรกิจ แม้กระทั่งผู้บริหารบางรายได้เคยกล่าวว่า "องค์กรจะเปลี่ยนแปลงหรือยอมล่มสลาย" องค์กรที่ได้รับการจัดอันดับ 500 อันดับแรกของนิตยสารฟอร์จูน ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ปัจจุบันเกือบ 150 องค์กรได้ล่มสลายไปแล้ว องค์กรเหล่านั้นถ้าไม่ถูกซื้อกิจการก็อาจเลิกทำธุรกิจไปเรียบร้อยแล้ว แม้กระทั่งระหว่างปี 2008 บริษัทวาณิชธนกิจยักษ์ใหญ่สัญชาติอเมริกัน "เลห์แมนบราเธอร์" ซึ่งมีประวัติดำเนินกิจการมากกว่า 100 ปี ปัจจุบันเหลือไว้แต่ความทรงจำและตำนานที่ถูกกล่าวขาน ไม่ใช่ธุรกิจระดับโลกในแบบฉบับของอเมริกาเท่านั้น แต่ทุกองค์กรทั่วโลกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น อยู่ที่ว่าองค์กรทั้งหลายจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ปัจจุบันแม้ว่าอยู่ในศตวรรษที่ 21 แต่ยังมีองค์กรอีกจำนวนมากเคยชินกับตัวแบบ "คิดใหญ่ทำใหญ่" ในศตวรรษที่ 19 ด้วยการผลิตขนาดใหญ่ (Mass Production) ธรรมชาติมีอิทธิพลต่อโลกธุรกิจมากกว่า 80 ปีแล้ว อาจกล่าวได้ว่า การผลิตขนาดใหญ่ก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำด้วยการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) และก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน ที่นำไปสู่คุณค่าผลิตภัณฑ์/บริการแบบมาตรฐาน (Standardization) ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันในศตวรรษที่ 19 เป็นความได้เปรียบด้วย "ประสิทธิภาพต้นทุน"

กระบวนทัศน์ดังกล่าว ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายและสามารถใช้ได้เรื่อยมา กระทั่งหลังปี 1980 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างโกลาหลและเผยให้เห็นแนว

โน้มที่ชัดเจนอย่างเห็นได้ชัด อาทิ เทคโนโลยี ได้มีการปฏิวัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้องค์กรทำงานได้เร็วขึ้นและตอบสนองลูกค้าได้ทันทีทุกเวลา ตลาดและผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลายเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ๆ กำลังเผยโฉมภายใต้รูปแบบที่ตอบสนองสภาพแวดล้อมได้รวดเร็ว กระทั่งสามารถทำนายได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มเด่นชัดนี้กำลังนำพาการแข่งขันเปลี่ยนผ่านสู่ยุคฐานความรู้และเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล (Kay, 2001) เป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นเนื่องจากบริบทด้านการแข่งขันและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทำให้แนวความคิดด้านการแข่งขันต้องเปลี่ยนไปด้วย นำไปสู่การตั้งคำถามของบทความนี้ได้แก่

1. ตลาดที่มีความชอบเหมือนกันได้เคลื่อนย้ายไปสู่ตลาดที่แตกกระจาย (Fragmentation) และกำลังเผยโฉมให้เห็นถึงตลาดเฉพาะราย (One to One Market) องค์กรที่เคยได้เปรียบจากการผลิตขนาดใหญ่ ด้วยการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าเหมือนกันหมด เฉพาะส่วนตลาด และมุ่งเฉพาะกลุ่ม จะทำอย่างไร

2. เครื่องมือทางการจัดการด้วยการผลิตแบบขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถสร้างความเติบโตให้กับองค์กรที่แข่งขันในยุคอุตสาหกรรมนั้น มีคุณสมบัติเพียงพอหรือไม่ ในยุคที่ลูกค้ามีความเป็นส่วนตัวและมีความชอบที่หลากหลาย

จากปัญหาและคำถามของบทความข้างต้น จะเป็นประเด็นนำพาไปสู่การค้นหาวิธีแก้ปัญหา และตอบคำถามของบทความด้วยแนวความคิด และสรุปเป็นหลักการบนพื้นฐานวรรณกรรมด้านการจัดการ เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรมและการตลาด เพื่ออธิบายว่าองค์กรจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้กลับมาได้เปรียบ

¹⁾ อาจารย์ ดร. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Lecturer, Dr., Rajabhat Phetahaburi University

ทางการแข่งขันต่อเนื่องสืบไป การเปลี่ยนแปลงนั้นมิได้ส่งผลต่อองค์กรในเชิงอุปสรรคเสมอไป องค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีอาจนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในเชิงโอกาส อาทิ การปฏิวัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถก่อให้เกิดโอกาสกับองค์กรได้เช่นกัน ปัจจุบันเทคโนโลยีสามารถทำให้ทราบความต้องการและสารสนเทศของลูกค้าได้เป็นรายบุคคล สามารถทราบถึงคำสั่งซื้อแบบทันที (Actual Order) ของลูกค้า ทำให้ลดปัญหาด้านต้นทุนสินค้าคงคลัง (Berman, 2002; Hart, 1995; 1996; Pine, 1993; 2004) สามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าแต่ละรายได้ตามที่ลูกค้าต้องการ และนี่คือกระบวนการที่ใหม่การแข่งขันภายใต้ กลยุทธ์ที่เรียกว่า "Mass Customization"

วัตถุประสงค์ของบทความนี้ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การแนะนำบทความ ส่วนที่ 2 จะเป็นการกล่าวถึงแนวความคิด Mass Customization ที่ประกอบด้วยแนวความคิดการผลิตแบบมวลชน (Mass Production) และแนวความคิดทำตามสั่ง (Customization) ส่วนที่ 3 จะกล่าวถึงองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization ในหลายๆอุตสาหกรรม ส่วนที่ 4 จะนำเสนอหลักการ Mass Customization และส่วนที่ 5 จะเป็นการสรุป

แนวความคิด Mass Customization

Davis (1996) เป็นผู้กล่าวถึงคำว่า Mass Customization ในปี 1987 ด้วยเหตุผลที่ว่าสภาพแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงจะทำให้ลูกค้ามีลักษณะเป็นส่วนตัว มีรสนิยมที่หลากหลาย และพร้อมที่จะจ่ายเงินซื้อสินค้าหรือบริการทุกราคาถ้าองค์กรสามารถตอบสนองได้ตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามนี่เป็นเพียงคำกล่าวในช่วงที่การแข่งขันยังอยู่ในรูปแบบการผลิตขนาดใหญ่ ในโลกธุรกิจปัจจุบันองค์กรทั้งหลายล้วนเผชิญกับแรงกดดันทั้งจากลูกค้าและคู่แข่งจำนวนมากมาย องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ไม่เพียงแต่ความสามารถในการแข่งขันด้วยคุณภาพที่สูงภายใต้ต้นทุนต่ำเท่านั้น แต่องค์กรต้องสามารถตอบสนองด้วยคุณค่าที่หลากหลาย (Varity) ได้ด้วย (Pine, 1993) คำกล่าวของนักวิชาการทั้งสองนี้เองทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดที่จะตอบสนองลูกค้าเฉพาะ

รายในทุกสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (Customization) ในเวลาต่อมา และนำไปสู่แนวความคิดแบบ Mass Customization ที่ได้จากงานวิจัยของพายนีในปี 1993

Pine (1993) ได้โต้แย้งแนวความคิดซึ่งเป็นตัวแบบการผลิตขนาดใหญ่หรือ Mass Production ว่า ปริมาณการผลิตได้มาจากการพยากรณ์ยอดขายในอดีต แล้วนำมาผลิตตามจำนวนที่วางแผนไว้เพื่อนำไปสู่การขาย Pine ชี้ว่าถ้าลูกค้าไม่ต้องการหรือไม่มีการสั่งซื้อจะทำให้มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก วิธีแก้ไขคือการส่งเสริมการขายหรือการลดราคาซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันให้มีความรุนแรงขึ้น หรือเปรียบเสมือนของเสีย (Waste) แนวความคิด Mass Customization คือวิธีการหนึ่งที่สามารถลดความเสี่ยงหรือแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในแนวคิด Mass Customization ผู้เขียนจะขอเริ่มต้นเพื่อทำความเข้าใจโดยเริ่มจากแนวความคิดการผลิตในปริมาณ สู่การตอบสนองลูกค้าเฉพาะรายในทุกสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และนำไปสู่การบูรณาการแนวความคิดทั้งสองสู่กลยุทธ์ Mass Customization

