



วารสาร

ปีที่ 17 ฉบับที่ 1
เดือนมกราคม - มิถุนายน 2562

ISSN 1686-7319 (Print)
ISSN 2630-0664 (Online)

การจัดการสมัยใหม่

MODERN MANAGEMENT JOURNAL

<http://sms-stou.org/pr/index.php/th/>



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



วารสาร

ปีที่ 17 ฉบับที่ 1
เดือนมกราคม - มิถุนายน 2562

ISSN 1686-7319 (Print)
ISSN 2630-0664 (Online)

การจัดการสมัยใหม่ MODERN MANAGEMENT JOURNAL

<http://sms-stou.org/pr/index.php/th/>



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วัตถุประสงค์และขอบเขต

วารสารการจัดการสมัยใหม่เป็นวารสารทางวิชาการมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

- เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ ความรู้ ความคิดทางวิชาการ และวิชาชีพด้านการจัดการ ทั้งแวดวงวิชาการและสังคม
- เพื่อดำเนินการเผยแพร่ผลงานวิชาการ ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการวิจัย และการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
แขนงต่าง ๆ อาทิ

- ◇ การจัดการทั่วไปทางธุรกิจ
- ◇ การจัดการงานก่อสร้าง
- ◇ การจัดการด้านการเงินและการบัญชี
- ◇ เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการ
- ◇ การจัดการด้านการตลาด
- ◇ รัฐประศาสนศาสตร์และการบริหารจัดการภาครัฐ
- ◇ การจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม

- เพื่อเป็นสื่อกลางในการประสาน แลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ การปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาด้านการจัดการสมัยใหม่ รวมทั้ง
เรื่องที่จะเป็นประโยชน์แก่นักศึกษา คณาจารย์และผู้สนใจทั่วไป

คณะกรรมการจัดทำวารสาร		สังกัด
ที่ปรึกษา	กองบรรณาธิการประจำภายนอก	
รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด พรหมจรรย์ (รักษาการแทนรองอธิการบดี ฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้) ศาสตราจารย์ ดร. นุญเกียรติ ศาสตราจารย์ ดร. ดิน ปรัชญพฤทธิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นราธิป ศรีราม (ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ)	รองศาสตราจารย์ ดร.ปริญญ์ อภิบุญโยภาส รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน์ย์ ลิ้มสุวรรณ รองศาสตราจารย์ เปรมใจ ตรีสรานุวัฒนา รองศาสตราจารย์ สมบูรณ์ สุขพงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงพร หาญสันติ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลีลี อิงศรีสว่าง รองศาสตราจารย์ นุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน
บรรณาธิการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง	รองศาสตราจารย์ ดร. อัครวิน แสงพิกุล รองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิลปพร ศรีจันเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ ลีอนาม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำพล นววงศ์เสถียร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิงหะ ฉวีสุข	กลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
กองบรรณาธิการ ศาสตราจารย์ ดร. นุญเกียรติ ศาสตราจารย์ ดร. ดิน ปรัชญพฤทธิ รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม รองศาสตราจารย์ นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัชพล ทรงสุนทรวงษ์ อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ อาจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ภูริพัฒน์ ชาญกิจ	อาจารย์ ดร. สุภาวดี อิงศรีสว่าง อาจารย์ ดร.จุมพฏ บริราช อาจารย์ ดร. พงษ์ชมพู ไจนส์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรัญพงค์ บุญศิริธรรมชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎิ์พัทธ์ พิษณุเดชอนันต์ อาจารย์ ดร.มุสตี พลสารมัย	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (วิทยาเขตศรีราชา) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ผู้จัดการ อาจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ภูริพัฒน์ ชาญกิจ ผู้ช่วยผู้จัดการ นางสาวจิตรา ดา เกษมสวัสดิ์		สำนักงาน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เจ้าของงาน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คำชี้แจง

คำชี้แจงการเสนอบทความเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารการจัดการสมัยใหม่

1.บทความภาษาไทย

- 1.1 ชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ (ตัวพิมพ์ใหญ่) ใช้ตัวอักษรขนาด 16 pt ตัวหนา
- 1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียนบทความ (ทุกคน) ประกอบด้วย
 - ชื่อนามสกุล ของผู้เขียนทุกท่าน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ พิมพ์ชื่อเรื่องโดยใช้ตัวอักษรขนาด 14 pt ตัวหนา
- 1.3 ระบุหน่วยงานที่สังกัดของผู้เขียนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ (ครบทุกคน) ให้ใช้ตัวอักษรขนาด 12 pt ตัวปกติ
- 1.4 บทความจะต้องมีบทคัดย่อภาษาไทยและ Abstract มีความยาวไม่เกิน 250 คำ และต้องพิมพ์คำสำคัญในบทคัดย่อภาษาไทยและพิมพ์ Keywords ใน Abstract ส่วนเนื้อความให้ใช้ตัวอักษรขนาด 14 pt ตัวปกติ

2. บทความภาษาอังกฤษ

- 2.1 ชื่อเรื่องระบุเป็นภาษาอังกฤษ (ตัวพิมพ์ใหญ่) ใช้ตัวอักษรขนาด 16 pt ตัวหนา
- 2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียน ชื่อนามสกุล ระบุเป็นภาษาอังกฤษ โดยใช้ตัวอักษรขนาด 14 pt ตัวหนา
- 2.3 ระบุหน่วยงานที่สังกัดของผู้เขียนเป็นภาษาอังกฤษ โดยใช้ตัวอักษร ขนาด 12 pt ตัวปกติ
- 2.4 บทความจะต้องมีบทคัดย่อภาษาอังกฤษ มีความยาวไม่เกิน 250 คำ และต้องพิมพ์ Keywords ใน ส่วนเนื้อความให้ใช้ตัวอักษรขนาด 14 ตัวปกติ

3. การเขียนอ้างอิงในเนื้อความ และ บรรณานุกรม ให้เขียนตามแบบAPA (American Psychological Association) และ ให้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการอ้างอิง บทความฉบับภาษาไทย เป็น ภาษาอังกฤษทั้งหมด ตัวอย่างเช่น สุพัฒนา อิศวภา (2554) งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อโรงแรม เซ็นตรา แกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ ให้แปลงรูปแบบดังนี้

- อ้างอิงในเนื้อความให้ใช้เป็น Issawapa (2011) แทนรูปแบบการอ้างอิงเดิมคือ สุพัฒนา อิศวภา (2554)
- บรรณานุกรมให้ใช้เป็น Issawapa, S. (2011). Factors affecting employee engagement towards Centara Grand at Central World Hotel Bangkok (Master' thesis). Chiang Mai University. [In Thai] แทนรูปแบบการอ้างอิงเดิม คือ สุพัฒนา อิศวภา. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อโรงแรมเซ็นตรา แกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ผู้เขียนจำเป็นต้องตรวจสอบความถูกต้องของการแปลภาษาจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ

- 4 บทความที่จะได้รับการตีพิมพ์ต้องผ่านการกลั่นกรองและประเมินคุณภาพจากกองบรรณาธิการวารสารการจัดการ สมัยใหม่และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ (Peer review) อย่างน้อย 2 ท่าน
- 5 บทความที่จะได้รับการตีพิมพ์ต้องไม่เคยตีพิมพ์ที่ไหนมาก่อน
- 6 บทความที่ผู้เขียนเสนอเพื่อตีพิมพ์ในวารสารการจัดการสมัยใหม่ต้องไม่อยู่ในระหว่างการเสนอเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ ในวารสารอื่น

- 7 ผู้เขียนต้องส่งต้นฉบับถึงบรรณาธิการวารสารการจัดการสมัยใหม่ สาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ก่อนกำหนดการออกวารสารอย่างน้อย 2 เดือน

วารสารการจัดการสมัยใหม่กำหนดออกปีละ 2 ฉบับ (มิถุนายนและธันวาคม)

ผู้ที่ประสงค์จะนำข้อเขียนในเล่มไปพิมพ์เผยแพร่ซ้ำจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้เขียนตามกฎหมายที่ว่าด้วยลิขสิทธิ์ และแจ้งให้ฝ่ายจัดการวารสารการจัดการสมัยใหม่ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทราบทุกครั้ง

ทรงสนะและข้อคิดเห็นใด ๆ ที่ปรากฏในวารสารการจัดการสมัยใหม่เป็นของผู้เขียนโดยเฉพาะ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชและกองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วย

รูปแบบการส่งบทความภาษาไทยโดยละเอียด

ชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ (ตัวพิมพ์ใหญ่) ใช้ตัวอักษรขนาด 16 pt ตัวหนา

การศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการดำเนินการในรูปแบบพึ่งตนเองของสำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

THE FEASIBILITY STUDY ON INDEPENDENT MANAGEMENT PRACTICE IN
PRINTING UNIT OF SUKHOTHAI THAMMATHIRAT OPEN UNIVERSITY

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียนบทความ (ทุกคน) ประกอบด้วย

