

แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
ผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน*
STRUCTURAL EQUATION MODEL OF FACTORS INFLUENCING
PERFORMANCE OF COMMUNITY ENTERPRISES

สุภาวดี สุทธิรักษ์

Supawadee Sutthirak

สมนึก เลิศแก้ว

Somnuk Lirdkaew

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

Prince of Songkla University Surat Thani Campus, Thailand

E-mail: supawadee.su@psu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่าง 520 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เก็บรวบรวมข้อมูลจากประธาน รองประธาน และกรรมการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ประธาน รองประธาน และกรรมการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม จำนวน 16 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ๆ ละ 8 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 8 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้และเจริญเติบโต กระบวนการภายใน และผลการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($X^2/df = 1.980$, RMSEA = 0.047, CFI = 0.990, SRMR = 0.033) สำหรับแนวทางการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) ผู้นำของวิสาหกิจชุมชนควรมีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตที่เข้มแข็ง 3) ด้านกระบวนการภายในต้องมีความพร้อมในการให้บริการลูกค้าภายใต้ความ



รับผิดชอบต่อสังคม 4) ด้านผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย และ 5) ด้านการดำเนินงานตามแผนที่กลยุทธ์ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องให้ความสำคัญกับมิติต่าง ๆ ในแผนที่กลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชน

คำสำคัญ: กลุ่มวิสาหกิจชุมชน, ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง, การเรียนรู้และเจริญเติบโต, กระบวนการภายใน, ผลการดำเนินงาน

Abstract

The objectives of this research article were to analyze the structural equation model of factors influencing the performance of community enterprises in Surat Thani Province and to study the guidelines for development of community enterprise in Surat Thani Province for continuous improvement in performance. This research utilized a mixed method approach. The quantitative research consisted of 520 samples using stratified sampling. Data were collected from the chair, vice president and directors of the community enterprise using questionnaires. The data were analyzed by structural equation model. The qualitative research collected data from key informants - chairman, vice president and director of the community enterprise - focus group of 16 people, divided into 2 groups of 8 people each and in-depth interviews of 8 people. Using semi-structured interviews and data analysis with content analysis. The results were found that the developed model consisted of four latent variables: transformational leadership, learning and growth, internal processes and performance that were consistent with empirical data a good - fit ($\chi^2/df = 1.980$, RMSEA = 0.047, CFI = 0.990, SRMR = 0.033). The guidelines for the development of community enterprise in Surat Thani Province for continuous improvement in performance, namely 1) community enterprise leaders should have a transformational leadership model 2) strong learning and growth 3) internal processes must be ready to provide customer service under corporate social responsibility 4) performance according to the target and 5) operations according to the strategy map community enterprises must pay attention to various dimensions In the strategy map of community enterprises.

Keywords: Community Enterprise, Transformational Leadership, Learning and Growth, Internal Processes, Performance



บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 เป็นแผนแม่บทหลักสำหรับการพัฒนาประเทศและมีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 ให้ความสำคัญกับการผสมผสานภาคบริการเข้ากับภาคการค้า โดยการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ที่ต้องการสินค้าและบริการที่มีความไวต่อการตอบสนอง เป็นสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานสากลและมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม จึงมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการ ตลอดจนการพัฒนาเชิงพื้นที่เพื่อกระจายโอกาสเศรษฐกิจให้แก่คนในชุมชนและท้องถิ่น โดยการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ รวมทั้งสร้างผู้ประกอบการใหม่ที่มีจิตวิญญาณในการเป็นผู้ประกอบการ มีทักษะในการทำธุรกิจ รู้จักใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิต การจัดการ การขายหรือเป็น Smart SMEs นอกจากนี้ การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง ยังเป็นการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจสำหรับกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการ เพื่อส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการที่ผลิตได้และขายเป็น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ในปี 2562 มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME) จำนวน 3,105,096 ราย เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีจำนวน 85,436 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.75 ของจำนวน MSME รวมทั้งประเทศ การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเป็นแหล่งสร้างอาชีพและสร้างงานให้แก่คนกลุ่มใหญ่ อีกทั้งยังเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

การประเมินศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ โดยส่วนบริหารจัดการงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย ณ สิ้นไตรมาสที่ 2 ปีงบประมาณ 2562 พบว่าวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีศักยภาพในการดำเนินงานอยู่ในลำดับที่ 1 ของภาคใต้ตอนบน ลำดับที่ 5 ของภาคใต้ และลำดับที่ 8 ของประเทศไทย โดยมีวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินงานได้ในระดับดีร้อยละ 46.21 ระดับปานกลางร้อยละ 45.83 และระดับต้องปรับปรุงร้อยละ 7.96 ปัญหาหลักที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีระดับการดำเนินงานปานกลางถึงต้องปรับปรุง ได้แก่ ผลกระทบทางการเกษตรมีการแปรรูปเพียงขั้นต้น ผลกระทบที่คล้ายคลึงกัน ขาดความหลากหลาย ขาดความคิดในการต่อยอดห่วงโซ่คุณค่า การพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านทางออนไลน์ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่จำหน่ายผ่านทางหน้าร้านเป็นหลัก ความเข้าใจในเรื่องการทำบัญชีรายรับ - รายจ่ายไม่ตรงกับหลักการทางการบัญชีที่ถูกต้องและไม่เป็นระบบ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) อีกทั้งยังมีการศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแปรรูปและผลิตอาหาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ กรรมการวิสาหกิจชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการดำเนินงาน การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนไม่ชัดเจน เงินทุนไม่เพียงพอ



ในการขยายกิจการ และขาดตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (ปลื้มใจ ไพจิตร และ ชาญวิทย์ ทองโชติ, 2560) เช่นเดียวกับสถานการณ์ของวิสาหกิจชุมชนจากงานวิจัยก่อนหน้านี้พบว่าปัจจัยที่วิสาหกิจชุมชนมีอยู่ ได้แก่ ทรัพยากรหรือวัตถุดิบ กำลังแรงงาน องค์ความรู้หรือภูมิปัญญา และเงินทุน ส่วนปัญหาที่วิสาหกิจชุมชนพบและต้องการแก้ไข ได้แก่ คุณภาพสินค้าไม่ดี ต้นทุนการผลิตสูง วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตไม่เพียงพอ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ นโยบายของรัฐในการให้ความช่วยเหลือ ราคาสินค้าที่สูงกว่าคู่แข่ง หรือราคาวัตถุดิบที่ไม่สามารถต่อรองได้ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ประสบปัญหาในด้านความเข้มแข็งในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ โดยเฉพาะปัญหาด้านการตลาด ด้านบัญชีและการเงิน ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านต้นทุนการผลิต ทั้งนี้ การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นการรวมกลุ่มของคนในชุมชนที่มีความสนใจในการดำเนินธุรกิจเดียวกัน แต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำนวนมากประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่อง สร้างงานและสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน แต่มีวิสาหกิจชุมชนอีกจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ สินค้าไม่เป็นที่ยอมรับของลูกค้า ไม่สามารถควบคุมต้นทุนในการผลิตได้ จนทำให้ประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่องและต้องเลิกดำเนินงานไปในที่สุด (Arasti, R. et al., 2012); (Gray, D. et al., 2012) จากปัญหาดังกล่าว การเรียนรู้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นประเด็นสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเป็นต้นแบบสำหรับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของวิสาหกิจชุมชนที่เริ่มก่อตั้งหรือวิสาหกิจชุมชนที่กำลังประสบปัญหาในการดำเนินงาน ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วย นวัตกรรม และการวิจัย หรือ การเรียนรู้และการเจริญเติบโต การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีเจตนาเรขานแตกต่างกัน และภาวะผู้ความเป็นผู้นำ (Lussier, R. N. & Halabi C. E., 2010); (Simpson, M. et al., 2012) อย่างไรก็ตามความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในพื้นที่หนึ่งอาจจะไม่ใช่ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอีกพื้นที่หนึ่ง (Benzing, C. et al., 2009); (Kader, R. A. et al., 2009)

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยได้กำหนดตัวแปรจากแนวคิดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004) และเพิ่มปัจจัยภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนที่กลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การพัฒนาแบบจำลองดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รูปแบบการสร้าง ความเข้มแข็งจากภายในองค์กร การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและการสร้างความมั่งคั่งด้วยผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่าง