การผลิตขนาดใหญ่ (Mass Production) คือแนวความคิดการผลิตในศตวรรษที่ 19 โดยเฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) (Pine, 1993) เป็นการผลิตที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการผลิตจำนวนมาก ด้วยการมุ่งความเชี่ยวชาญจากการแบ่งงานกันทำสามารถทำให้ทุกหน้าที่เกิดความชำนาญ นำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน นี่คือรากฐานที่นำไปสู่ความได้เปรียบการแข่งขันด้วย "ต้นทุนต่ำ" หรือ "เอกลักษณ์แห่งคุณภาพ" แนวคิดนี้ได้ถูกผนวกเข้ากับสมมติฐานด้านส่วนแบ่งการตลาดว่าด้วยส่วนแบ่งการตลาดที่สูงสามารถทำให้ผลกำไรขององค์กรสูง นั่นคือองค์กรต้องสามารถจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์/บริการอย่างทั่วถึงให้กับลูกค้าทุกคนในอุตสาหกรรม หรือให้ความสำคัญกับขนาดตลาดที่ใหญ่ (Mass Market) (Kotler, Keller, 2006, p.15) อาทิ หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ได้นำเสนอหนังสือพิมพ์ที่ได้มาตรฐาน ในราคาต่ำ ให้กับลูกค้าทุกคนทั่วประเทศไทย ความได้เปรียบของหนังสือพิมพ์ดังกล่าวเกิดจาก "ต้นทุนต่ำ" ที่ได้จากการผลิตและจัดจำหน่ายในปริมาณมากในตลาดทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ นี่คือกระบวนการแข่งขันในแบบดั้งเดิม ที่สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบการแข่งขันในอดีตและปัจจุบัน

อาจกล่าวได้ว่าแนวความคิดการผลิตปริมาณมาก ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันบนพื้นฐานความได้เปรียบด้านประสิทธิภาพ ด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการชนิดเดียวในปริมาณมาก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้คนทั้งตลาด โดยสมมติฐานที่ว่าผู้คนทั้งตลาดมีความต้องการเหมือนกันหมด ตั้งแต่การผลิตมาตรฐานเดียว การตลาดมาตรฐานเดียวใช้กับลูกค้าทุกคน ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จทางการตลาดอยู่ที่การเลือกผลิตภัณฑ์/บริการที่จะผลิตและจำหน่ายให้ลูกค้าได้ทั้งตลาด อย่างไรก็ตามแนวคิดภายใต้สมมติฐานนี้ในที่สุดก็ถูกต่อต้านจากลูกค้า เนื่องจากลูกค้าไม่ได้มีความชอบที่เหมือนกันทุกรายและไม่ได้ต้องการสินค้าเพียงชนิดเดียว การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีความยืดหยุ่นและการสนองตอบหลายความต้องการลูกค้า (Customization) อาจจะทำให้ลูกค้าพอใจ (Brotherton & Adler, 1999) ในที่สุดจึงเกิดแนวความคิดภายใต้สมมติฐานที่ว่าองค์กรควรตอบสนองลูกค้าบนพื้นฐานประสิทธิผล (Effective) หรือการตอบสนองลูกค้าเฉพาะรายได้อย่างหลากหลาย

การตอบสนองลูกค้าเฉพาะราย (Customization) ด้วยการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางบนพื้นฐานลูกค้าคือพระราชชา เป็นการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะราย (Fulderson, 1997) บนพื้นฐานที่องค์กรต้องออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ภายใต้ความต้องการลูกค้าเฉพาะราย และมีระบบการผลิตเพื่อผลิตสินค้า/บริการได้อย่างหลากหลายตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะรายที่มีความชอบไม่เหมือนกันได้ทุกความต้องการของลูกค้าภายใต้กรอบความสามารถขององค์กรหรือเป็นแนวคิดทำตามสั่ง Pine (2004) ให้เหตุผลว่าการตอบสนองลูกค้าเฉพาะรายหรือทำตามสั่ง ว่าไม่ใช่ความหลากหลายจากการมีทางเลือกมาก แต่หมายถึงทุกความหลากหลายที่ตรงตามความชอบลูกค้าเนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการทางเลือก แต่ต้องการสิ่งที่ต้องการ

ข้อดีของแนวคิดดังกล่าวคือสามารถตอบสนองได้ตรงใจลูกค้าแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) ถ้าลูกค้าอยากได้สิ่งใด องค์กรก็สามารถจัดหาให้ได้ทุกสิ่ง ทุกที่ ทุกเวลา แต่มีข้อเสียคือต้นทุนการผลิตจะสูงทำให้ราคาแพงมาก อาทิ ช่างตัดเสื้อที่สามารถตัดเสื้อให้ลูกค้าแต่ละ

รายได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าต้องการเสื้อสีอะไรก็ได้ ต้องการจะตัดเสื้อเวลาไหนก็ได้ หรือจะให้ไปวัดตัวที่ไหนก็ได้ แต่ราคาจะแพง หรือโรงแรมแบบคาสโนในอเมริกาเมื่อนาย ก. ซึ่งเป็นลูกค้าประจำรายใหญ่มาใช้บริการ โรงแรมจะมีเซฟส่วนตัวสำหรับให้บริการลูกค้ารายนี้แบบเฉพาะตัว โดยเซฟส่วนตัวนี้จะทราบถึงความต้องการลูกค้ารายนี้ว่าชอบอาหารและเครื่องดื่มอะไร และพร้อมให้บริการได้อย่างแม่นยำถูกต้องตลอดเวลา ข้อดีของการตอบสนองความต้องการลูกค้าแบบนี้คือลูกค้าจะมีความประทับใจและทำให้เกิดความภักดีต่อโรงแรมสูงมาก แต่ข้อเสียคือค่าบริการจะแพงมากเนื่องจากต้นทุนสูง และให้บริการลูกค้าได้ในปริมาณจำกัด ดังนั้นจึงได้เกิดคำถามว่าจะทำอย่างไรที่จะตอบสนองลูกค้าได้เฉพาะรายและผลิตในปริมาณมากในเวลาเดียวกัน นับได้ว่าเป็นกระบวนการที่ท้าทายยิ่ง

จากทรรศนะทั้งสอง จะเห็นได้ว่าต่างมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป โดยการแข่งขันในมิติของการผลิตปริมาณมากทำให้ได้เปรียบด้านประสิทธิภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำ ขณะที่การแข่งขันในมิติของการผลิตเพื่อตอบสนองลูกค้าเฉพาะรายทำให้ได้เปรียบด้านประสิทธิผลด้วยการสามารถสร้างความชอบใจให้ลูกค้าเฉพาะรายได้ แต่ทั้งสองมิติต่างมีจุดเด่นและจุดด้อย ดังนั้นในเชิงวิชาการจึงเกิดการเชื่อมโยงแนวความคิดทั้งสองขึ้นบนรากฐานที่เป็นจุดเด่นของแต่ละแนวความคิด และเรียกว่า Mass Customization (Pine, 1993; Hart, 1995; 1996) Mass Customization เป็นแนวความคิดในความหมายที่ตรงข้ามมารวมกัน (Oxymoron) (Hart, 1996) ผู้เขียนเชื่อว่าเป็นคือเคล็ดลับความสำเร็จของการนำความขัดแย้งทางแนวความคิดมารวมกัน โดยไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกจนทำงานร่วมกันไม่ได้ และนี่คือรูปแบบหนึ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ภายใต้ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม คำว่า "Mass" หรือการผลิต/จำหน่ายปริมาณมาก (ภายใต้ความชำนาญที่เป็นมาตรฐาน) เชื่อมโยงเข้ากับคำว่า "Customization" หรือการทำตามสั่ง/ตอบสนองเฉพาะราย "Mass+Customization" เป็นการรวมแนวความคิดมุ่งการผลิตเข้ากับแนวความคิดมุ่งลูกค้า เป็นแนวคิดที่เติมเต็มแนวคิด "ประสิทธิภาพ" ด้วย "ประสิทธิผล" ซึ่งนำไปสู่การตอบสนองความต้องการลูกค้าที่แตกต่างกันของลูกค้าเฉพาะราย Mass Customization เมื่อให้คำนิยาม

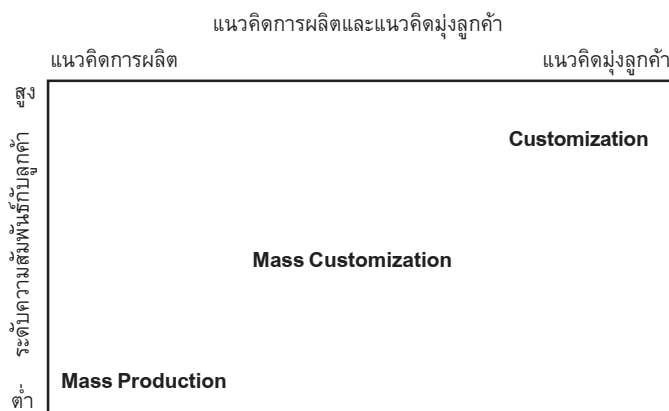
ชื่ออาจเรียกว่า"มวลชนเฉพาะราย" ซึ่งคำนิยามชื่อภาษาไทยนั้นผู้เขียนมีความเห็นว่ายังไม่สามารถให้ความหมายที่ครอบคลุมได้ดี จึงขอใช้ความหมายในภาษาต่างประเทศคือ Mass Customization ในบทความนี้