2.1 ชื่อนามสกุล ของผู้เขียนทุกท่าน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ พิมพ์ได้ชื่อเรื่องโดยใช้ตัวอักษรขนาด 14 pt ตัวหนา

2.2 หน่วยงานที่สังกัดของผู้เขียนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ (ครบทุกคน) ให้ใช้ตัวอักษร ขนาด 12 pt ตัวปกติ

อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ

Achara Cheewatragoongit

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

สุรีย์ เข้มทอง

Suree Khemthong

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

ศรिता บุญญเศรษฐ์

Sritana Boonyasait

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

บทคัดย่อ

บทความจะต้องมีบทคัดย่อภาษาไทยและ Abstract มีความยาวไม่เกิน 250 คำ ใน 1 ย่อหน้า และต้องพิมพ์คำสำคัญใน

บทคัดย่อภาษาไทยและพิมพ์ Keywords ใน Abstract ส่วนเนื้อความให้ใช้ตัวอักษรขนาด 14 ตัวปกติ

คำสำคัญ: ให้ใช้ตัวอักษรขนาด 14 pt ตัวหนา ให้ใส่คำสำคัญประมาณ 3 คำ

Abstract

Keywords: ให้ใช้ตัวอักษรขนาด 14 pt ตัวหนา

1. บทนำ

เนื้อหาทั้งหมด (อาจใช้ภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ) ใช้ตัวอักษรขนาด 14 pt ตัวปกติ ส่วนหัวข้อและหมายเลขประจำหัวข้อให้ใช้ตัวอักษรขนาด 16 pt ตัวหนา และพิมพ์ให้ชิดขอบด้านซ้าย ใช้ตัวอักษรแบบ Browallia New ขนาด 14 pt เว้นบรรทัด ให้ใช้ระยะบรรทัดห่าง 1 (Single space)

บทนำ (Introduction) ให้บรรยายครอบคลุมความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัยพร้อมทั้งเสนอภาพรวมของบทความ

2. ทบทวนวรรณกรรม

ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ให้บรรยายเกี่ยวกับ สภาพเหตุการณ์ สถานการณ์ ทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาและ/หรือ โจทย์วิจัยที่กำหนดไว้

3. วิธีการวิจัย

วิธีการวิจัย (Research Methodology) ให้อธิบายวิธีดำเนินการวิจัย รวมถึงการเก็บข้อมูลและ/หรือ เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยอย่างชัดเจน

4. ผลการศึกษา

ผลการศึกษา (Research Finding) ให้นำเสนอผลการวิจัย โดยสามารถใส่เป็น รูปภาพ/ตาราง/กราฟ ประกอบคำอธิบายและควรเป็นภาพที่ชัดเจน มีเลขตารางที่ภาพที่ คำอธิบาย ตาราง/รูปภาพ ถ้าเป็นภาพถ่ายควรแนบภาพถ่ายจริง หรือ สไลด์มาด้วย

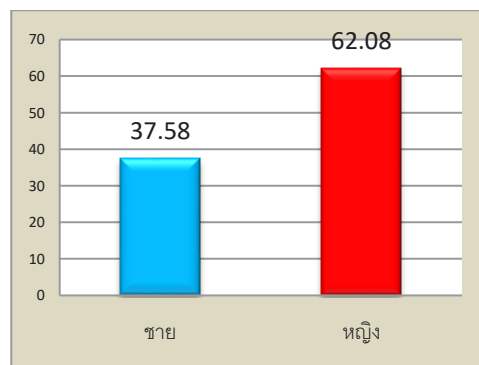
ตาราง (Table) ให้ใช้ ตารางที่ ตามด้วยตัวเลข และคำอธิบายตาราง อยู่บนเนื้อตาราง

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างหลักการมีส่วนร่วม (X4) หลักความรับผิดชอบ (X5) หลักความคุ้มค่า (X6) และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Y1)

ตัวพยากรณ์	R	R ²	F
X4	0.483	0.233	81.410**
X4,X6	0.516	0.267	48.552**
X4, X6, X5	0.550	0.302	38.430**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รูปภาพประกอบ (Figure) ให้ใช้ ภาพที่ ตามด้วยตัวเลข และคำอธิบายภาพ กำหนดให้อยู่ใต้ภาพนำเสนอ



ภาพที่ 2 ร้อยละของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามเพศ

5. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (Discussion/Conclusion) ให้เสนอผลการวิจัยในภาพรวมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสรุปอย่างย่อ ในส่วนนี้อาจแบ่งเป็น 3 ส่วนย่อย ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

การเขียนอ้างอิงในเนื้อหา และ บรรณานุกรม (References) ให้เขียนตามแบบAPA (American Psychological Association) ทั้งหมด โดยสามารถ ดาวน์ โหลดตัวอย่างการอ้างอิงได้ที่ <http://sms-stou.org/pr/index.php/th/> และ ควรมีความยาวไม่เกิน ..1... หน้า

การเขียนอ้างอิงในเนื้อหา และ บรรณานุกรม ให้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการอ้างอิงบทความฉบับภาษาไทย เป็น ภาษาอังกฤษทั้งหมด

ตัวอย่างเช่น สุพัฒนา อิศวภา (2554) งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อโรงแรมเซ็นทรา แกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ ให้แปลงรูปแบบดังนี้

1.อ้างอิงในเนื้อหาให้ใช้เป็น Issawapa (2011)

2.บรรณานุกรมให้ใช้เป็น Issawapa, S. (2011). *Factors Affecting Employee Engagement towards Centara Grand at Central World Hotel Bangkok* (Master' thesis). Chiang Mai University.

ผู้เขียนจำเป็นต้องตรวจสอบความถูกต้องของการแปลงจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ

Issawapa, S. (2011). *Factors Affecting Employee Engagement towards Centara Grand at Central World Hotel Bangkok* (Master' thesis). Chiang Mai University.

Gisselquist, R. M. (2012). *Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy*. Working Paper No.2012/30 Finland : United Nations University Press.

Sukhothai Thammathirat Open University. (2017). The Effect of Thailand in to The Elderly Society. Retrieved from <http://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom12/05-04.html>

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1994). Putting the Service-profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.

บทบรรณาธิการ

วารสารการจัดการสมัยใหม่ฉบับนี้ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 ฉบับนี้จัดได้ว่าเป็นวารสารของสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ได้เข้าฐานข้อมูลดัชนีวารสารไทยครบรอบระยะเวลา 10 ปี นอกจากนี้วารสารฉบับนี้จะเป็นฉบับที่ทางศูนย์ดัชนีวารสารไทยจะใช้ในการประเมินคุณภาพของวารสารระดับกลุ่ม 1 ช่วงปี 2563 – 2567 หลังจากที่วารสารการจัดการสมัยใหม่ได้รับการประเมินคุณภาพเข้าสู่กลุ่ม 1 เมื่อปี 2558

ปัจจุบันวารสารการจัดการสมัยใหม่มีการจัดบทความทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-journal) และระบบเอกสาร (print journal) นอกจากนี้ทางวารสารได้อนุญาตผู้ที่ต้องการบทความในวารสารการจัดการสมัยใหม่สามารถ download ได้ผ่านระบบออนไลน์ 3 ช่องทาง คือ 1) เว็บไซต์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2) ผ่านเว็บวารสารการจัดการสมัยใหม่ <http://www.stou.ac.th/Schools/SMSNews/pr.html> และ 3) ผ่านระบบ Thai JO และค้น Modern Management Journal โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

วารสารฉบับนี้ ประกอบด้วยบทความที่น่าสนใจและมีคุณค่าหลากหลายแขนงวิชา โดยแบ่งเป็นบทความทางวิชาการ จำนวน 1 บทความ บทความวิจัย จำนวน 10 บทความ เป็นบทความที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และการคลัง จำนวน 4 บทความ บทความที่เกี่ยวกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3 บทความ บทความที่เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจจำนวน 1 บทความ บทความที่เกี่ยวกับการจัดการตลาดจำนวน 2 บทความ และบทความหนังสือเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม 1 บทความ

กองบรรณาธิการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความในวารสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ท่านผู้อ่านทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาและเพื่อประโยชน์ต่อวงการวิชาการต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง
บรรณาธิการ