ต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการในการนำผลจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ด้วยรูปแบบเชิงอธิบายเป็นลำดับ (Sequential Explanatory Design) เริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและอธิบายเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนหรือค้นหาสาเหตุของข้อโต้แย้งที่อาจจะเกิดขึ้นจากการศึกษาข้อมูลในเชิงลึก ซึ่งงานวิจัยนี้ได้พัฒนาตัวแปรแฝงจากแนวคิดแผนที่กลยุทธ์ โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นตัวขับเคลื่อนให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ประธานกลุ่มรองประธาน และกรรมการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีจำนวน 1,133 กลุ่ม (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563) ทั้งนี้ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 520 ตัวอย่าง เนื่องจากมีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13 ตัวแปร จึงกำหนดสัดส่วนของตัวแปรสังเกตได้ต่อกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 1 ต่อ 40 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่จะทำให้เกิดความแม่นยำในการคำนวณทางสถิติมากกว่ากลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (Wiersma, W. & Jurs, S. G., 2009) และสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลกลับคืนมา 453 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.11

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามจำนวน 6 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 8 ข้อ ตอนที่ 2 ด้านภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง จำนวน 15 ข้อ ตอนที่ 3 ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต จำนวน 13 ข้อ ตอนที่ 4 ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 15 ข้อ ตอนที่ 5 ด้านผลการดำเนินงาน จำนวน 8 ข้อ และตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะ โดยลักษณะของข้อคำถามตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 - 5 เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 6 เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพ



เครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item - Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 ทุกข้อ เมื่อแก้ไขแล้วจึงได้นำไปทดลองเก็บข้อมูล โดยให้ประธานกลุ่ม รองประธาน และกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ทำแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามทั้งชุดมีค่าสัมประสิทธิ์ของเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.916 ถือว่าอยู่ในระดับดีมาก (Kline, R. B., 2011)

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้วิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเกณฑ์พิจารณาการแจกแจงแบบปกติของตัวชี้วัดพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ในช่วง - 3 ถึง + 3 และค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ในช่วง - 7 ถึง + 7 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยวิธี Maximum Likelihood ในการประมาณค่า ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงของตัวชี้วัด โดยตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรแฝงจะเป็นตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากกว่า 0.50 และ 2) การวิเคราะห์เส้นทางของตัวแปรแฝงเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองโครงสร้าง เกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่ ค่าไคสแควร์ (χ^2)/df น้อยกว่า 2 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) น้อยกว่า 0.05 และค่ารากกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐานของส่วนเหลือ (Standard Root Mean Residual: SRMR) น้อยกว่า 0.05 (Schumacker, R. E. & Lomax, R. G., 2010) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Comparative Fit Index: CFI) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 (Kaplan, D., 2000)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ประธานกลุ่ม รองประธาน และกรรมการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 24 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงโดยคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อให้มีความหลากหลายด้านบทบาทหน้าที่และลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยกำหนดประเด็นจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับการสนทนากลุ่มจำนวน 16 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ๆ ละ 8 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 8 คน