Hart (1995) ให้นิยามความหมายไว้ 2 ความหมายว่า Mass Customization คือความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการเฉพาะที่แตกต่างกันของลูกค้า ภายใต้อุดมคติว่าด้วย ทุกเวลา ทุกที่ เมื่อลูกค้าต้องการ อีกความหมายเป็นความหมายเชิงปฏิบัติคือ Mass Customization หมายถึงกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น และโครงสร้างองค์กร ที่สอดคล้องและสามารถผลิต ผลิตภัณฑ์/บริการเพื่อตอบสนองทุกความต้องการลูกค้าเฉพาะรายภายใต้มาตรฐานด้วยต้นทุนต่ำในระบบการผลิตปริมาณมาก

จากความหมายในเชิงปฏิบัติเห็นได้ว่า Mass Customization ไม่ใช่แนวความคิดเพื่อตอบสนองลูกค้าแบบมวลชน (Mass Market) หรือส่วนตลาด (Segmentation) (ผลิตภัณฑ์/บริการชนิดเดียวหรือแต่ละชนิดเพื่อตอบสนองทั้งตลาดหรือหลายส่วนตลาด) แต่เป็นส่วนที่ทำให้แนวความคิดส่วนตลาดสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพราะทำให้สามารถ "ตอบสนองทุกความต้องการที่แตกต่างกัน" หรือรสนิยมเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายได้ ทั้งนี้การตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นความหมายที่ 2 ของ ฮาร์ทนั้น ในความหมายนี้สอดคล้องกับความหมายของพายน์ (Pine, 1993) ได้ให้เหตุผลสนับสนุนว่าเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งมีที่มาจาก การสืบสวน ค้นหาความต้องการที่ถูกต้องชัดเจน

ของลูกค้าจนกระทั่งเป็น "ข้อมูลเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย" แล้วเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลองค์กรเพื่อนำมาออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการ ให้มีระดับที่สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการโดยความต้องการนั้นลูกค้าอาจจะรู้หรือไม่รู้ก็ได้ (แต่องค์กรรู้) อาทิ ธุรกิจโรงแรมหลายแห่งในประเทศ มีข้อมูลความชอบของลูกค้าที่เคยใช้บริการอยู่บนฐานข้อมูลโรงแรม เมื่อมีสเตอร์พี มาใช้บริการ พนักงานจะมอบห้องพักแบบไม่สับสนบุหรี่ยังให้โดยลูกค้ารายนี้มิได้ร้องขอ นอกจากนี้ผ้าเช็ดตัวทุกชิ้นภายในห้องพักล้วนมีสัญลักษณ์ "พี" ทุกชิ้น การที่โรงแรมทำเช่นนี้ได้ เพราะมีข้อมูลความชอบของลูกค้ารายนี้อยู่แล้วและไม่ชอบกลับบุหรี่ย สำหรับผ้าเช็ดตัวสัญลักษณ์ พี นั้น มาจากชื่อของลูกค้าคือ Pine อย่างไรก็ตามโรงแรมมีผ้าเช็ดตัวที่มีสัญลักษณ์ A-Z ไว้เป็นองค์ประกอบอยู่แล้ว จึงสามารถส่งมอบบริการเช่นนี้ให้กับลูกค้าทุกคนได้อย่างลงตัว

สมมติฐาน 2 ข้อของแนวคิด Mass Customization ได้แก่ "ประสิทธิภาพ" (ที่สัมพันธ์กับแนวคิดการผลิตปริมาณมาก) ก็คือการผลิตในปริมาณมากที่เป็นมาตรฐาน(Standardization) เป็นกระบวนการผลิตที่มาจากการแบ่งงานกันภายใต้ทักษะความชำนาญที่ทำให้ต้นทุนต่ำ คุณภาพสูง และ "ประสิทธิผล" (ที่สัมพันธ์กับการผลิตตามสั่ง)คือสามารถสนองตอบลูกค้าได้หลากหลายความต้องการ แต่ราคาไม่แพงอย่างที่คิด นี่เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรภายใต้แนวคิด Mass Customization สามารถทำกำไรภายใต้ "คุณค่าที่หลากหลาย" จากสมมติฐานทั้งสองข้อกล่าวได้ว่าปลายด้านหนึ่งของ Mass Customization เป็นแนวคิดการผลิต(Production Con-



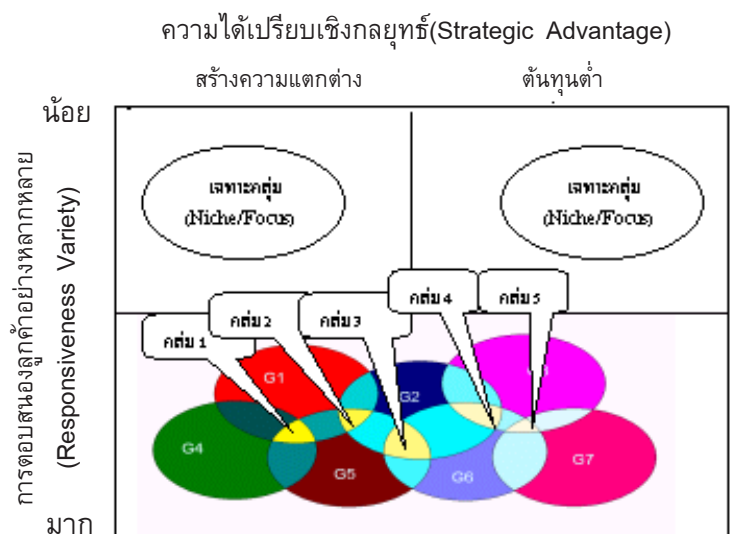
ภาพที่ 1 ระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าและแนวความคิดการผลิต-การมุ่งลูกค้า

cept) แต่ปลายอีกด้านหนึ่งเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงกับการตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะรายหรือแนวคิดมุ่งลูกค้า (Customer Concept)(Brotherion & Adler, 1999) โดยมีระบบเป็นตัวเชื่อมโยงกับความต้องการลูกค้า หรือมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสร้างเป็นเหมืองข้อมูล(Data Mining)ลูกค้าเพื่อประโยชน์ในการออกแบบและสร้างบริการให้ลูกค้าได้อย่างตรงใจทุกครั้งที่ลูกค้ามาใช้บริการ ดังภาพที่ 1

จากภาพที่ 1 จะพบว่าแนวความคิดแบบ Mass Customization จะให้ความสำคัญกับการตอบสนองลูกค้าในเวลาเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับระดับของการมีส่วนร่วมของลูกค้าปานกลาง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวอาจนำไปสู่การปิดช่องว่างด้านความต้องการลูกค้าที่หลากหลายได้ เพราะ Mass Customization สามารถเติมเต็มในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ปรับปรุงมาตรฐานได้ตรงตามทีลูกค้าปรารถนา และจดจำความชอบที่ลูกค้าประทับใจทุกครั้ง ที่ซื้อผลิตภัณฑ์/บริการ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการด้านความต้องการลูกค้า (Demand Management) นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวว่าผลิตภัณฑ์/บริการหลากหลาย (Product Variety) นั้น มีที่มาจากความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย (Demand Variety) (Berman, 2002; Hart, 1996; Pine,1993, p.44)

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ Mass Customization ถ้าพิจารณาจากมุมมองด้าน "ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

(Strategic Advantage)" จะหมายถึงความได้เปรียบที่มาจากคุณค่าด้านต้นทุนและคุณค่าด้านคุณภาพที่แตกต่าง ซึ่งสามารถเข้าใจได้ไม่ยากนัก แต่ถ้าพิจารณาจากมุมมองด้าน "ความหลากหลายในการตอบสนองลูกค้า (Variety of Responsiveness)" จะหมายถึงการตอบสนองลูกค้าได้มากและหลายกลุ่ม (Niches) ในประเด็นหลังนี้ยังมีการอภิปรายและข้อโต้แย้งจากนักวิชาการบางกลุ่มที่หาข้อสรุปได้ไม่ชัดเจนนัก ขณะที่นักวิชาการอีกกลุ่มมีความเห็นว่า Mass Customization ในมุมมองด้านความหลากหลายก็คือตลาดเฉพาะ (Niche) รูปแบบหนึ่ง นี่คือนิยามที่ถกเถียงกันในขณะที่งานของ Pine (1993) ได้ให้ความเห็นว่ากลยุทธ์ Mass Customization ก็คือตลาดเฉพาะ (Niches)ที่สามารถตอบสนองลูกค้าได้หลายกลุ่มหรือหลายมาตรฐานในขณะที่ตลาดเฉพาะในมุมมองแบบเก่า นั้นตอบสนองลูกค้าได้เพียงกลุ่มเดียว แต่สำหรับผู้เขียนแล้วเห็นว่ายุทธศาสตร์มุ่งเฉพาะให้ความหมายคือเฉพาะกลุ่ม อาทิ กลุ่มคนชรา กลุ่มรายได้ 5 ล้านบาทต่อเดือน เป็นต้น แต่ "Mass Customization" นั้น เป็นตลาดเฉพาะ (1:1) แบบมวลชน หรือ "Mass Market of One" ที่มาจากการความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายที่แตกต่างกันมากมาย แล้วใช้ระบบเพื่อจัดการ "รวบรวมความต้องการเฉพาะที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน" ซึ่งที่มาของแนวความคิดแตกต่างกัน ด้วยแนวคิด Mass Customization จะทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้หลายกลุ่มในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นการเสริมแนวคิดตลาดเฉพาะแบบ