สารบัญ

หน้าบรรณาธิการ

- บทบรรณาธิการ VI

บทความวิชาการ

- โมเดลธุรกิจและการนำไปดำเนินการ
กนกกาญจน์ เกตุแก้ว และสุวิต ศรีไหม 1

บทความวิจัย

- CUSTOMER ACCOUNTING AND COMPETITOR ACCOUNTING AS A STRATEGIC APPROACH FOR GOAL ACHIEVEMENT: EVIDENCE FROM AUTO PARTS MANUFACTURING COMPANIES IN THAILAND
Anucha Thapayom 13
- การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง
เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 28
- คุณค่าด้านการสื่อสารของเรื่องสำคัญในการตรวจสอบในรายงานของผู้สอบบัญชีของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากรและกลุ่มเทคโนโลยีที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ปภาณัฐ เดชจรัสศรี จอมใจ ชมเพชร และอมลยา โกไศยกานนท์ 43
- มาตรการทางกฎหมายเพื่อควบคุมการบริหารงบประมาณแผ่นดินประเภทงบกลาง
รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น
กฤติยดา เกิดลาภผล 56
- ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อประสบการณ์การซื้อของในกรุงเทพมหานคร
เลศพร ภาระสกุล 74
- การศึกษาการพัฒนาธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ผ่านการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจ
แพรวดาว พุพานิชย์พฤกษ์ 93
- โมเดลสมการโครงสร้างของความเหนี่ยวนำในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน:
หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมบริการประเทศไทย
ชลธิชา ทิพย์ประทุม 105
- อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและการรับรู้การสนับสนุน
จากองค์กรที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพการบริการของผู้บริหารฝ่ายข้าราชการ
ประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด
มงคล เอกพันธ์ 118
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า
และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
สมโชค ไสลเพชร สักรินทร์ อยู่ผ่อง และอัศครินทร์ พูลกระจำง 132
- ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ของนักศึกษาระดับ
ประกาศนียบัตรวิชาชีพในจังหวัดสมุทรปราการ
อำพล นววงศ์เสถียร เขมรินทร์ ชูประดิษฐ์ และธรรมสรณ์ โมรารวรรณ 146

บทวิจารณ์หนังสือ

- MANAGING INNOVATION: INTEGRATING TECHNOLOGICAL, MARKET AND ORGANIZATIONAL CHANGE
เฉลิมพงศ์ มีสมนัย 162

TABLE OF CONTENTS

EDITORIAL

- **Editorial** _____ VI

GENERAL ARTICLE

- **BUSINESS MODEL AND ITS IMPLEMENTATION**
Kanokkan Ketkaew and Suwit srimai _____ 1

RESEARCH ARTICLE

- **CUSTOMER ACCOUNTING AND COMPETITOR ACCOUNTING AS A STRATEGIC APPROACH FOR GOAL ACHIEVEMENT: EVIDENCE FROM AUTO PARTS MANUFACTURING COMPANIES IN THAILAND**
Anucha Thapayom _____ 13
- **STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION OF THE MINISTRY OF FINANCE**
Theppasak boonyarataphan _____ 28
- **COMMUNICATION VALUE OF KEY AUDIT MATTERS IN AUDITOR'S REPORT OF COMPANIES IN RESOURCES AND TECHNOLOGY INDUSTRIES LISTED ON THE STOCK EXCHANGE OF THAILAND**
Paparnut Datejarutsri Jomjai Sampet and Amonlaya Kosaiyakanont _____ 43
- **LEGAL MEASURES TO CONTROL GOVERNMENT'S CONTINGENCY FUND FOR EMERGENCY**
Kristhyada Kerdlapphon _____ 56
- **INTERNATIONAL TOURISTS' EXPECTATION AND THEIR SATISFACTION WITH THE SHOPPING EXPERIENCE IN BANGKOK METROPOLIS**
Lertporn Parasakul _____ 74
- **A STUDY OF DEVELOPING SOFTWARE BUSINESS AND SOFTWARE-ENABLE SERVICE BY CREATING A BUSINESS NETWORK**
Praedau Foopanichpruk _____ 93
- **THE STRUCTURAL EQUATION MODELING OF JOB BURNOUT AND INTRINSIC REWARD AFFECTING JOB PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE OF SERVICE INDUSTRY IN BANGKOK**
Chonticha Tippratum _____ 105
- **THE INFLUENCE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TO WORK ENGAGEMENT AND SERVICE QUALITY OF CHIEF ADMINISTRATION OF THE LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS IN ROIEI PROVINCE**
Mongkol Ekkaphan _____ 118
- **HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF MANUFACTURING EMPLOYEES IN ELECTRICAL AND ELECTRONICS INDUSTRY**
Somchoke Salaipet Sakarin Yuphong and Akkarat Poolkrajang _____ 132
- **THE FACTORS AFFECTING BRAND AWARENESS OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF SOCIAL MEDIA OF VOCATIONAL EDUCATION LEVEL STUDENTS IN SAMUTPRAKARN PROVINCE**
Ampol Navavongsathian Khemarin Choopradit and Thammasorn Morawan _____ 146

BOOK REVIEW

- **MANAGING INNOVATION: INTEGRATING TECHNOLOGICAL, MARKET AND ORGANIZATIONAL CHANGE**
Chaloemphong Misomnai _____ 162

โมเดลธุรกิจและการนำไปดำเนินการ BUSINESS MODEL AND ITS IMPLEMENTATION

กนกกาญจน์ เกตุแก้ว

Kanokkan Ketkaew

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, Hat Yai Campus

สุวิต ศรีไหม

Suwit Srimai

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

Faculty of Liberal Arts & Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่องโมเดลธุรกิจและการนำไปดำเนินการ ถึงแม้คำว่าโมเดลธุรกิจจะมีการใช้กันหลายปีแล้วก็ตาม แต่ยังไม่สามารถระบุความหมายที่ชัดเจนได้ การให้ความหมายจะแตกต่างกันไปตามมุมมองและอุตสาหกรรม ดังนั้นจึงต้องเริ่มศึกษาตั้งแต่ความหมาย แนวคิด และองค์ประกอบ เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ มีความเห็นร่วมกันว่า โมเดลธุรกิจเป็นการบริหารทรัพยากรหลักของกิจการทั้งระบบ เพื่อสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ให้กิจการสามารถทำกำไรได้ ส่วนองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจจะประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ดังนี้ 1) กระบวนการหลักขององค์กร 2) ทรัพยากรหลัก 3) การสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และ 4) รูปแบบการทำกำไร ส่วนการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการจะประยุกต์ใช้แนวคิดของการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เนื่องจากพบว่ามีส่วนของสองคำนี้ที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เพื่อเป็นทิศทางช่วยให้องค์กรดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นเดียวกัน ซึ่งงานวิจัยพบว่าองค์กรจำนวนมากล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เพราะเกิดความผิดพลาดด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ภาวะความเป็นผู้นำ 2) ด้านการสื่อสาร 3) การกำหนดความรับผิดชอบ 4) การบริหาร และ 5) การประเมินผลการดำเนินงาน การทบทวนวรรณกรรมนี้ทำให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจและสามารถนำไปดำเนินการได้จริง

คำสำคัญ : โมเดลธุรกิจ กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ การประเมินผลการดำเนินงาน

ABSTRACT

This literature review aims at studying business model and its implementation. Even though business model has been used for many years ago, until recent years its meaning is still unclear. Definitions of business model are varied from perspectives and industries. The definition, concept and elements of business model are clarified in order to guide the design and implementation of business model. Business model is about resources management to create and capture value to the customer. In addition, the composition of business model are 1) key processes 2) key resource customer 3) value proposition and 4) profit formula. In this review, the concept of strategy implementation is used to guide the implementation of business model because business model and strategy have some concepts similarity, for examples are the purpose for creating competitive advantage and making company profit. Furthermore, research found that causes of unsuccessful implementation are failure of 1) leadership 2) communication 3) responsibility 4) management and 5) performance measurement. This review contributes to businesses and managers to study their business models and implement them successfully.

Keywords: Business Model, Strategy, Strategy Implementation, Performance Measurement

บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ธุรกิจต่าง ๆ จึงพยายามหาวิธีเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ ช่วงสามสิบปีที่ผ่านมา ธุรกิจมักจะใช้กลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ในอนาคตมีแนวโน้มว่าจะต้องเริ่มจากการสร้างโมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Casedesus-Masanell, 2010) ซึ่งคำว่าโมเดลธุรกิจ (Business Model)¹ เป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเพราะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันรูปแบบหนึ่ง หลายองค์กรได้นำแนวคิดของโมเดลธุรกิจไปใช้เพราะทำให้เกิดผลดีต่อกิจการ เช่น องค์กรที่มีเทคโนโลยีระดับปานกลางแต่หากมีโมเดลธุรกิจที่ดี อาจจะทำให้สร้างคุณค่าได้มากกว่ากิจการที่มีเทคโนโลยีที่ดีเพียงอย่างเดียว (Chesbrough, 2010)

แนวคิดของโมเดลธุรกิจได้ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกต่อแนวคิดในการจัดการธุรกิจ ทั้งด้านความสำเร็จทางการแข่งขันของบริษัท และด้านการจัดการ (Wirtz et al., 2016) อีกทั้งยังมีศักยภาพในการสร้างความอยู่รอดของกิจการ (George et al., 2011) โมเดลธุรกิจที่ดีจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่ออุตสาหกรรมและยังมีส่วนผลักดันให้อุตสาหกรรมเติบโตได้เป็นอย่างดี (Johnson et al., 2008) นอกจากนั้นโมเดลธุรกิจสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนด้านอื่น ๆ ของธุรกิจได้ เช่น ช่วยในการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงาน ช่วยด้านการจัดการความรู้และการสื่อสาร (Osterwalder et al., 2005) และยังใช้เป็นเครื่องมือช่วยด้านนวัตกรรมและการสร้างความพร้อม ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างธุรกิจ กระบวนการ โครงสร้างพื้นฐาน และระบบ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง และแรงกดดันจากภายนอก (Osterwalder et al., 2005) จุดเด่นอีกประการของโมเดลธุรกิจ คือ ช่วยให้การดำเนินงานของกิจการมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Casedesus-Masanell, 2010) ส่วนกระบวนการคิดโมเดลธุรกิจนี้ ยังช่วยในการ