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึก

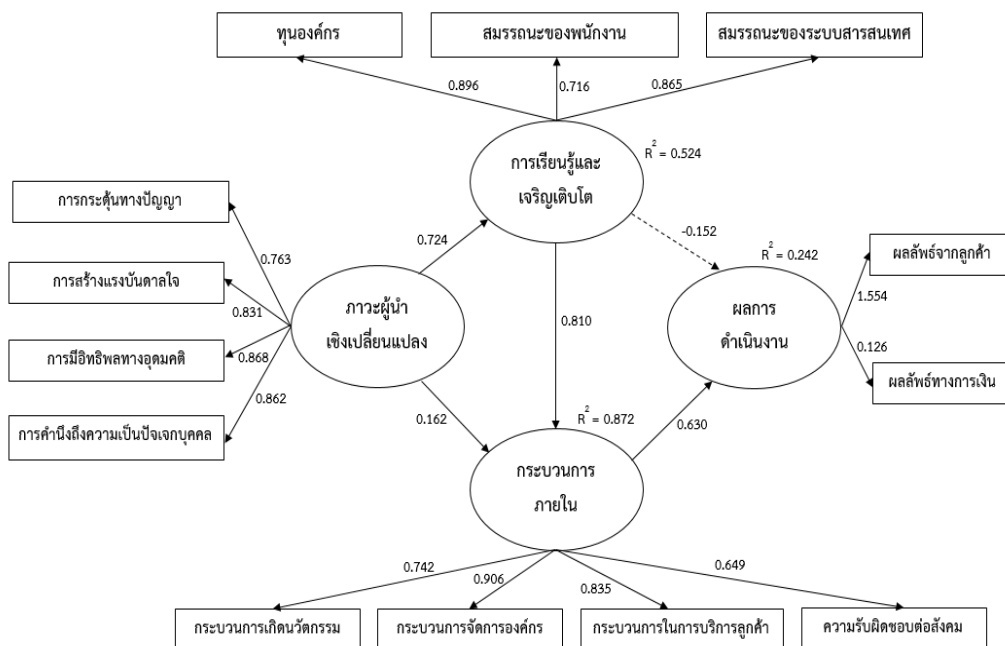


ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้และเจริญเติบโต กระบวนการภายใน และผลการดำเนินงาน และตัวแปรสังเกตได้ 13 ตัวแปร พบว่า มีค่าความเบี่ยงระหว่าง - 0.726 ถึง - 0.150 ส่วนค่าความโด่งอยู่ระหว่าง - 0.550 ถึง 1.128 แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติ สามารถใช้วิธีประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood ได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้และเจริญเติบโต กระบวนการภายใน และผลการดำเนินงาน พบว่าตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรแฝงเป็นตัวชี้วัดที่ดี ได้แก่ 1) ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.78 ถึง 0.89 2) ตัวแปรการเรียนรู้และเจริญเติบโตมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 0.94 3) ตัวแปรกระบวนการภายในมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.68 ถึง 0.92 และ 4) ตัวแปรผลการดำเนินงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 0.85 แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2/df = 1.885$, RMSEA = 0.044, CFI = 0.918, SRMR = 0.045)

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จากภาพที่ 1 พบว่า แบบจำลองที่กำหนดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($X^2/df = 1.980$, $RMSEA = 0.047$, $CFI = 0.990$, $SRMR = 0.033$) โดยภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเรียนรู้และเจริญเติบโต ($\beta = 0.724$, $p < .001$; ยอมรับสมมติฐานที่ 1) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกระบวนการภายใน ($\beta = 0.162$, $p < .001$; ยอมรับสมมติฐานที่ 2) การเรียนรู้และเจริญเติบโตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกระบวนการภายใน ($\beta = 0.810$, $p < .001$; ยอมรับสมมติฐานที่ 3) การเรียนรู้และเจริญเติบโตมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = -0.152$, $p > .001$; ปฏิเสธสมมติฐานที่ 4) และกระบวนการภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = 0.630$, $p < .001$; ยอมรับสมมติฐานที่ 5)

ผลการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสามารถนำเสนอแนวทางการพัฒนา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. ด้านผู้นำ ผู้นำของวิสาหกิจชุมชนควรเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในการนำองค์กร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำต้องได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อใจจากสมาชิก ว่าสามารถนำองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า สามารถพัฒนาตนเอง



และพัฒนาองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่ประสบปัญหาจากโรคระบาด

2. ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีทักษะความชำนาญในงานที่ทำ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่าง ๆ ขององค์กร ให้มีความทันสมัยเพียงพอต่อการผลิตสินค้าและการให้บริการลูกค้า อีกทั้งองค์กรต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและสามารถนำเสนอกลยุทธ์ที่ก้าวหน้ากว่าคู่แข่ง

3. ด้านกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีการพัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าและการบริการลูกค้าให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย ลดต้นทุน และยังคงความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและการบริการ นอกจากนี้ ต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดโครงสร้างในการบริหารงานที่มีการแบ่งส่วนงานอย่างชัดเจน กำหนดคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งในการทำงาน มีกระบวนการในการสั่งการและสะท้อนกลับที่รวดเร็วและรัดกุม อีกทั้งองค์กรต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง โดยการดำเนินงานตามข้อกำหนดทางกฎหมาย ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม รวมทั้งให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านผลการดำเนินงาน องค์กรควรมีการตรวจสอบลูกค้าเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพของสินค้า ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการให้บริการ และความรู้สึกรักดีต่อองค์กร มีการพัฒนาการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ประวัติการซื้อสินค้าและบริการ นอกจากนี้ ยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไร และความมั่นคงมั่งคั่งขององค์กร