ภาพที่ 2 กลยุทธ์มุ่งเฉพาะและ Mass Customization

กลุ่มเดียวที่ส่งมอบคุณค่าเพียง "คุณค่าเดียว" ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้จุดเด่นอีกประการก็คือสามารถตอบสนองลูกค้าแต่ละราย และสามารถส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าได้ "หลายคุณค่า" ดังภาพที่ 2

จากภาพที่ 2 แขนงอนจะหมายถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้วยต้นทุนต่ำและคุณภาพที่แตกต่าง ส่วนแกนตั้งจะหมายถึงความหลากหลายในการตอบสนองลูกค้าในระดับน้อยถึงมาก ตลาดเฉพาะกลุ่มจะเป็นการตอบสนองลูกค้าที่มีความชอบเหมือนกัน (Homogeneous) ด้วยคุณค่าเดียว (ผลิตภัณฑ์เดียว) ในขอบเขตตลาดขนาดเล็ก อาจกล่าวได้ว่าเป็นการมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นหลัก (ต้นทุนต่ำ/คุณภาพที่แตกต่าง) บางครั้งอาจเรียกว่ากลยุทธ์การมุ่งเฉพาะ (Focus Strategy) (Porter, 1980) ขณะที่ความได้เปรียบจากความหลากหลายในการตอบสนองลูกค้าจะเป็นแนวความคิดที่ต่อยอดแนวความคิดแรกให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Pine, 1993) ด้วยการมุ่งที่จะตอบสนองลูกค้าอย่างหลากหลายด้วยคุณค่าที่หลากหลาย ซึ่งมาจากแนวความคิดตลาดที่แตกกระจายทำให้องค์กรมีลูกค้าที่หลากหลายนั่นเอง จากแผนภาพล่างสมมติว่าองค์กรแบ่งลูกค้าตามรายชื่อตั้งแต่ A-Z และนำมาจัดเป็นกลุ่มได้ 7 กลุ่ม ตั้งแต่กลุ่ม G1 ถึง G7 (G1 ถึง G7 จะประกอบด้วยลูกค้าแต่ละราย โดยแต่ละรายอาจจะมีความชอบหรือรสนิยมไม่เหมือนกันหรือเหมือนกันก็ได้) ซึ่งในแต่ละกลุ่มนั้นจะมีความชอบที่แตกต่างกัน แต่องค์กรแบบ Mass Customization จะใช้ระบบเพื่อรวบรวมคำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายรวมกัน (ในแผนภาพจะได้ 5 กลุ่มย่อย) หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการผลิตในแบบ Mass Production และส่งคืนให้กับลูกค้าได้ทุกรายแม้จะมีความชอบแตกต่างกัน เป็นต้น

แนวความคิด Mass Customization ถ้าพิจารณาด้วย "ตำแหน่งทางการแข่งขัน" ของพอร์เตอร์ (Porter, 1980) ก็คือตำแหน่งขององค์กรที่แข่งขันด้วย "คุณค่าหลากหลาย" สามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบการแข่งขันในช่วงเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาในเชิงทรัพยากรองค์กร (Resource-Based) (Brotherton & Adler, 1999) ก็คือความสามารถที่จะเข้าใจความต้องการเฉพาะที่ชัดเจนถูกต้องของลูกค้าแต่ละรายแล้วใช้ระบบ (System) เพื่อจัดการความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

นำไปผลิตแบบมวลชน หรือ Mass Production เพื่อส่งคืน "แต่ละคุณค่า" ให้ลูกค้าทุกราย อาทิจรุกรกิจโรงแรมที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization จะเป็นความสามารถของโรงแรมในการจัดการสิ่งที่จับต้องได้คือห้องพัก อาคาร สิ่งอำนวยความสะดวก และพนักงานบริการส่วนหลัง (Back Office) ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตด้วยการแบ่งงานกันทำกระทั่งสามารถทำให้งานนั้น ๆ เป็นมาตรฐาน (Standardization) ได้ในที่สุด ขณะที่กระบวนการในการส่งมอบบริการให้ลูกค้า ซึ่งเป็นพนักงานบริการส่วนหน้า (Front Office) จะเป็นการรับไปสั่งซื้อ (Order) สร้างปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกับลูกค้าทำตามคำสั่งลูกค้า (Customization) โดยที่ทั้งสองส่วนนี้เมื่อเชื่อมโยงกันจะนำไปสู่กลยุทธ์ที่เรียกว่า "Mass Customization" ซึ่งสามารถสนองตอบความต้องการลูกค้าได้ทุกความต้องการและในปริมาณมาก

ในที่สุดอาจนำไปสู่คำถามที่ว่าทำไมองค์กรต้องใช้กลยุทธ์ Mass Customization จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบันคู่แข่งขั้นเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่ายและมีจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันเพื่อแย่งชิงผลกำไรสูงขณะที่ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นจากช่องทางจัดจำหน่ายในตลาด และอินเทอร์เน็ตทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงและเหตุผลอื่น ๆ อีกมากมาย แต่เหตุผลที่สำคัญคือการแข่งขันในแบบปริมาณมากหรือแข่งขันด้วยขนาดการผลิตและขนาดตลาดที่ใหญ่ ที่เชื่อมโยงกับความชอบลูกค้าที่เหมือนกัน (Homogeneous) กำลังจะเป็นอดีตหรือสิ้นสุดลง วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลงอย่างเห็นได้ชัด (Berman, 2002) นอกจากนี้เทคโนโลยีได้เพิ่มความสำคัญต่อองค์กรและลูกค้าอย่างมาก รวมถึงปรากฏการณ์ที่ลูกค้ามีความชอบที่หลากหลายหรือแตกกระจาย (Fragmentation) ก่อให้เกิดความต้องการเฉพาะรายขึ้น นี่เป็นการก่อให้เกิดแนวโน้มใหม่ซึ่งองค์กรธุรกิจต้องเผชิญนับจากนี้ไป (Hart, 1996) Mass Customization เป็นหนึ่งในหลายกระบวนการที่ซึ่งสามารถเผชิญกับความซับซ้อนดังกล่าว

สำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากแนวความคิด Mass Customization ได้แก่การลดเวลาการส่งมอบงาน (Cycle Time) พร้อมทั้งลดต้นทุนการบริการลงเพราะองค์กรทราบถึงประสบการณ์ที่ลูกค้าประทับใจจากฐานข้อมูลทำให้กระบวนการผลิตและส่งมอบบริการมีประสิทธิภาพ

จากการประหยัดต่อประสบการณ์และไม่ต้องลองผิดลอง ถูก อีกประการหนึ่งคือการประหยัดจากความหลากหลาย (Economy of Scope) (Jiang, 2000) ด้วยการใช้วัตถุดิบ ในการผลิตร่วม อาทิ ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์ของ มิตรชูบิชิสามารถใช้ใบพัดเครื่องปรับอากาศร่วมกับ ผลิตภัณฑ์ประเภทพัดลม ทำให้ต้นทุนต่ำลง กล่าวได้ว่าเป็นการเฉลี่ยต้นทุนให้ต่ำลงได้ หรือธุรกิจโรงแรมฝ่ายแม่ บ้าน(House Keeping) ที่ทำความสะอาดห้องพักแขกร่วมกับ ทำความสะอาดห้องโถง ห้องอาหารในโรงแรม เป็นต้น นอกจากนี้ความหลากหลายยังสามารถเพิ่มทางเลือก ความต้องการ (Demand) ด้วยผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย เป็นการเพิ่มความภักดีที่ลูกค้ามีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น

องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความต้องการ ลูกค้าที่หลากหลาย (Demand Variety) องค์กรควรมีกกลุ่ม ผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย (Product Variety) ด้วย เช่นกัน (Berman, 2002; Hart, 1996; Pine, 1993, p.44) ในส่วนนี้จะได้กล่าวถึงองค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์ Mass Customization ซึ่งได้จากวรรณกรรมในต่างประเทศและ จากงานวิจัยในประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ของบทความที่ต้องการศึกษาถึงกลยุทธ์ Mass Customization เพื่อส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าได้อย่างหลากหลายภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีรายละเอียดคือ

แมคโดนัลด์ (McDonald) ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรม อาหารบริการด่วน (Fast-Food Restaurant) ในอดีตได้ใช้ ระบบการผลิตแบบจำนวนมาก ทำให้ได้ประโยชน์จากการผลิตที่ประหยัด ภายใต้เบเกอร์ที่มีมาตรฐาน (Standardization) ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้า ในตลาดมวลชน (Mass Market) โดยลูกค้าไม่สามารถ ปฏิเสธมาตรฐานที่ได้จากแมคโดนัลด์ได้ (ทั้งที่อยาก ปฏิเสธ) แต่ปัจจุบันแมคโดนัลด์สามารถตอบสนองลูกค้า ได้หลากหลายตรงตามความต้องการลูกค้าแต่ละรายใน สิ่งที่ต้องการด้วยแนวคิด Mass Customization ลูกค้า สามารถสั่งแมคไรซ์เบอร์เกอร์หมู แมคไรซ์เบอร์เกอร์ไก่ นกเกิด แมคพิชทำจากเนื้อปลาไวท์อลาสกันพอลลอด (White Alas Kan Pollock) สลัดผัก กาแฟ ฯลฯ โดยที่ลูกค้า สามารถระบุส่วนผสมในอาหารที่ต้องการได้ อาทิ สาขา

ของแมคโดนัลด์ในกรุงเทพฯ ลูกค้าเคาน์เตอร์สามารถสั่ง เบอร์เกอร์บนมาตรฐานของแมค แต่ลูกค้าเลือกที่จะไม่ ใส่ส่วนผสมบางอย่างหรือเลือกใส่ส่วนผสมบางอย่างได้ ซึ่ง แมคโดนัลด์ สามารถผลิตให้กับลูกค้าทุกรายได้ตามที่ ลูกค้าต้องการ การที่ทำเช่นนี้ได้เนื่องจากพนักงาน เคาน์เตอร์ (Front Office) สามารถรับคำสั่ง (Orders) จาก ลูกค้าแต่ละรายที่มีความชอบในเบอร์เกอร์ที่แตกต่างกัน โดยคำสั่งซื้อจะถูกส่งเข้าไปตลอดเวลา "นี่คือ Customization" จากคำสั่งซื้อลูกค้า ผ่านระบบไปยังฝ่าย ผลิตที่อยู่ด้านหลังร้าน (Back Office) ซึ่งจะทำการผลิต เบอร์เกอร์ตามคำสั่งซื้อ ที่มีการคัดแยกคำสั่งซื้อที่เหมือน กันเข้าด้วยกันเพื่อผลิตในระบบมวล (Mass Production) ภายใต้ระบบการผลิตที่เป็นมาตรฐานซึ่งเกิดจากการแบ่ง งานกันทำ ด้วยระยะเวลาที่ไม่นานนักในที่สุดสามารถส่ง มอบเบอร์เกอร์คุณภาพมาตรฐานด้วยความร้อน พอดี บริการที่รวดเร็วถูกต้องแม่นยำ คุ่มค่าทั้ง คุณภาพ บริการและราคาให้กับลูกค้าตามที่ต้องการทุก ราย นี่คือนโยบาย Mass Customization ที่ทำให้ แมคโดนัลด์สามารถมัดใจลูกค้าได้ในปัจจุบัน

กางเกงยีนส์ลีวายส์สตาร์ต (Levi Strauss) กับ เทคโนโลยีเว็บไซต์ด้วยการเสนอมาตรฐานกางเกงยีนส์ที่มี มาตรฐาน รูปทรงและสีของกางเกงที่หลากหลาย โดย ที่ลูกค้าสามารถเลือกได้ตามความพอใจแล้วระบุเงื่อนไข ในสิ่งที่ต้องการ หลังจากนั้นระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัท จะรวมคำสั่งซื้อที่เหมือนกันและผลิตกางเกงยีนส์ตามที่ ลูกค้าต้องการโดยใช้เวลาประมาณ 4-6 สัปดาห์ เพื่อส่ง มอบกางเกงยีนส์ให้ลูกค้าแต่ละรายที่บ้าน นอกจากนี้ บริษัทได้มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับขนาด สี รูปทรง ที่ ลูกค้าชอบเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลเมื่อลูกค้ามาใช้บริการครั้ง ต่อไปบริษัทสามารถตัดแต่งให้ลูกค้าได้ทันที นี่คือนโยบาย Mass Customization ในแบบที่องค์กรกำหนดมาตรฐานไว้ ขณะเดียวกันก็สามารถปรับแต่งมาตรฐานได้ตามที่ลูกค้า ต้องการทั้งขนาดที่ใหญ่ขึ้นหรือเล็กลง หรือเพิ่มเติมสีสัน บางอย่างในกางเกงยีนส์ภายใต้มาตรฐานที่บริษัทได้วาง แผนไว้

โรงแรมริทซ์คาร์ตัน (Ritz-Carlton) กับกลยุทธ์ Mass Customization ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อจำชื่อและบันทึกประวัติ ลูกค้าสำหรับออกแบบและส่งมอบบริการให้ลูกค้าอย่าง

แม่นยำ เป็นการเก็บข้อมูลความประทับใจที่ลูกค้าชอบไว้บนฐานข้อมูล เมื่อลูกค้าโทรศัพท์มาที่โรงแรมหรือเดินเข้ามาขอใช้บริการโรงแรม พนักงานบริการส่วนหน้าจะถามลูกค้าว่าเคยใช้บริการโรงแรมหรือไม่ หรือมีบัตรสมาชิกโรงแรมหรือไม่ ถ้าไม่เคยใช้บริการหรือไม่มีบัตรสมาชิก พนักงานจะถามรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อ ที่อยู่ บริษัทที่ทำงาน ต้องการห้องพักแบบไหน สูดบุหรี่ยี่ห้ออะไร เพื่อเก็บไว้เป็นข้อมูลประวัติ แต่ถ้าลูกค้าเป็นสมาชิกโรงแรมหรือเคยใช้บริการโรงแรมเมื่อพนักงานป้อนข้อมูลเข้าไปในระบบฐานข้อมูลกลาง พนักงานจะทราบทันทีว่าลูกค้าชื่ออะไร นิสัยชอบกินอะไร และจะทราบทันทีว่าลูกค้าชอบอะไร อยู่ที่ไหน พร้อมกับถามนิสัยชอบกินอะไร นิสัยที่ว่า "ยินดีต้อนรับนิสัยชอบกินอะไร ท่านต้องการห้องพักแบบเดอลักซ์ (Deluxe) บนชั้นไม่สูบบุหรี่ เตียงเดี่ยว พร้อมคูปองอาหารเช้า และให้ปลุกในเวลา 6.00 นาฬิกา เหมือนเดิมหรือไม่ โดยข้อมูลดังกล่าวนี้ทุกสาขาของโรงแรมแห่งนี้สามารถเรียกดูได้ ทำให้ทราบถึงความชอบลูกค้า ทักทายชื่อลูกค้าได้ถูกต้องแม้ว่าลูกค้าจะไม่เคยมาใช้บริการที่สาขาบางแห่งก็ตาม นี่เป็นรูปแบบหนึ่งซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อให้บริการลูกค้า (Hart, 1996) หรือโรงแรมในประเทศไทยทางภาคใต้บางแห่งใช้กลยุทธ์ดังกล่าวด้วยการมีระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อเก็บประวัติการใช้บริการของลูกค้าทุกครั้งที่มาใช้บริการ และสามารถส่งมอบบริการที่ประทับใจให้ลูกค้าได้ทุกครั้ง นี่ไม่ใช่เรื่องบังเอิญแต่เป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้กรอบแห่งกลยุทธ์ Mass Customization

นอกจากนี้ Jiang (2000) ให้เหตุผลสนับสนุนเกี่ยวกับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization ไว้ว่า Mass Customization นำไปสู่ความได้เปรียบที่มาจาก "คุณค่าที่หลากหลาย" ด้วยการส่งมอบบริการให้ลูกค้าได้อย่างหลากหลาย เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมีเอกลักษณ์เฉพาะของตัวเองและมีรสนิยมการบริโภคที่หลากหลาย ลูกค้าที่ต่างรายกันต้องการสินค้าหรือบริการที่ต่างกันอย่างเด่นชัด ผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลายสามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรได้ และสามารถเป็นขวากหนามป้องกันการแข่งขันได้เป็นอย่างดี

หลักการ Mass Customization

จากที่ได้นำเสนอมาตั้งแต่ต้นจะเห็นว่า Mass

Customization คือกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงเพื่อเผชิญกับพฤติกรรมลูกค้า หรือความชอบของลูกค้าที่กระจายออกเป็นความชอบที่หลากหลาย ภายใต้เทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนการแข่งขันให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างเท่าทันคู่แข่งชั้น ในส่วนนี้จะเป็นการสรุปถึงหลักการเพื่อนำกระบวนการ Mass Customization ไปสู่การปฏิบัติซึ่งมีรายละเอียดคือ

1. องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างเกณฑ์ในการเลือกลูกค้า(ควรเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพหรือมีอำนาจซื้อ) แต่ละรายที่เป็นลูกค้าเป้าหมาย พร้อมทั้งต้องมีช่องทางการเข้าถึงหรือสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับลูกค้าได้ เนื่องจาก การสื่อสารเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์จะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับลูกค้าเพื่อบันทึกเป็นข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถเข้าถึงหรือไม่สามารถสื่อสารระหว่างกันกับลูกค้าได้ กลยุทธ์ Mass Customization ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ

2. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization จะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลเฉพาะของลูกค้า เพื่อจะได้ทราบลักษณะความต้องการเฉพาะของลูกค้า ได้ทราบถึงความแตกต่างด้านรสนิยมของลูกค้า การซื้อและการใช้สินค้าและบริการของลูกค้าแต่ละราย เพราะจะทำให้สามารถนำไปออกแบบ พัฒนาและส่งมอบบริการ (Delivery) ให้กับลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าแต่ละรายต้องการ

3. องค์กรที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ Mass Customization สามารถทำกำไรจากส่วนต่างราคาที่สูงเพิ่มขึ้น เนื่องจากความสามารถในการผลิตและส่งมอบบริการให้ลูกค้าแต่ละรายเป็นกรณีพิเศษ โดยที่ลูกค้าเต็มใจที่จะจ่าย

4. กลยุทธ์ Mass Customization สามารถใช้เว็บไซต์ (Web) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการรับคำสั่งซื้อลูกค้าแต่ละรายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เว็บไซต์สามารถจับคู่คำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายแล้วนำคำสั่งซื้อที่เหมือนกันที่เรียกว่า "Mass Market of One" เพื่อนำมาผลิตในขนาดใหญ่แล้วใช้ระบบจัดการเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้ลูกค้าได้ทุกคนตามที่ต้องการ

5. กลยุทธ์ Mass Customization จะใช้ได้กับตลาดที่แตกกระจาย ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นตลาดเฉพาะ

ราย ตลาดลักษณะนี้สอดคล้องกับปัจจุบันดังได้กล่าวมาแต่ต้นแล้ว ซึ่งตลาดที่แตกกระจายนั้นการผลิตก็ควรต้องใช้ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น(แต่อยู่บนพื้นฐานการผลิตที่มุ่งความเชี่ยวชาญ) สามารถตอบสนองของความต้องการที่หลากหลายได้ ด้วยการใช้ระบบการจัดการที่สามารถรับคำสั่งซื้อที่หลากหลายของลูกค้า และใช้ระบบจัดคำสั่งซื้อที่เหมือนกันนำมาผลิตด้วยมาตรฐานความเชี่ยวชาญแล้วส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ ให้ลูกค้าได้ทั้งหมด อาทิ โรงพยาบาลซึ่งรับผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาทุกรายตั้งแต่นาย ก. ที่แจ้งความประสงค์ว่าต้องการรักษาโรคปวดข้อ นาย ข. ที่แจ้งความประสงค์ว่าต้องการรักษาโรคไขข้อใหญ่ จนถึงนาย ฮ. ซึ่งแจ้งความประสงค์ว่าต้องการรักษาโรคไมเกรน ทั้งนี้เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจะมีระบบคัดกรองแต่ละโรคของผู้ป่วยที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน สมมติว่าโรคปวดข้อรวมได้ 20 ราย โรคไมเกรนรวมได้ 10 ราย ฯลฯ ก็จะส่งผู้ป่วยเหล่านี้ไปยังแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อรักษา กล่าวได้ว่าผู้ป่วยทุกรายสามารถได้รับการรักษาในเชิงประสิทธิผลตามที่ผู้ป่วยต้องการทุกราย ขณะที่โรงพยาบาลก็ได้ประสิทธิภาพด้านการผลิตในขนาดที่เหมาะสมและสามารถส่งมอบคุณค่าได้หลากหลายในเวลาเดียวกัน

6. องค์กรที่จะนำกลยุทธ์ Mass Customization ไปใช้จะต้องคำนึงถึงขนาดการผลิตที่เหมาะสมหรือต้องกำหนดปริมาณซื้อขั้นต่ำ มิฉะนั้น Mass Customization จะไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่า จะต้องมีกรรวบรวมคำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายและจับคู่คำสั่งซื้อที่เหมือนกันให้ได้ในขนาดที่เหมาะสมกับการผลิตเพื่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนการผลิต แต่ถ้าเป็นคำสั่งซื้อเฉพาะรายเดี่ยวที่ไม่สามารถรวมคำสั่งซื้อได้ Mass Customization สามารถทำได้ด้วยการกำหนดปริมาณซื้อ (Volume) ขั้นต่ำพร้อมระบุราคาตามขนาดการผลิต อาทิ เอ็ม แอนด์ เอ็ม (M & M) เมื่อลูกค้าต้องการลูกกวาดเคลือบช็อกโกแลตพร้อมต้องการข้อความที่ระบุบนช็อกโกแลตว่า "สุขสรรค์วันเกิดครบรอบ 30 ปี พร้อมด้วยใบหน้าของคุณคนเจ้าของวันเกิด" M & M สามารถทำให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แต่ต้องซื้อในปริมาณขั้นต่ำตามที่ M & M กำหนด ขณะที่ราคาจะสูงกว่าราคาปกติเล็กน้อย

7. องค์กรที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ Mass

Customization จะต้องให้ความสำคัญกับความไวต่อความรู้สึกของลูกค้าในการทำตามสั่ง (Customer Customization Sensitivity) ถ้าลูกค้ามีความไวต่อความรู้สึกในการทำตามสั่งสูง ลูกค้าจะยอมเสียเวลารอ ยอมจ่ายแพง ขณะเดียวกันขนาดของกลุ่มในการทำ Mass Customization จะมีขนาดเล็ก อาทิ ในอุตสาหกรรมสายการบิน ลูกค้าที่ซื้อเครื่องบินมีความไวต่อความรู้สึกในการทำตามสั่งสูงเพราะลูกค้าที่เป็นสายการบินนั้นต้องการความปลอดภัย ความสะดวก ความเร็ว สิ่งอำนวยความสะดวกในเครื่องบินที่ครบครัน ฯลฯ ลูกค้าเหล่านี้จะยินยอมที่จะเสียเวลารอนาน และจ่ายแพง เป็นต้น ในทางกลับกัน ถ้าความไวต่อความรู้สึกของลูกค้าในการทำตามสั่งต่ำ ลูกค้าจะไม่ยินยอมเสียเวลาในการรอคอย และไม่ยอมจ่ายแพง ขณะที่ขนาดกลุ่มลูกค้าก็มีขนาดใหญ่ อาทิ เกลือซึ่งลูกค้าต้องการเพียงความเค็มเพื่อใช้ปรุงอาหารหรือโรยถนน เป็นต้น

บทสรุป

พลวัตการแข่งขันในโลกธุรกิจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คู่แข่งขันพัฒนาความสามารถตลอดเวลา ในขณะที่ลูกค้ามีช่องทางให้เลือกซื้อเพิ่มขึ้นมีอำนาจมากขึ้นและมีพลังการต่อรองมากยิ่งขึ้น การแข่งขันด้วยการเน้นประสิทธิภาพอาจไม่สามารถตอบโจทย์การแข่งขันที่รุนแรงได้ครบถ้วน แนวความคิดการแข่งขันด้วยความได้เปรียบจากปริมาณมากหรือแบบมวลชน (mass production) ที่ใช้มาตั้งแต่ยุคอุตสาหกรรม อาจถึงเวลาต้องปรับเปลี่ยน ปัจจุบันแนวความคิดการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบกำลังเคลื่อนสู่แนวความคิด Mass Customization เนื่องจากลูกค้ามีความชอบที่หลากหลาย และตลาดได้แตกกระจาย (Fragmentation) จากลูกค้าที่เป็นกลุ่มแปรเปลี่ยนเป็นลูกค้าแบบเฉพาะราย นำไปสู่คำถามที่ผู้บริหารจะต้องตอบคือ "จำเป็นหรือไม่ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการลูกค้า?" ถ้าคำตอบคือ "ใช่" ท่านควรจะอ่านคำถามต่อไปคือ "องค์กรจะอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว?"