กำหนดการเริ่มต้นดำเนินการของธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการหรือพัฒนาธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย (Chesbrough, 2007)

โมเดลธุรกิจจึงถือได้ว่าเป็นแกนหลักสำคัญในการวางแผนบริหารองค์กรธุรกิจ เปรียบเสมือนเป็นหัวใจของกิจการ เพราะเป็นเรื่องราวทั้งหมดว่ากิจการจะดำเนินไปอย่างไร ทำให้กิจการทราบว่า ลูกค้าคือใคร อะไรคือคุณค่าที่กิจการจะส่งมอบให้กับลูกค้า ตลอดจนมองเห็นหนทางที่กิจการจะสร้างรายได้ (Magretta, 2002) จากข้อมูลของบริษัท IBM ที่ได้ประเมินผู้บริหารจำนวน 765 คนพบว่า การที่บริษัทประสบความสำเร็จด้านการเงินเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าได้นั้น เกิดจากการให้ความสำคัญกับโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน (Wirtz et al., 2016) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในปี 2005 จากการสำรวจของผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์ (Economist Intelligence Unit) มีการรายงานว่าผู้บริหารมากกว่า 50% เชื่อว่านวัตกรรมของโมเดลธุรกิจเป็นเรื่องที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จแก่กิจการมากกว่าเรื่องผลิตภัณฑ์หรือการบริการ (Johnson et al., 2008) และในปี 2006 จากการสำรวจประธานกรรมการบริหาร (CEO) ทั่วโลกของสถาบันทางด้านธุรกิจของ IBM ได้รายงานว่าผู้บริหารระดับสูงกำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทางด้านโมเดลธุรกิจของตน นอกจากนั้นการสำรวจในปี 2008 ของบริษัท IBM โดยประธานกรรมการบริหาร (CEO) มากกว่า 2 ใน 3 กล่าวว่ากิจการมีความจำเป็นต้องปรับโมเดลธุรกิจของตนให้ดียิ่งขึ้น

ปัจจุบันยังไม่มีคำนิยามใดที่ได้รับการยอมรับหรือมีการใช้กันอย่างกว้างขวาง นักวิชาการหลายท่านต่างให้ข้อสรุปว่ายังไม่มี ความหมายที่ชัดเจนและครอบคลุม จึงทำให้เกิดความสับสนและมีการนำไปใช้ผิด (Amit & Zott, 2001; DaSilva & Trkman, 2014; Osterwalder et al., 2005) แม้กระทั่งคำว่าโมเดลธุรกิจกับคำวาทะกลยุทธ์ ก็ยังมีความหมายมากทั้งในด้านวิชาการและผู้นำไปปฏิบัตินำไปใช้ไม่ถูกต้อง (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) ดังจะ

¹ ปัจจุบันคำว่า Business model ในภาษาไทย มีการใช้คำว่าโมเดลธุรกิจแบบจำลองธุรกิจ และรูปแบบธุรกิจ เนื่องจากยังไม่มีคำแปลใด ๆ ที่บังความหมายได้ชัดเจน ดังนั้นผู้เขียนจึงเลือกใช้คำว่าโมเดลธุรกิจในบทความนี้

เห็นได้จากการศึกษาของสมาคมการจัดการอเมริกัน (American Management Association) ซึ่งกล่าวว่าบริษัทระดับโลกน้อยกว่า 10% ที่มีการลงทุนทางด้านนวัตกรรมเพื่อพัฒนาโมเดลธุรกิจของตน โดยปัญหาอาจเกิดจากค่านิยมที่ยังไม่ชัดเจน และยังขาดความรู้ความเข้าใจที่มากพอเรื่องโมเดลธุรกิจ (Johnson et al., 2008) ผู้เขียนจึงตระหนักว่าเรื่องโมเดลธุรกิจเป็นเรื่องที่น่าสนใจจะศึกษาเป็นอย่างยิ่งว่าแท้จริงแล้วคำว่าโมเดลธุรกิจ (Business Model) ความหมายคืออะไร มีแนวคิดเป็นอย่างไร ตลอดจนส่วนประกอบของโมเดลธุรกิจมีอะไรบ้าง และจะนำโมเดลธุรกิจไปใช้ให้ได้ผลอย่างไร

เนื้อหาของบทความนี้เริ่มจากความหมาย แนวคิดของโมเดลธุรกิจ องค์ประกอบ ความแตกต่างและความเชื่อมโยงระหว่างคำว่าโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ ตลอดจนแนวทางกำหนดโมเดลธุรกิจ ในส่วนที่สองเป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการนำไปดำเนินการโดยใช้แนวคิดของการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เพราะพบว่าคำว่าโมเดลธุรกิจและคำวากลยุทธ์นั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) โดยทั้งการกำหนดโมเดลธุรกิจและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่างก็เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างของกิจการ (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) อีกทั้งยังมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้เขียนจึงใช้หลักของการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการเช่นเดียวกับการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ

ผู้เขียนสนใจศึกษาเรื่องการนำไปดำเนินการเพราะการที่กิจการออกแบบโมเดลธุรกิจได้เป็นอย่างดีแล้ว ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้ จากงานวิจัยพบว่าองค์กรกว่า 70% ล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Neilson et al., 2008) นอกจากนั้นในการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงจากบริษัท 197 แห่งทั่วโลก ที่มียอดขายสูงกว่า 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ได้ข้อมูลว่าการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการไม่ได้ผลตามที่คาดการณ์ไว้ (Neilson et al., 2008) ทำให้ผู้เขียนเกิดความตระหนักว่าแม้กิจการจะออกแบบโมเดลธุรกิจได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาดการนำไปดำเนินการได้จริง ฉะนั้นการศึกษาการนำไปดำเนินการจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าขั้นตอนของการออกแบบ

โมเดลธุรกิจ โดยการกำหนดโมเดลธุรกิจที่ดีและนำไปสู่การดำเนินการได้จริงนั้นสามารถสร้างความสำเร็จให้กับกิจการได้ เพราะโมเดลธุรกิจถือได้ว่าเป็นแกนหลักสำคัญในการวางแผนบริหารองค์กรซึ่งส่งผลไปถึงการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อให้แผนธุรกิจที่ดีมีความสมบูรณ์ครบถ้วน รวมถึงกระบวนการคิดในการกำหนดการเริ่มต้นดำเนินการของธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการ หรือพัฒนาธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นบทความนี้จะเสนอประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาว่าโมเดลธุรกิจคืออะไร มีองค์ประกอบ แนวคิดและแนวทางในการออกแบบอย่างไรบ้าง ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กรหรือเจ้าของกิจการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบโมเดลธุรกิจในการสร้างความแตกต่าง และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่กิจการเพื่อนำกำไรมาสู่องค์กรได้ โดยเป็นมุมมองที่แตกต่างจากกลยุทธ์เพราะไม่ได้มุ่งเน้นที่ตำแหน่งทางการแข่งขันเป็นหลัก แต่เป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งระบบของกิจกรรมหลักทั้งหมดของกิจการ

ความหมายและแนวคิดของโมเดลธุรกิจ

ระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา มีผู้พยายามให้คำจำกัดความของคำว่าโมเดลธุรกิจ ว่าแท้จริงแล้วหมายความว่าอย่างไร ตั้งแต่ปี 1998 - 2002 มีการให้ความหมายของคำว่าโมเดลธุรกิจไว้ 12 ประการแต่ยังไม่มี ความหมายใดได้รับการยอมรับโดยทั่วไป (Shafer et al., 2005) ซึ่งอาจจะเป็นเพราะมาจากมุมมองที่ต่างกัน (Teece, 2010) แต่อย่างไรก็ตามพบว่าผลสรุปจากนักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวไว้ว่า ความหมายเหล่านั้นก็ยังคงขาดความเชื่อมโยง การให้ความหมายยังไม่มี ความชัดเจน ความหมายยังคลุมเครือ และบ่อยครั้งที่บอกเพียงแค่ว่าบางส่วนเท่านั้น (DaSilva & Trkman, 2014; Morris et al., 2005; Wirtz et al., 2016) อีกทั้งยังมีส่วนที่คล้ายคลึงกันมากกับคำวากลยุทธ์ (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) จึงทำให้เกิดความสับสน และขาดความเข้าใจที่ชัดเจนในการนำไปใช้เรื่องโมเดลธุรกิจ ความสับสนอีกประการที่เกิดขึ้นอาจมาจากการนำเสนอแผนภาพระบบแผนที่กิจกรรม (Activity system map) ของ Porter (Porter, 1996) ที่เป็นการแสดงให้เห็นตำแหน่งทางกลยุทธ์ของบริษัทซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันในการ

นำไปใช้ และระบบแผนที่กิจกรรมนี้เองที่มีความคล้ายคลึงกันมากกับโมเดลธุรกิจ (Seddon et al., 2004)

การให้ความหมายของคำว่าโมเดลธุรกิจโดยทั่วไปนั้น นักวิชาการมักจะมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างทั่วไปและส่วนประกอบบางส่วนของโมเดลธุรกิจ (Wirtz et al., 2016) ที่แสดงให้เห็นว่าโมเดลธุรกิจเป็นเรื่องราวที่อธิบายว่ากิจการทำงานอย่างไร และแสดงให้เห็นการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า และแสดงให้เห็นโครงสร้างของรายได้ ค่าใช้จ่ายและผลกำไรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (Magretta, 2002; Morris et al., 2005; Teece, 2010) สำหรับมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า โมเดลธุรกิจเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมหลักทั้งระบบของกิจการ เป็นการสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่านั้นไปยังลูกค้า เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กิจการ และสามารถทำกำไรให้แก่องค์กรได้ในที่สุด

การศึกษาเรื่องความหมายของโมเดลธุรกิจนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งก่อนจะนำไปใช้ เพราะหากความหมายไม่ชัดเจนก็เกิดการนำไปใช้ที่ผิด (Magretta, 2002) อาจส่งผลกระทบต่อออกแบบที่ไม่ครอบคลุมหรือเป็นโมเดลธุรกิจที่ดีได้ ซึ่งการแข่งขันทางธุรกิจในระดับสูงของยุคปัจจุบันลูกค้าไม่ได้ต้องการเพียงแค่ผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ลูกค้ายังต้องการการให้ช่วยแก้ปัญหาให้กับเขาได้ (Teece, 2010) โดยโมเดลธุรกิจสามารถตอบสนองให้กับลูกค้าได้ผ่านการสร้างคุณค่า มิได้เป็นเพียงแค่การให้ความสำคัญด้านการเงินเพียงอย่างเดียว (Teece, 2010) แต่ทั้ง ๆ ที่โมเดลธุรกิจเป็นการนำเสนอแนวคิดธุรกิจอย่างง่าย กลับพบว่าหลายคนก็ยังไม่สามารถสื่อสารให้ชัดเจนได้ถึงกระบวนการของข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้

กรอบแนวคิดของโมเดลธุรกิจอาจพิจารณาได้จาก 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Morris et al. (2005) ดังนี้

1. ระดับพื้นฐาน (Foundation level) โดยการกำหนดองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน (Defining basic components) จากการพิจารณาปัจจัย 6 ข้อต่อไปนี้

1.1) กิจการจะสร้างคุณค่าได้อย่างไร หรือสิ่งที่กิจการจะนำเสนอต่อลูกค้าคืออะไร

1.2) ปัจจัยด้านการตลาด หรือกลุ่มเป้าหมายของกิจการคืออะไร

1.3) ข้อได้เปรียบที่เป็นปัจจัยภายในของกิจการคืออะไร

1.4) กิจการจะวางตำแหน่งของตนเองในตลาดอย่างไร

1.5) กิจการจะสร้างรายได้อย่างไร

1.6) เวลา ขอบเขต และรูปแบบการลงทุนของผู้ประกอบการคืออะไร

2. ระดับความเป็นเจ้าของ (Proprietary level) โดยการสร้างส่วนผสมที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนของกิจการ

3. ระดับกฎเกณฑ์ (Rules level) หลังจากที่กิจการได้นำโมเดลธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติได้สำเร็จ จะสามารถนำโมเดลนั้นมากำหนดเป็นกฎพื้นฐานของการดำเนินงานต่อไปได้

การพิจารณาความหมายและแนวคิดของโมเดลธุรกิจนั้นจะส่งผลให้มองเห็นภาพองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ ที่กิจการจะกำหนดต่อไป ดังนั้นธุรกิจจึงควรทำความเข้าใจเพื่อการวางโมเดลธุรกิจที่เหมาะสมได้

องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ

ผู้เขียนได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจจากนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งพบว่ามีการกล่าวไว้ในแนวทางเดียวกันว่า โมเดลธุรกิจมีองค์ประกอบรวมกันที่เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรของกิจการเพื่อการสร้างคุณค่าและนำเสนอคุณค่านั้นให้กับลูกค้า เพื่อมุ่งเน้นการทำการให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการ (Johnson et al., 2008; Teece, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Shafer et al. (2005) ได้สรุปองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจไว้ โดยได้ข้อมูลมาจากการสังเคราะห์ความหมายของโมเดลธุรกิจ ที่ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ 12 ความหมาย ในช่วงปี 1998-2002 และยังได้แบ่งส่วนประกอบย่อยออกเป็น 42 ส่วน หลังจากนั้นจึงนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ จนได้ลักษณะสำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดโมเดลธุรกิจด้านส่วนประกอบนั้นคือ จะต้องประกอบด้วยการนำเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการ และโครงสร้างของการใช้ทรัพยากร

องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจต่อไปนี้เป็นผู้เขียนได้สรุปจากการนำเสนอของ Shafer et al. (2005) และ Johnson et al. (2008) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าจะต้องมีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ดังนี้

1) แนวความคิดหลักของกิจการหรือกระบวนการหลัก (Key Processes) ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกันกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้ระบบปฏิบัติการ การจัดการต่าง ๆ สามารถประสบความสำเร็จได้ เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การผลิต การขาย การบริการ กฎเกณฑ์และธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น

2) ทรัพยากรหลัก (Key Resource) คือ บุคลากร เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือช่องทาง และตราผลิตภัณฑ์ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งโมเดลธุรกิจจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของกิจการ เช่น การระบุทรัพยากรหลักของบริษัท ขยายหนังสือแบบอิเล็กทรอนิกส์ ก็คือนักเขียน บรรณาธิการ พนักงานขาย ผู้เขียนเว็บไซต์ คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมต่าง ๆ ในคอมพิวเตอร์ (Torres-Vargas & López, 2014)

3) การสร้างคุณค่าและการเอาคุณค่านั้นไปใช้ หรือส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value Proposition) โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการไปได้ในระยะยาว ซึ่งกิจการที่ประสบความสำเร็จนั้นจะสร้างหนทางที่แตกต่างจากคู่แข่ง และมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก พัฒนาความสามารถเพื่อสร้างความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น Torres-Vargas & López, (2014) ได้กล่าวถึงธุรกิจจำหน่ายหนังสือแบบอิเล็กทรอนิกส์ว่า การนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้านั้นเป็นแนวคิดหลักที่จะช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง สำหรับสื่อสิ่งพิมพ์ทางด้านวิชาการ ไม่ได้เป็นเพียงแค่เอกสารแต่คุณค่าของเอกสารที่จะมอบให้ลูกค้าขึ้นอยู่กับคุณภาพของเนื้อหา และการอ้างอิงที่ถูกต้อง

4) รูปแบบการทำกำไร (Profit Formula) เพื่อให้กิจการอยู่รอดได้ ซึ่งเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับรูปแบบการสร้างรายได้ โครงสร้างต้นทุน ทั้งต้นทุนทางตรง ทางอ้อม สินค้าคงคลัง สินทรัพย์ต่าง ๆ และการประหยัดจากขนาด

ความแตกต่างและความเชื่อมโยงระหว่างโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์

โมเดลธุรกิจกับกลยุทธ์เปรียบเสมือนเหรียญ 2 ด้าน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันแต่ก็ยังคงมีความแตกต่างกันเล็กน้อย โดยโมเดลธุรกิจจะเป็นเรื่องทั่วไปที่มีขอบเขตกว้างกว่ากลยุทธ์ มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันของโมเดลธุรกิจกับกลยุทธ์ คือ ต่างก็มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและการทำกำไรให้กิจการได้เช่นเดียวกัน ส่วนความแตกต่างกันของโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์นั้น คือ โมเดลธุรกิจจะเป็นระบบของกิจกรรมหลัก ๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะไม่พิจารณาเกี่ยวกับตำแหน่งทางการแข่งขัน แต่กลยุทธ์จะพิจารณาเกี่ยวกับตำแหน่งทางการแข่งขันด้วย และกลยุทธ์จะเป็นการพัฒนาความสามารถที่มีอยู่โดยจะเป็นมุมมองในระยะยาวเพื่อเพิ่มโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตามโดยสรุปแล้วยังคงค่อนข้างยากที่จะให้เห็นความแตกต่างระหว่างคำว่าโมเดลธุรกิจและกลยุทธ์ แต่โดยส่วนใหญ่เมื่อกล่าวถึงคำว่าโมเดลธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่า ในขณะที่กลยุทธ์จะมุ่งเน้นไปที่ตำแหน่งทางการแข่งขัน (Seddon et al., 2004)