5. ด้านการดำเนินงานตามแผนที่กลยุทธ์ องค์กรควรให้ความสำคัญกับมิติด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ด้านกระบวนการภายใน ด้านผลลัพธ์จากลูกค้า และด้านผลลัพธ์ทางการเงิน ตามลำดับ ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องให้ความสำคัญกับการเลือกผู้นำที่สมาชิกมีความเชื่อมั่น สามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กรในทางที่ดีขึ้น คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง) จากนั้นจัดวางโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้เข้มแข็งทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะในการทำงาน มีโครงสร้างทางด้านระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี และนวัตกรรมต่าง ๆ อย่างเพียงพอ รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดสิ่งจูงใจในการทำงาน (การเรียนรู้และเจริญเติบโต) เมื่อโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเข้มแข็งแล้ว จะทำให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งกระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการผลิตสินค้า กระบวนการให้บริการลูกค้า และกระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (กระบวนการภายใน) เมื่อองค์กรมีผู้นำที่ดี มี



โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่เข้มแข็ง และมีกระบวนการภายในที่ดี จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าและคุณภาพในการให้บริการ ส่งผลให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำและบอกต่อ ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น สามารถลดต้นทุนลงได้จากความผิดพลาดในการทำงานที่ลดลงและกระบวนการในการทำงานที่รวดเร็วขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้น และจ่ายเงินปันผลหรือค่าตอบแทนที่มากขึ้นให้แก่สมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (ผลการดำเนินงาน)

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเรียนรู้และเจริญเติบโตเท่ากับ 0.724 แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้และเจริญเติบโตของวิสาหกิจชุมชนต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องมีอิทธิพลทางอ้อมคิตต่อสมาชิกในกลุ่ม มีความสามารถในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มคิดวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน และต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในการมอบหมายงาน การดูแลเอาใจใส่สมาชิกแต่ละคน อีกทั้ง Athukorala, C. et al.; Mittal, S. & Dhar, R. L. ได้นำเสนอว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มระดับความสามารถของพนักงาน สนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งช่วยส่งเสริมทัศนคติที่ดีของพนักงานแต่ละคนที่มีต่อการทำงาน (Athukorala, C. et al., 2016); (Mittal, S. & Dhar, R. L., 2015) สำหรับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกระบวนการภายในเท่ากับ 0.162 นั้นหมายถึงความสำเร็จของกระบวนการภายในของวิสาหกิจชุมชนมีผลที่เกิดจากภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Zhang, Y. et al.; Kumar, V. & Sharma, R. R. K.; Su, F. et al. ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันกระบวนการเกิดนวัตกรรม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มผลผลิตและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น นอกจากนี้การช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจให้แก่พนักงานจะช่วยยกระดับคุณภาพในการให้บริการลูกค้า โดยเป็นการเพิ่มคุณภาพการบริการของพนักงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (Zhang, Y. et al., 2018); (Kumar, V. & Sharma, R. R. K., 2018); (Su, F. et al., 2019) ส่วนการเรียนรู้และเจริญเติบโตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกระบวนการภายใน เท่ากับ 0.810 แสดงว่าความสำเร็จของกระบวนการภายในของวิสาหกิจชุมชนเป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้และเจริญเติบโตของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะของพนักงาน ทุนองค์กร และ สมรรถนะของระบบสารสนเทศ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Wali, A. F.; Vázquez, D. G. et al.; Pasban, M. & Nojehdeh, S. H. ที่ได้นำเสนอไว้ว่า กระบวนการภายในที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดกลยุทธ์ในการ