บทความนี้ได้มีการอภิปรายเพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับความต้องการลูกค้าที่มีลักษณะเฉพาะรายทั้ง 2 ข้อ และได้แนะนำเสนอกระบวนการทัศน์ใหม่การแข่งขันด้วยแนวความคิด กลยุทธ์ Mass Customization และได้ให้เหตุผล

ว่าทำไมองค์กรต้องทำความเข้าใจแนวความคิดกลยุทธ์ Mass Customization นอกจากนี้ยังได้ให้เหตุผลว่าจะนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้อย่างไร รวมถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเมื่อใช้กลยุทธ์นี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการทัศน์ในการจัดการอุปทาน (Supply Management) ประสานกับการจัดการอุปสงค์ (Demand Management) ได้อย่างลงตัวในศตวรรษนี้ ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization จะได้รับรางวัลจากลูกค้าทำให้ลูกค้าภักดีต่อองค์กร รวมถึงการเพิ่มขึ้นของศักยภาพในการทำอะไรที่เพิ่มสูงขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Berman, B. (2002). Should your firm adopt a mass customization strategy ? *Business Horizons*, 45(4), 51-60..
- Brotherton, B., & Adler, G. (1999). An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 18(-), 261-272.
- Davis, S. (1996). *Future Perfect* (10 ed.). NewYork: Addison-Wesley.
- Fulderson, B. (1997). A response to dynamic change in the market place. *Decision Support Systems*, 21(-), 199-214.
- Hart, C. W. L. (1995). Mass customization: Conceptual underpinnings, opportunities and limits. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 36-45.
- Hart, C. W. L. (1996). Made to Order: Technology is making it feasible to reach that market of one. Make sure you're the first mover. *Marketing Management:Summer* 5(2), 11-22.
- Jiang, P. (2000). Segment-based mass customization: an exploration of a new conceptual marketing framework. *Internet Research*, 10(3), 215-222.
- Kay, J. (2001). What became of the new economy ?. *National Institute Economic Review*, 177, 56-69.
- Kotler, P., & Keller, K. J. (2006). *Marketing Management* (12 ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Libai, B., Narayandas, D., & Humby, C. (2002). Toward an Individual Customer Profitability Model: A Segment-Based Approach. *Journal of Service Research*, 5(1), 69-76..
- Pine II, B. J. (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pine II, J. (2004). Mass Customization: The New Imperative. *Strategic Direction*, 20(1), 2.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NewYork: The Free Press

แบบฟอร์มส่งบทความเพื่อพิจารณาลง
วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

ข้าพเจ้า (นาง/นาง/นางสาว).....

ขอส่ง บทความวิจัย บทความวิชาการ

ชื่อเรื่อง (ไทย)

ชื่อเรื่อง (อังกฤษ)

ผู้เขียน (ไทย)

ผู้เขียน (อังกฤษ)

ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก

บ้านเลขที่..... หมู่ที่..... ซอย..... ถนน.....

อำเภอ..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์..... โทรสาร.....

E-mail.....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าบทความนี้ เป็นผลงานของข้าพเจ้าแต่เพียงผู้เดียว

เป็นของข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานตามที่ระบุในบทความจริง

โดยบทความนี้ไม่เคยลงตีพิมพ์ในวารสารใดมาก่อน และจะไม่นำส่งไปเพื่อพิจารณาลงตีพิมพ์ในวารสารอื่น
ภายใน 60 วัน นับจากวันที่ข้าพเจ้าได้ส่งบทความฉบับนี้

ลงนาม.....

(.....)

คำแนะนำสำหรับผู้เขียน

วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้และผลงานวิชาการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื้อหาที่จะลงพิมพ์ในวารสารฉบับนี้ มี 2 ประเภท คือ

1) **บทความวิจัย** เป็นเอกสารที่มีรูปแบบของการวิจัยตามหลักวิชาการ เช่น การตั้งสมมุติฐาน โดยระบุถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการค้นคว้าทดลองอย่างมีระบบ มีการสรุปผลการวิจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

2) **บทความวิชาการ** เป็นบทความในลักษณะเชิงการวิเคราะห์หรือวิจารณ์ ตลอดจนการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางวิชาการเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านองค์ความรู้ หรือการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้

การเตรียมต้นฉบับ

ต้นฉบับควรพิมพ์ด้วยกระดาษ A4 พิมพ์หน้าเดียว โดยจัดพิมพ์ด้วย Microsoft Word for Windows โดยใช้ตัวอักษร Angsana UPC ขนาด 15 points

ความยาวของบทความถ้าเป็นบทความวิจัยควรมีความยาวไม่เกิน 15 หน้า บทความวิชาการควรมีความยาวไม่เกิน 10 หน้า ประกอบด้วย

1. ชื่อเรื่อง ไม่ยาวเกินไป แต่ครอบคลุมสาระทั้งเรื่อง ทั้งภาษาไทย และอังกฤษ
2. ชื่อผู้เขียนทุกคนเป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ให้พิมพ์ไว้ตรงกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ชื่อเรื่อง
3. ตำแหน่งและหน่วยงานสังกัดของผู้เขียนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ให้พิมพ์ไว้หน้าแรกด้านล่าง (footnote)
4. บทคัดย่อ (ภาษาไทย) และ Abstract (ภาษาอังกฤษ) เป็นการสรุปสาระสำคัญของเรื่อง ความยาวไม่เกิน 250 คำ
5. เนื้อหา

5.1 บทความวิจัย เนื้อหาควรประกอบด้วย

5.1.1 คำนำ อธิบายถึงความสำคัญและเหตุผลที่ทำการวิจัย รวมทั้งการตรวจเอกสาร (literature review) และวัตถุประสงค์ในการตรวจเอกสารนั้น

5.1.2 อุปกรณ์และวิธีการ อธิบายเป็นร้อยแก้วถึงอุปกรณ์และวิธีการที่ใช้ในการทดลอง

5.1.3 ผลการทดลองและวิจารณ์ เขียนรวมหรือแยกกันก็ได้ ควรเรียงลำดับเนื้อหา สั้น กระชับ ควรเสนอในรูปแบบตาราง กราฟ (ควรเป็นกราฟแท่ง หรือเส้นตรงที่ดูเข้าใจได้ง่าย) หรือภาพ (คำอธิบายตาราง กราฟ อาจจะเป็นภาษาไทย หรืออังกฤษก็ได้) การวิจารณ์ผลการทดลองเพื่อให้ผู้อ่านเห็นด้วยตามหลักการ หรือคัดค้านทฤษฎีที่มีอยู่เดิมเปรียบเทียบการทดลองของผู้อื่น ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการวิจัยในอนาคต

5.1.4 สรุปผลการทดลอง ควรสรุปสาระสำคัญที่ไม่คลุมเครือ เน้นข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาไปในอนาคต

5.1.5 คำนิยมหรือกิตติกรรมประกาศ (ถ้ามี) การแสดงความขอบคุณต่อผู้ให้ความช่วยเหลือในงานวิจัย สำเร็จลงได้ด้วยดี ควรเขียนข้อความสั้นๆ

5.1.6 เอกสารอ้างอิง

5.2 **บทความวิชาการ** ให้เสนอเนื้อเรื่อง และสรุปสาระสำคัญของเนื้อเรื่อง โดยไม่ต้องแยกหัวข้อย่อยเป็นคำนำ อุปกรณ์และวิธีการ ผลการทดลองและวิจารณ์ ส่วนบทคัดย่อ และ Abstract จะมีหรือไม่มีก็ได้

การเขียนเอกสารอ้างอิง

1. การตรวจเอกสาร

ในเนื้อเรื่องของคำนำ หรืออุปกรณ์และวิธีการ หรือผลการศึกษา หรือทดลอง

ตัวอย่างการเขียน

ก. ผู้เขียน 1 คน

โกศล (2523) หรือ (โกศล 2532)

Krebs (1978) หรือ (Krebs 1978)

ข. ผู้เขียน 2 คน

อิมจิต และมานะ (2523) หรือ (อิมจิต และมานะ 2535)

Sharwa and Jandalk (1978) หรือ (Sharwa and Jandalk 1978)

ค. ผู้เขียนมากกว่า 2 คน

สะอาด และคณะ (2523) หรือ (สะอาด และคณะ 2523)

Lekakul *et al.* (1977) หรือ (Lekakul *et al.* 1977)

ง. เอกสารไม่ปรากฏชื่อผู้เขียน

นิรนาม (2529) หรือ (นิรนาม 2529)

2. เอกสารอ้างอิงหรือบรรณานุกรม

ในบัญชีเอกสารอ้างอิงท้ายเรื่อง

2.1 การเรียงลำดับเอกสาร

ให้เอกสารภาษาไทยอยู่ในส่วนแรก และเอกสารภาษาต่างประเทศอยู่ในส่วนที่สอง

ให้เรียงชื่อผู้แต่งตามอักษรแต่ละภาษา

ผู้แต่งชื่อเดียวกัน มีเอกสารมากกว่า 1 ฉบับ

- ถ้าตีพิมพ์ในปีต่างๆ กัน ให้เรียงปีที่พิมพ์จากน้อยไปหามาก
- ถ้าตีพิมพ์ในปีเดียว ให้ใส่อักษร ก ข ค หรือ a b c กำกับในเนื้อเรื่องที่อ้างถึงก่อนและหลัง ตามลำดับ

2.2 ประเภทของเอกสาร

ก. ตำรา

แบบการเขียน

ชื่อผู้แต่ง. ปี. ชื่อหนังสือ. ชื่อสำนักพิมพ์ จังหวัด. จำนวนหน้า.