แนวทางกำหนดโมเดลธุรกิจ

การสร้างโมเดลธุรกิจเปรียบเสมือนกับการเขียนเรื่องราวใหม่ การทำงานแบบใหม่ของธุรกิจ โดยเน้นความสำคัญ 2 ส่วน คือ ทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การออกแบบ การสั่งซื้อวัตถุดิบ หรือการผลิต และทุกกิจกรรมที่เกี่ยวกับการขายและการตลาด ได้แก่ การเข้าถึงลูกค้า การขาย การส่งมอบสินค้าหรือบริการ หรือการบริการลูกค้า (Magretta, 2002) โมเดลธุรกิจที่ดีจะต้องมีความชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ (Teece, 2010) ซึ่งการออกแบบโมเดลธุรกิจที่ดีเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง โดย Casadesus-Masanell & Ricart (2011) ได้เสนอแนวทางในการประเมินว่าโมเดลธุรกิจที่ได้ออกแบบนั้นทำให้เกิดประสิทธิผลต่อกิจการได้หรือไม่ สามารถพิจารณาได้จากแนวทาง 3 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) โมเดลธุรกิจนั้นเป็นไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

- 2) โมเดลธุรกิจนั้นช่วยสนับสนุนการดำเนินงานหรือทำให้กิจการแข็งแกร่งขึ้นหรือไม่
- 3) โมเดลธุรกิจนั้นมีความแข็งแกร่งที่จะช่วยสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนหรือไม่

การออกแบบโมเดลธุรกิจที่ดีตามแนวทางของ Masanell & Ricart (2011) กล่าวว่าควรมีหลักเกณฑ์ 3 ข้อดังต่อไปนี้

- 1) โมเดลธุรกิจที่ออกแบบนั้นจะต้องนำไปสู่เป้าหมายของกิจการ
- 2) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้กับกิจการได้
- 3) เป็นโมเดลธุรกิจที่แข็งแกร่ง สร้างผลประโยชน์

อย่างแท้จริงให้แก่กิจการ โดยจะต้องป้องกันอุปสรรค 4 ประการ ดังนี้ได้ 3.1) ป้องกันการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งได้ 3.2) จะต้องช่วยสนับสนุนให้ลูกค้า คู่ค้า หรือผู้มีส่วนร่วมได้รับคุณค่าที่กิจการต้องการมอบให้ได้ 3.3) คำนึงถึงความพึงพอใจขององค์กร และ 3.4) ต้องพิจารณาว่าสิ่งที่มาทดแทนใหม่นั้นจะไปลดคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เรามอบให้ลูกค้าหรือไม่

การประเมินว่ากิจการควรปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่หรือไม่ ควรตรวจสอบจากการตอบคำถาม 4 ข้อต่อไปนี้ 1) การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าของเราคืออะไร ซึ่งต้องสามารถระบุได้อย่างชัดเจน 2) โมเดลธุรกิจที่คิดออกมาใหม่ ทำให้องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า รูปแบบการทำกำไร ทรัพยากรหลัก และกระบวนการหลัก สามารถสอดคล้องประสานกันอย่างลงตัวได้หรือไม่ 3) กิจการจะสามารถสร้าง หรือพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นแนวคิดหลักของกิจการได้อย่างชัดเจนหรือไม่ และ 4) โมเดลธุรกิจที่คิดขึ้นมาใหม่นี้จะส่งผลกระทบต่อคู่แข่งได้หรือไม่ (Johnson et al., 2008)

การมีโมเดลธุรกิจใหม่นั้นจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับกิจการได้ เพราะทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Johnson et al., 2008) โดยการออกแบบโมเดลธุรกิจเพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จได้นั้นมีแนวทางที่ต้องพิจารณาให้ชัดเจน ดังนี้

- 1) การออกแบบโมเดลธุรกิจต้องคำนึงถึงการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าว่าจะส่งมอบได้อย่างไร

และคุณค่านั้นจะส่งผลกลับมายังกระบวนการสร้างกำไรต่อกิจการอย่างไร โดยโมเดลธุรกิจนั้นแสดงการเป็นตัวแทนของกิจการ และเพื่อการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันที่ยั่งยืน (Teece, 2010) การออกแบบควรเริ่มต้นจากขั้นตอนที่ (1) คือการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งต้องมีความชัดเจนว่าจะเลือกลูกค้ากลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมาย เช่น ธุรกิจขายหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น 3 ประเภท คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา และกลุ่มนักศึกษา เป็นต้น (Torres-Vargas & López, 2014) (2) การนำเสนอคุณค่าไปยังกลุ่มเป้าหมายนั้น หลังจากทีกิจการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนได้แล้ว ก็จะทำให้กิจการสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ตรงจุด หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Torres-Vargas & López, 2014) (3) การออกแบบและสร้างสิ่งดึงดูดใจต่อกลุ่มเป้าหมายให้ยินดีที่จะจ่ายเพื่อแลกกับสินค้าหรือบริการนั้น และ (4) การสร้างกลไกที่ยากต่อการเลียนแบบจากคู่แข่ง

2) การออกแบบรูปแบบการทำกำไร รวมทั้งพิจารณาว่ารายได้ของกิจการมาจากไหน ต้นทุนมีอะไรบ้าง ตัวอย่างของบริษัท Google ซึ่งตัดสินใจที่จะลงทุนสร้างซอฟต์แวร์ในการค้นหาด้วยคำต่าง ๆ และการเชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์อื่น ๆ ได้ ถึงแม้บริษัทต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก แต่บริษัทได้ออกแบบการสร้างรายได้ ทำกำไรให้บริษัทได้ด้วยการขายโฆษณาจึงทำให้บริษัทสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยิ่งใหญ่ในปัจจุบัน (Teece, 2010)

3) การระบุทรัพยากรและกระบวนการหลักได้อย่างชัดเจน กิจการต้องสามารถกำหนดได้ว่าการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้านั้นจะต้องเกิดจากโครงสร้างอะไรบ้าง หรือต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง เช่น สินทรัพย์ที่กิจการต้องลงทุนไม่ว่าจะเป็นอสังหาริมทรัพย์ เงินลงทุน ทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อจะได้จัดการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chesbrough, 2010)

นอกจากนั้น Johnson et al. (2008) ได้นำเสนอแนวทางในการพิจารณาว่า เมื่อไรที่กิจการควรปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่ โดยให้พิจารณาจากแนวทาง ดังต่อไปนี้

1) เมื่อลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่มีศักยภาพเกิดความ ต้องการด้านนวัตกรรม โดยบริษัทสามารถนำเสนอ นวัตกรรมใหม่พร้อมกับโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อมอบคุณค่าที่ เพิ่มขึ้นให้แก่ลูกค้าได้ ตัวอย่างเช่น การให้บริการของสาย การบิน Southwest Airlines จากความต้องการของลูกค้าที่ ต้องการเที่ยวบินตรง มีความน่าเชื่อถือ และให้บริการที่ดี แก่ลูกค้า แต่มีราคาถูก บริษัทจึงได้นำโอกาสนี้ปรับโมเดล ธุรกิจใหม่เพื่อต้องการให้สนองความต้องการของลูกค้าให้ ได้ จึงได้ร่วมมือกับพันธมิตรจัดการให้ทุกเที่ยวบิน เป็นแบบเที่ยวบินตรง และให้บริการโดยสารด้วยเครื่องบิน แบบ Boeing 737 อีกทั้งปรับปรุงการบริหารงานให้มีความ ยืดหยุ่นมากขึ้น ตลอดจนให้ส่วนลดราคาตั๋วเพื่อทำให้มี ราคาที่ถูกกลง จากการปรับโมเดลธุรกิจใหม่นี้จึงทำให้ Southwest Airlines ประสบความสำเร็จมากในเวลาต่อมา (Teece, 2010)

2) เมื่อมีโอกาสที่จะได้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น จากเทคโนโลยีใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลต่อการทำการตลาดที่เปลี่ยนไป ด้วย บริษัทจึงต้องปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อความอยู่ รอดของกิจการ เช่น จากในอดีตนักร้องจะต้องเข้าห้องอัดเสียงเพื่อทำเพลงลงแผ่น CD แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยี เปลี่ยนแปลงไป ไม่ต้องอัดเสียงลงแผ่น CD อีกต่อไป แต่ จะต้องนำเพลงนั้นเพื่อให้ลูกค้าสามารถดาวน์โหลดได้จาก ร้านค้าของ Apple ที่เรียกว่า Apple's iTunes เป็นต้น (Teece, 2010)