ดำเนินงานให้มีความสอดคล้องและมีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการพัฒนาทักษะของพนักงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลนวัตกรรมอย่างเพียงพอต่อการให้บริการ มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้การพัฒนาสมรรถนะของระบบสารสนเทศในองค์กรจะช่วยให้ลูกค้าได้รับการบริการที่มีคุณภาพและรวดเร็ว เพิ่มความน่าเชื่อถือ และสร้างมูลค่าการบริการจนกระทั่งมีผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ได้เปรียบในการแข่งขัน (Wali, A. F., 2013); (Vázquez, D. G. et al., 2019); (Pasban, M. & Nojehdeh, S. H., 2016) ในขณะที่การเรียนรู้และเจริญเติบโตมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน เท่ากับ -0.152 นั้นหมายถึง ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไม่ได้มีผลที่เกิดจากการเรียนรู้และเจริญเติบโตของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. ได้อธิบายการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ว่าผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านลูกค้าและด้านการเงินจะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และเจริญเติบโตที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กรตามลำดับ (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004) เช่นเดียวกับผลวิจัยของ Arif, S. & Akram, A.; Atan, J. & Mahmood, N. H. N. ที่นำเสนอว่าสมรรถนะของพนักงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน โดยภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มมากขึ้น หากตัวแปรสมรรถนะของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ส่วนสมรรถนะด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมขององค์กรมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและจะมีค่าอิทธิพลสูงขึ้น เมื่อสมรรถนะด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพขององค์กร (Arif, S. & Akram, A., 2018); (Atan, J. & Mahmood, N. H. N., 2019) ซึ่งแตกต่างจากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า ทุก ๆ ปัจจัยมีผลต่อผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนารูปแบบขององค์กร และการพัฒนาสารสนเทศขององค์กร ส่วนกระบวนการภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.630 นั้นหมายถึง ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีผลที่เกิดจากกระบวนการภายในของวิสาหกิจชุมชน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Sujová, A. & Marcinekova, K.; Kasim, T. et al. พบว่าคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการภายในส่งผลต่อผลการดำเนินงาน โดยการรื้อปรับระบบและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งไม่ใช่การลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไรเท่านั้น แต่รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การปรับปรุงสภาพการทำงาน การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของพนักงาน การลดความไม่พึงพอใจของลูกค้า เพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องตัวขึ้น และมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็วขึ้น (Sujová, A. & Marcinekova, K., 2015); (Kasim, T. et al., 2018)

สำหรับแนวทางการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง พบว่าผู้นำของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรเป็นผู้นำที่มีรูปแบบ



ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในการนำองค์กร ดังผลการศึกษาของ Rad, A. A. ที่ได้เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรเป็นพลังขับเคลื่อนให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีผลประโยชน์กลับไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน ซึ่งผู้นำต้องแสดงออกถึงความสามารถพิเศษและการแสดงวิสัยทัศน์ในการทำงาน การสร้างการรับรู้ การยอมรับ วัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร และกระตุ้นพนักงานให้มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม (Rad, A. A., 2016) สำหรับประเด็นการเรียนรู้และเจริญเติบโต พบว่าการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่าง ๆ ขององค์กร และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลการศึกษาของ Nielsen, S. & Nielsen, E. H. ได้อธิบายว่า การขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทางธุรกิจ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการทำธุรกิจ ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการองค์ความรู้ การพัฒนาอุปกรณ์และเทคโนโลยีในองค์กร และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ (Nielsen, S. & Nielsen, E. H., 2015) ส่วนประเด็นกระบวนการภายใน พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการพัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าและการบริการ กระบวนการในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และ องค์กรต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Niven, P. R. ได้นำเสนอว่า สิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นต้องมีการวางแผนกระบวนการภายในที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ ได้แก่ การจัดซื้อ การผลิต การจัดการสินค้าคงเหลือ การควบคุมมาตรฐานสินค้าและบริการ การจำหน่ายสินค้าและบริการ และการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน (Niven, P. R., 2003) ในขณะที่ประเด็นผลการดำเนินงาน พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ไพศาล มุ่งสมักร และคณะ ซึ่งได้เสนอว่าการจัดการที่ประสบผลสำเร็จต้องประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน เน้นการประเมินการบริหาร การจัดหาแหล่งทุนภายนอก และความร่วมมือกำหนดระบบสวัสดิการกลุ่ม 2) ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ เน้นความพึงพอใจของสมาชิกเครือข่ายเกี่ยวกับระบบประสานงาน 3) ด้านกระบวนการบริหารจัดการภายใน เน้นการให้บริการเกี่ยวกับระบบบัญชีที่เป็นมาตรฐาน การสร้างเครือข่าย การสร้างระบบติดต่อสื่อสาร และ 4) ส่วนด้านการเรียนรู้และพัฒนา เน้นองค์ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์การเลือก/ตรวจสอบผู้ค้า การร่วมปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานและเน้นฝึกทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะให้กับสมาชิกเครือข่าย (ไพศาล มุ่งสมักร และคณะ, 2556) นอกจากนี้ประเด็นการดำเนินงานตามแผนที่กลยุทธ์ พบว่าวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับมิติด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเงิน ตามลำดับ ซึ่งจะส่งผลให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตามผลการศึกษาของ Lucianetti, L. ที่ได้เสนอว่าการนำแผนที่