ตัวอย่างการเขียน

โกศล เจริญสม. 2523. แตนเบียนคาซิดอย. เอกสารพิเศษ ฉบับที่ 3 ศูนย์วิจัยและควบคุมศัตรูพืชโดยชีวินทรีย์แห่งชาติ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ กรุงเทพฯ. 301 หน้า.

สะอาด บุญเกิด จเร สดากร และทิพย์วรรณ สดากร. 2523. ชื่อพรรณไม้ ในเมืองไทย. กองทุนจัดพิมพ์ตำราป่าไม้ คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ. 657 หน้า.

Krebs, C.J. 1978. Ecology : the Experimental Analysis Distribution and Abundance. 2nd Ed. Harper and Row, N.Y. 678 pp.

Lekakul, B., K. Askins, J. Nabhitabhata and A. Samruadkit. 1977. Field Guide to Butterflies of Thailand. Kuruspha, Bangkok. 260 pp.

ข้อควรระวังในการเขียน เอกสารอ้างอิง

การอ้างอิงเอกสารในเนื้อเรื่อง และ
เอกสารอ้างอิงท้ายเรื่องต้องตรงกันและมีครบ
ถ้วน กล่าวคือ

ถ้ามีการอ้างอิงในเนื้อเรื่อง จะต้องมีการ
เอกสารอ้างอิงท้ายเรื่อง

เอกสารอ้างอิงท้ายเรื่องใด ถ้าไม่มี
การอ้างอิงในเนื้อเรื่อง ให้ตัดออก

ขอให้ตรวจสอบการเขียนให้ถูกต้อง
ก่อนส่งต้นฉบับ !!

ข. วารสาร Newsletter และ Bulletin

แบบการเขียน

ชื่อผู้แต่ง, ปี, ชื่อเรื่อง, ชื่อวารสารหรือชื่อ Newsletter หรือชื่อ Bulletin ถ้ามีตัวย่อเป็นสากล ก็ให้ใช้ตัวย่อ ปีที่ : หน้า-หน้า.

ตัวอย่างการเขียน

ไพศาล เหล่าสุวรรณ. 2524. วิธีการเขียนบทความทางวิชาการวิทยาศาสตร์. ว.สงขลานครินทร์ 3 : 27-43.

Sharwa, A.D. and C.I. Jandalk. 1986. Studies on recycling of Pleurotus waste. Mushroom Newsletter for the Ttopics 6 : 13-15.

Yano, K. 1979. Effect of vegetable juice and milk on alkylating activity of n-methyl-n-nitrourea. J. Agric. Food Chem. 27 : 2456-2458.

ค. รายงานประจำปี

แบบการเขียน

ชื่อผู้แต่ง, ปี, ชื่อเรื่อง, ชื่อรายงานประจำปี พ.ศ. หน่วยงาน หน้า-หน้า.

ตัวอย่างการเขียน

กรองทอง จันทร, อำนวย ทองดี และบรรจง สิกขะมณฑล. 2522. การศึกษาวิธีการปลูกหอมแดงในภาคเหนือ. รายงานสรุปผลการทดลองพืชสวน 2522. กองพืชสวน กรมวิชาการเกษตร. หน้า 5-20.

Lewanich, A. 1974. A Taxonomic Study on the Lepidopterous Pests of Sugar Cane. Annual Research Report 1974. Div. of Entomol. And Zool., Dept. of Agric., Bangkok p. 511-513.

ง. รายงานการประชุม

แบบการเขียน

ชื่อผู้แต่ง, ปี, ชื่อเรื่อง, รายงานการประชุม ถ้ามีตัวย่อสากลก็ให้พิมพ์ตัวย่อ ครั้งที่ (ถ้ามี) วันเดือนปีที่มีการประชุม สถานที่ประชุม. หน้า-หน้า.

ตัวอย่างการเขียน

พิสิษฐ์ เสพสวัสดิ์ ศรีสมร พิทักษ์ เตือนจิตต์ สัตยาวิรุทธ์ และสาทร สิริสิงห์. 2523. ประสิทธิภาพของสารฆ่าแมลงบางชนิดกับหนอนเจาะฝักถั่วเหลือง. รายงานการประชุมวิชาการแมลงและสัตว์ศัตรูพืช ครั้งที่ 2 กองกัญและสัตววิทยา 24-27 มิถุนายน 2532 ณ ศูนย์วิจัยอารักขาข้าว กรุงเทพฯ. หน้า 492-523.

Bliss, C.I. 1958. The Analysis of Insect Counts as Negative Binomial Distribution. In Proc. 10th Intern. Congr. Ent. 2 : 1015-1032.

Magee, P.N. 1992. The Future of Research on Chemical Carcinogenesis. In 2nd Princess Chulabhorn Science Congress. Nov. 2-6, 1992. Bangkok. P. 11.

จ. เอกสารไม่ปรากฏชื่อผู้เขียน

แบบการเขียน

ให้ใช้คำว่า นิรนาม หรือ Anonymous แทนชื่อตามด้วยปี พ.ศ. หรือ ค.ศ. ที่ตีพิมพ์ และใช้วิธีการเขียนตามประเภทของเอกสารนั้นๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ตัวอย่างการเขียน

Anonymous. 1989. Krung Thai Bank Annual Report 1989. Bangkok. 80 pp.

นิรนาม. 2520. สัตว์ศัตรูอ้อย. วารสารกสิกรรมไร้อ้อย. 1: 445-449

**ใบสมัครสมาชิก วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน..... อาคาร/ชั้น.....

เลขที่..... ถนน..... ตำบล/แขวง.....

อำเภอ/เขต..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์..... โทรสาร.....

E-mail address :.....

บ้าน เลขที่..... หมู่ที่..... ซอย..... ถนน..... ตำบล.....

แขวง..... อำเภอ/เขต..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... โทรศัพท์มือถือ.....

E-mail address :.....

- () สมัครสมาชิกใหม่
- () 1 ปี 2 ฉบับ 100 บาท ตั้งแต่ฉบับที่ ถึง.....
- () 2 ปี 4 ฉบับ 200 บาท ตั้งแต่ฉบับที่ ถึง.....

ชำระเงินโดย () ชำระด้วยตนเอง

- () โอนเงินเข้าบัญชี "มธ. สถาบันทรัพยากรมนุษย์"
เลขที่บัญชี 026-1-03486-3 ธนาคารกรุงไทย ออมทรัพย์ สาขาท่าเตียน
และโปรดส่งหลักฐานการชำระเงินพร้อมใบสมัครสมาชิก มาที่
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ หมายเลขโทรสาร 0 - 2226 - 5324
- () ออกใบเสร็จในนาม.....
- () ส่งมาที่ โครงการวารสารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

สถานที่ส่ง () ที่บ้าน () ที่ทำงาน

สอบถามรายละเอียดได้ที่ นายชินกฤต เจริญพร
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์
โทร. 02-613-3306 โทรสาร 0 - 2226 - 5324
<http://www.hri.tu.ac.th> email: chinakit25@gmail.com

สำหรับเจ้าหน้าที่

ใบเสร็จรับเงินเล่มที่.....เลขที่.....วันที่รับค่าสมาชิก.....

หมายเลขสมาชิก.....

วารสารทรัพยากรมนุษย์ปีที่.....ฉบับที่.....ถึงปีที่.....ฉบับที่.....

วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - มิถุนายน 2554

กองบรรณาธิการวิชาการ

Professor Dr. Sak Ongvisit	ศาสตราจารย์ ดร. จีระ หงส์ลดารมภ์
Professor Dr. John E. Butler	ศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร จามรมาน
ศาสตราจารย์ ดร.ผดุงศักดิ์ รัตนเดโช	รองศาสตราจารย์ ไฉ จามรมาน
รองศาสตราจารย์ ดร. ไพรัช ถิ่นธานี	รองศาสตราจารย์ ดร. บุญหงษ์ จงคิด
รองศาสตราจารย์สุรัชย์ ธรรมทวีธิกุล	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ บุนนาค
ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันชัย ขันดี	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์
นายกิตติภูมิ วิเศษศักดิ์	

บรรณาธิการ: รศ. พันย์ ทองสวัสดิ์วงศ์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ: นางสาวยุรพันธ์ ตามกาล

ผู้พิจารณาผลงานวิจัย

ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์	มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
รศ. ไฉ จามรมาน	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รศ. พันย์ ทองสวัสดิ์วงศ์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รศ. สุรัชย์ ธรรมทวีธิกุล	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อ.ดร.ไพโรจน์ปิยะวงศ์วัฒนา	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ผศ.ดร.จัญฉวีณ์ สิทธิศิริอรอด	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อ.ดร. กานดา พุ่มพุ่ม	มหาวิทยาลัยศิลปากร
ศ.ดร. อภิชัย พันธเสน	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

สำนักงาน: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร

กรุงเทพฯ 10200 โทร. 02-613-3305 โทรสาร 02-613-3303, 02-223-3750 <http://www.hri.tu.ac.th>

พิมพ์ที่: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โทร. 0-2224-1350. 0-2224-7357-9