3) มีโอกาสที่จะทำงานให้สำเร็จได้ โดยที่ยัง ไม่เคยมีมาก่อน เช่น การให้บริการของบริษัท คอมพิวเตอร์ Dell ที่มีโมเดลธุรกิจที่แตกต่างจากบริษัท ทั่วไปที่เคยมีมาก่อน โดยการส่งสินค้าและบริการซ่อมให้ ลูกค้าโดยตรงไม่ต้องผ่านตัวแทน เพื่อให้สามารถบริการที่ดี ให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ก็เพื่อมอบคุณค่าที่ดีกว่า ให้แก่ลูกค้าจึงทำให้บริษัท Dell ยังคงเติบโตได้กระทั่งถึง ทุกวันนี้ (Teece, 2010)

4) เมื่อสามารถขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อ ความสำเร็จออกไปได้ เช่น บริษัท Amazon ที่ประสบ ความสำเร็จอย่างสูงในการทำตลาดผ่านทางอินเทอร์เน็ตใน ประเทศสหรัฐอเมริกา แต่เมื่อต้องการไปขยายตลาดใน

ประเทศอินเดีย ซึ่งเป็นโอกาสดีเพราะเป็นตลาดใหญ่ ที่มี ประชากรจำนวนมาก แต่กลับพบปัญหาว่าประชากร 67% อาศัยอยู่ในชนบท แม้กระทั่งสาธารณูปโภคยังด้อยการ พัฒนา มีประชากรเพียงแค่ 35% เท่านั้นที่ใช้อินเทอร์เน็ต และมีพฤติกรรมใช้เงินสด ไม่ได้ใช้บัตรเครดิต จึงนับว่าเป็น อุปสรรคในการทำตลาดของ Amazon.com มาก บริษัท จึงได้สร้างโมเดลธุรกิจใหม่ขึ้น เพื่อใช้ในตลาดอินเดีย โดยเฉพาะ มีการออกแบบกิจกรรมใหม่เป็นโปรแกรม Amazon Chai Cart โดยการชักจูงให้ผู้ผลิตเข้ามามีส่วน ร่วมทำให้เกิดความไว้วางใจ มีการสอนให้ความรู้ด้าน e-commerce ให้กับผู้ขายมากกว่า 10,000 ราย นอกจากนั้น ทีมงานของ Amazon ยังได้ปรับปรุงด้านการจัดส่ง ได้ ร่วมมือกับพันธมิตร จึงทำให้ส่งสินค้าได้รวดเร็วขึ้น ทำการ เพิ่มจำนวนคลังสินค้าและให้ความสะดวกต่อลูกค้าซึ่งทำ การสั่งซื้อสินค้าได้เอง จ่ายเงินสดที่คลังสินค้าได้และเมื่อถึง เวลารับสินค้า ทางบริษัทก็จะติดต่อลูกค้ากลับไป จึงเป็น ตัวอย่างของการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ ของธุรกิจออกไปได้ จึงสามารถปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจให้ เหมาะสมกับสภาพของตลาดของ Amazon.com ได้ (Govindarajan & Warren, 2016)

5) เพื่อเป็นการตอบโต้การแข่งขัน ตัวอย่าง ของสารานุกรมในอดีตที่เป็นแบบตีพิมพ์เป็นเล่ม ซึ่งได้รับ ความนิยมมาก แต่ต่อมาเมื่อเทคโนโลยีได้พัฒนามากขึ้น จนการเก็บข้อมูลจำนวนมากจะบรรจุลงในแผ่น CD-ROM แทน ทำให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายที่ลดลงของบริษัท Britannica เป็นอย่างมาก เพื่อความอยู่รอดของบริษัท ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตอบโต้การแข่งขันด้วยการ ปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่โดยจำหน่ายสารานุกรมและให้ แผ่น CD-ROM ควบคู่ไปกับหนังสือด้วย และใน ขณะเดียวกันหากลูกค้าต้องการซื้อเพียง CD-ROM ก็มี จำหน่ายให้ด้วยเช่นกัน (Voelpel et al., 2004)

การนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการ

ขั้นตอนสำคัญหลังจากได้กำหนดโมเดลธุรกิจที่ดี แล้ว คือ การนำไปดำเนินการซึ่งสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า กัน สองขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนเหรียญสองด้านที่ต้องควบคู่ กันไป เพราะกิจการที่สามารถคิดโมเดลธุรกิจที่ดีได้นั้นก็ ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้ หากไม่สามารถนำโมเดลธุรกิจที่ออกแบบไว้นั้นไป

ดำเนินการได้จริง ซึ่งบริษัทโดยทั่วไปต่างตระหนักว่าตนเองต้องมีโมเดลธุรกิจที่ดี มีระบบ มีการจัดนโยบาย วัฒนธรรม ค่านิยม และกระบวนการบริหารให้มีความเหมาะสม แต่พบว่าเมื่อนำสิ่งเหล่านี้ไปดำเนินการจริง กลับเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เป็นจริงได้ ผลการศึกษาพบว่าโดยเฉลี่ยแล้วบริษัทสร้างผลตอบแทนได้เพียง 63% (Neilson et al., 2008) ของประมาณการตัวเลขหลังการนำไปดำเนินการ และพบว่าสาเหตุของความล้มเหลวในการนำไปดำเนินการมีหลายประการ โดยบทความนี้ได้นำเสนอสาเหตุของความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เพื่อนำมาปรับใช้ศึกษากับการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการเพราะพบว่าสองคำนี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) และเพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างของกิจการ (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) อีกทั้งยังมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงใช้หลักของการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการเช่นเดียวกับการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ โดยพบว่าสาเหตุของความล้มเหลวในการดำเนินการ มีดังนี้

1) ภาวะความเป็นผู้นำ

Beer & Eisenstat (2000) ได้ศึกษาสาเหตุความล้มเหลวในการนำไปดำเนินการ พบว่าเกิดจากสาเหตุ 6 ข้อ ซึ่งเรียกว่าฆาตกรเจียบ 6 ประการ ดังต่อไปนี้ ฆาตกรที่ 1 คือ ผู้จัดการอาวุโสที่มีรูปแบบการทำงานแบบไม่ใส่ใจในรายละเอียด ฆาตกรที่ 2 คือ การจัดลำดับความสำคัญที่ขัดแย้งกันซึ่งส่งผลให้เกิดการประสานงานที่ย่ำแย่ ฆาตกรที่ 3 คือ ทีมผู้บริหารอาวุโสที่ไม่มีประสิทธิภาพ ฆาตกรที่ 4 คือ การสื่อสารในแนวตั้งที่ไม่ดี ฆาตกรที่ 5 คือ การประสานงานข้ามฝ่ายที่ไม่ดี มีขอบเขตที่ไม่ชัดเจน และ ฆาตกรที่ 6 คือ ทักษะความเป็นผู้นำและการพัฒนาในสายงานไม่เพียงพอ จะเห็นได้ว่าความล้มเหลวที่เกิดจากภาวะความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมีถึง 3 ข้อ คือ ฆาตกรตัวที่ 1, 3 และ 6 เพราะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่สามารถทำให้เกิดการดำเนินการที่เหมาะสม เช่น มีแต่ทฤษฎีแต่ขาดการลงมือทำจริง หรือผู้นำขาดวิสัยทัศน์มองไม่เห็นความสำคัญของขั้นตอนการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการ (Neilson et al., 2008) และผู้บริหารระดับสูงมักมองไม่เห็นปัญหาข้อขัดข้องของผลการดำเนินงาน เช่น ผู้บริหารไม่รู้ว่ามี การดำเนินการในเรื่องสำคัญอย่างใดคาดหวังไว้หรือไม่ หรือทรัพยากรถูกนำไปใช้ตามตารางเวลาที่กำหนดหรือไม่

(Mankins & Steele, 2005)

การแก้ปัญหาความล้มเหลวด้านภาวะความเป็นผู้นำทำได้โดย 1) เปลี่ยนจากรูปแบบการบริหารจากบนลงล่างหรือแบบไม่รู้ไม่ชี้ไปเป็นแบบผู้นำที่มีความผูกพัน 2) เปลี่ยนทีมบริหารอาวุโสที่ไม่มีประสิทธิภาพไปเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และ 3) สร้างทักษะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งในการบริหารงานทั่วไป (Beer & Eisenstat, 2000)

2) ด้านการสื่อสาร

ความล้มเหลวของการนำไปดำเนินการเกิดจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะเป็นอุปสรรคในการเชื่อมต่อกันของทีมงาน ทำให้ขาดคุณภาพด้านทิศทางการสื่อสาร (Quality of Direction) (Beer & Eisenstat, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับ Mankins & Steele (2005) ที่ได้กล่าวไว้เช่นกันว่าความล้มเหลวในการนำไปดำเนินการเกิดจากการสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ ไม่มีการกำหนดขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการอย่างชัดเจน นอกจากนั้นความล้มเหลวในการสื่อสารยังทำให้ทีมงานขาดความเข้าใจ ขาดข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอที่ทำให้ตนได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงเกิดความรู้สึกร่วมในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า หรือยึดมั่นในเป้าหมายขององค์กรไม่มากพอ (Beer & Eisenstat, 2000)