กลยุทธ์ไปใช้ในองค์กรและการพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร จะส่งผลให้
องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น (Lucianetti, L., 2010)

องค์ความรู้ใหม่

แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจ
ชุมชน ได้มีข้อค้นพบเกี่ยวกับ “แผนที่กลยุทธ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (Strategy Map of
Community Enterprises: SMCE)” ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนที่กลยุทธ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จากภาพที่ 2 แสดงถึงความสามารถในการสร้างกำไรสูงสุดของวิสาหกิจชุมชนภายใต้
ความรับผิดชอบต่อสังคมตาม SMCE เริ่มจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะเป็น
แรงผลักดันให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการเรียนรู้และเจริญเติบโตที่เข้มแข็ง ซึ่งประกอบด้วย การ
พัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ การวางโครงสร้างด้านทุนองค์กร และการพัฒนา
สมรรถนะระบบสารสนเทศขององค์กร โดยจะส่งผลให้กระบวนการภายในของกลุ่มวิสาหกิจ
ชุมชนมีความพร้อมในการให้บริการลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการเกิดนวัตกรรม กระบวนการจัดการองค์กร กระบวนการในการ
บริการลูกค้าและความรับผิดชอบต่อสังคม หลังจากนั้นเมื่อทั้ง 3 ปัจจัยข้างต้นมีประสิทธิภาพ
จะส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ จำนวนลูกค้าใหม่มากขึ้นและลูกค้าเก่า
กลับมาซื้อซ้ำ สุดท้ายผลลัพธ์ทางการเงินจะเป็นไปตามเป้าหมายที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้วางไว้



ได้แก่ มีต้นทุนลดลง สามารถขยายธุรกิจได้จากผลกำไร มีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และสามารถแบ่งเงินปันผลหรือผลกำไรไปยังสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

สรุป/ข้อเสนอแนะ

ข้อสรุปจากการศึกษาในประเด็นที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับการเรียนรู้และเจริญเติบโตและกระบวนการภายใน การเรียนรู้และเจริญเติบโตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับกระบวนการภายใน และกระบวนการภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ในขณะที่การเรียนรู้และเจริญเติบโตมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับผลการดำเนินงาน จึงเป็นการยืนยันว่าการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนต้องดำเนินงานเป็นลำดับขั้นของแผนที่กลยุทธ์ ส่วนประเด็นที่ 2 แนวทางการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบไปด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต 3) ด้านกระบวนการภายใน 4) ด้านผลการดำเนินงาน และ 5) ด้านการดำเนินงานตามแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งต้องสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานตามลำดับขั้นเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ กล่าวคือ แบบจำลองที่ได้ตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถนำเสนอได้ในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (Strategy Map of Community Enterprises: SMCE) ซึ่งสามารถนำไปอธิบายเปรียบเทียบกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพและแผนที่กลยุทธ์ของธุรกิจ ทั้งนี้ SMEC จะเป็นรูปแบบที่เจาะจงใช้กับวิสาหกิจชุมชนหรือธุรกิจอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชน กล่าวคือ วิสาหกิจชุมชนสามารถนำแผนที่กลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยต้องสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานตามลำดับขั้นของแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานราชการในการพัฒนาส่งเสริมศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ควรเริ่มที่ผู้นำ การพัฒนาการเรียนรู้และเจริญเติบโต และการพัฒนากระบวนการภายใน ตามลำดับ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาในภาคอื่น ๆ เช่น ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง เป็นต้น เนื่องจากมีสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน หรือศึกษาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับวิสาหกิจชุมชนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. (2563). สรุปจำนวนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้วจำแนกตามประเภทกิจการ จังหวัด



- สุราษฎร์ธานี. เรียกใช้เมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2563 จาก http://smce.doae.go.th/smce1/report/report_smce_activity.php
- ปลื้มใจ ไพจิตร และชาญวิทย์ ทองโชติ. (2560). กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแปรรูปและผลิตอาหาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วารสารวิทยาการจัดการ, 4(2), 175 - 204.
- ไพศาล มุ่งสมัคร และคณะ. (2556). รูปแบบการจัดการที่ประสบผลสำเร็จของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์สมุนไพร กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์. วารสารสมาคมนักวิจัย, 18(3), 115 - 123.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564. เรียกใช้เมื่อ 1 ธันวาคม 2562 จาก <http://planning.dld.go.th/th/images/stories/section-5/2561/strategy03.pdf>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. เรียกใช้เมื่อ 22 ตุลาคม 2563 จาก https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20200824164414.pdf
- Arasti, R. et al. (2012). Exploring the Effect of Individual Factors on Business Failure in Iranian New Established Small Businesses. International Business Research, 5(4), 2-11.
- Arif, S. & Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance. SEISENSE Journal of Management, 1(3), 59 - 75.
- Atan, J. & Mahmood, N. H. N. (2019). The role of transformational leadership style in enhancing employees' competency for organization performance. Management Science Letters, 9(1), 2191 - 2200.
- Athukorala, C. et al. (2016). The impact of transformational and transactional leadership styles on knowledge creation in Sri Lankan software industry. Retrieved February 10, 2020, from <http://dl.lib.uom.lk/handle/123/11796>
- Benzing, C. et al. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. Journal of Small Business Management, 47(1), 58-91.
- Gray, D. et al. (2012). Success in challenging times: Key lessons for UK SMEs - Summary Report. Retrieved February 10, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/237076800_Success_in_challenging_times_Key_lessons_for_UK_SMEs_-_Summary_Report



- Kader, R. A. et al. (2009). Success factors for small rural entrepreneurs under the one- district- one- industry programme in Malaysia. *Contemporary Management Research*, 5(2), 147-162.
- Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling*. CA: Sage Publications.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.
- Kasim, T. et al. (2018). The Improvement of Business Efficiency Through Business Process Management. *Journal of Economics and Business*, 16(1), 31 - 43.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd ed.). NY: The Guilford Press.
- Kumar, V. & Sharma, R. R. K. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(6), 1063-1088.
- Lucianetti, L. (2010). The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance. *International Journal of Business Performance Management*, 12(1), 21-36.
- Lussier, R. N. & Halabi C. E. (2010). Three-Country Comparison of the Business Success versus Failure Prediction Model. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 360-377.
- Mittal, S. & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Nielsen, S. & Nielsen, E. H. (2015). The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach. *Advances in Decision Sciences*, 1(1), 1 - 20.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Pasban, M. & Nojedehe, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 249 - 253.
- Rad, A. A. (2016). Construction Industry: A Review of Transformational and Transactional Leadership and Multifactor Leadership Questionnaire. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 5(12), 20268 - 20272.



- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). A beginner's guide to structural equation modeling. (3rd ed.). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Simpson, M. et al. (2012). Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 18(3), 264-285.
- Su, F. et al. (2019). Multilevel Impacts of Transformational Leadership on Service Quality: Evidence from China. *Front. Psychol*, 10(1252), 1 - 11.
- Sujová, A. & Marcineková, K. (2015). Improvement of Business Processes – a Research Study in Wood - a processing Companies of Slovak. *Procedia Economics and Finance*, 34(1), 296 - 302.
- Vázquez, D. G. et al. (2019). Corporate Social Responsibility and Intellectual Capital: Sources of Competitiveness and Legitimacy in Organizations Management Practices. *Sustainability*, 11(5843), 1 - 28.
- Wali, A. F. (2013). Information Technology Infrastructure and Customer Service Delivery. *British Journal of Marketing Studies*, 1(2), 17-32.
- Wiersma, W. & Jurs, S. G. (2009). *Research Methods in Education an Introduction*. (9th ed.). MA: Pearson Education Inc.
- Zhang, Y. et al. (2018). How Does Transformational Leadership Promote Innovation in Construction? The Mediating Role of Innovation Climate and the Multilevel Moderation Role of Project Requirements. *Sustainability*, 10(1506), 1 - 19.