การแก้ปัญหาเรื่องการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องดูแลเรื่องการไหลเวียนของข้อมูลที่จะต้องไปได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานที่ต้องติดต่อลูกค้าและพนักงานระดับปฏิบัติการมีข้อมูลที่สำคัญสำหรับการทำความเข้าใจการตัดสินใจในการทำงานประจำวันของตนเองมีผลกระทบอย่างไรต่อกำไรขาดทุนของบริษัท (Neilson et al., 2008) ทำให้แน่ใจว่าข้อมูลจะไหลเวียนไปในส่วนที่จำเป็นต้องมีข้อมูลนั้น เช่น การเลื่อนตำแหน่งให้ผู้บริหารหน่วยงานหนึ่งไปเป็นผู้บริหารอีกหน่วยงานหนึ่งเพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการติดต่อที่จำเป็นต่อการสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน (Neilson et al., 2008) และเปลี่ยนการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพไปสู่รูปแบบการเจรจาตามความจริง เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม (Beer & Eisenstat, 2000)

3) การกำหนดความรับผิดชอบ

งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าความล้มเหลวในการนำไปดำเนินการอีกประการเกิดจากขาดการกำหนดความ

รับผิดชอบที่ชัดเจน (Mankins & Steele, 2005) โดยบริษัทที่เป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมในการนำไปดำเนินการจะมุ่งเน้นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ได้แก่ การกำหนดสิทธิในการตัดสินใจให้ชัดเจน เช่น ระบุตัวคนที่เป็นผู้รับผิดชอบ ในการตัดสินใจแต่ละเรื่อง และใครจะต้องให้ความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจนั้นบ้าง (Neilson et al., 2008) ผู้บริหารสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ นำโมเดลธุรกิจนั้นไปจัดการต่อ เช่น การสร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ ผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายการตลาด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดูแลโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้รับผิดชอบด้านคุณภาพ คือฝ่ายการผลิต เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานกว่า 26,000 คน จากบริษัททั้งหมด 31 แห่ง ถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 5 อันดับแรก ที่ทำให้องค์กรสามารถนำไปดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในห้าข้อนั้นคือ การทำให้ทุกคนรู้อย่างแน่ชัดว่าตนเองต้องรับผิดชอบต่อตัดสินใจและการกระทำเรื่องใดบ้าง (Neilson et al., 2008) ในทุกฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบในโมเดลธุรกิจจึงสำคัญอย่างยิ่ง

4) การบริหาร

Bonoma & Crittenden (1988) เสนอว่าการนำไปดำเนินการนั้นเกิดจากตัวแปรหลัก 2 ประการ คือ โครงสร้างและทักษะในการบริหารจัดการ ซึ่งโดยมากแล้วมักมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างมากเกินไป เพราะเป็นการแก้ปัญหาที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่สุด ที่อาจทำให้ได้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว แต่จะก่อให้เกิดผลดีในระยะสั้นและการกระทำดังกล่าวเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุเท่านั้น (Magretta, 2002; Neilson et al., 2008) หากต้องการนำไปดำเนินการให้สำเร็จด้านโครงสร้างจะต้องตอบคำถามทั้ง 4 ข้อนี้ได้ คือ (1) การปฏิบัติ (Action) เป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับใคร อะไร ที่ไหน (2) โปรแกรม (Program) อะไรที่จะค่อย ๆ ซึมซับเข้าไปในองค์กรโดยผ่านการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (3) ระบบ (Systems) มีการกำหนดระบบที่มาสสนับสนุนโมเดลธุรกิจหรือไม่ และ (4) นโยบาย (Policies) การกำหนดกลยุทธ์นั้นสนับสนุนนโยบายของกิจการหรือไม่ (Beer & Eisenstat, 2000)

ด้านทักษะการบริหารจัดการจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจการที่จะต้องตอบคำถาม 4 ข้อต่อไปนี้ได้เช่นกัน (1) ปฏิกริยา (Interacting) มีการฝึกฝนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างไร (2) การจัดสรร (Allocating) คือความเข้าใจว่าเมื่อไร และที่ไหนที่จะใช้ทรัพยากร (3) การตรวจสอบ (Monitoring) มีการให้รางวัลเมื่อประสบความสำเร็จหรือไม่ และ (4) การจัดการ (Organizing) โมเดลธุรกิจนั้นสร้างจากวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่ (Beer & Eisenstat, 2000) นอกจากนั้น Sull (2007) ยังได้เสนอด้านการบริหารการนำไปดำเนินการให้สำเร็จว่า ควรเปลี่ยนจากการบริหารจัดการในเชิงเส้นตรง (Strategy Linear) ไปเป็นการบริหารจัดการเชิงย้อนกลับ (Strategy Loop) ซึ่ง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1) การวิเคราะห์หรือตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่อย่างสมเหตุสมผลจากสถานการณ์ (Making sense of a situation) โดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลดิบจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งอาจมีความซับซ้อน ไม่สมบูรณ์ ไม่น่าเชื่อถือ หลังจากนั้นต้องมีการตรวจสอบโดยต้องปรึกษากันในทีมเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน

2) การวิเคราะห์ทางเลือก แนวทาง ของโมเดลธุรกิจที่ดีที่สุดในการดำเนินการแก้ไขปัญหา (Making choice) ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียและต้องตัดสินใจเลือกหลังจากที่ได้มีข้อสรุปร่วมกันแล้ว

3) การวิเคราะห์เพื่อจัดทำโมเดลธุรกิจที่นำไปสู่ภาคปฏิบัติให้สำเร็จ (Making things happen) ซึ่งขั้นตอนนี้จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ความเข้าใจของคนในองค์กรถึงแนวทางที่ต้องดำเนินการ และแรงบันดาลใจของทุกคนในองค์กรให้ปฏิบัติตามที่สัญญาไว้

4) การวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงโมเดลธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Making revisions) เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ รสนิยมของผู้บริโภค และวิกฤติเศรษฐกิจ เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้เป็นได้ทั้งโอกาส ภัยคุกคาม และความเสี่ยง ซึ่งองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาโมเดลธุรกิจต่อไป

การบริหารจัดการในขั้นตอนการเตรียมพร้อม การวางแผนนำกิจกรรมไปดำเนินการ ควรมีโครงการนำร่อง โดยผู้บริหารกิจการควรมีการนำโมเดลธุรกิจไปทดลอง เพื่อทดสอบความมีศักยภาพของโมเดลธุรกิจก่อนที่ปัญหา

ต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกจะเกิดขึ้นจริง เพราะอาจมีความเครียดที่เกิดขึ้น คือ ความขัดแย้งระหว่างโมเดลธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ ช่วยลดความยุ่งเหยิงที่จะเกิดขึ้นได้ (Chesbrough, 2010)

5) การประเมินผลการดำเนินงาน

การที่บริษัทไม่ค่อยได้ติดตามผลการดำเนินงานจริงเทียบกับแผนระยะยาว ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นที่ไปตามที่คาดการณ์ไว้ และหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ติดต่อกันหลายปี อาจกลายเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่ยอมรับผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย (Mankins & Steele, 2005) นอกจากนั้นยังทำให้มูลค่าเพิ่มที่ควรจะได้กลับสูญหายไปในช่วงการแปลงนำโมเดลธุรกิจไปสู่การดำเนินการ ซึ่งจากผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารพบว่ามูลค่าเพิ่ม ที่หายไปในระดับต้น ๆ เกิดจาก มีทรัพยากรไม่เพียงพอหรือไม่ให้ใช้ ซึ่งผู้บริหารควรทำการปรับปรุงการวางแผน และการลงมือปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และหากบริษัททำไม่ได้ตามที่คาดการณ์ไว้ ก็ควรจะระบุสาเหตุของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ในทันที (Neilson et al., 2008)

การประเมินผลงานขององค์กรจะเกิดขึ้นหลังจากได้ผ่านกระบวนการการนำไปดำเนินการ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นจึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหาร (Management Tool) เข้ามาช่วย เช่น ระบบประเมินผลการดำเนินงาน Balanced Scorecard (BSC) เพราะการวัดผลการดำเนินงานในระบบการจัดการแบบดั้งเดิมจะใช้ตัววัดด้านการเงินเพียงด้านเดียว ซึ่งไม่สามารถเชื่อมโยงแผนการระยะยาวของบริษัทให้เข้ากับการดำเนินการต่าง ๆ ในระยะสั้น โดยระบบประเมินผลการดำเนินงาน BSC นั้นเป็นการวัดผลการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านความสัมพันธ์ของบริษัทที่มีต่อลูกค้า ด้านกระบวนการภายในที่สำคัญ ๆ ของบริษัท และด้านการเรียนรู้ การเติบโต และมีกิจกรรมหลัก 3 ประการที่เกี่ยวข้องกัน นั่นคือการสื่อสารและการให้การเรียนรู้ การตั้งเป้าหมาย และการเชื่อมโยงรางวัลผลตอบแทนไปสู่ตัววัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ (Kaplan & Norton, 2000) โดยผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเมื่อนำหลักการ BSC มาใช้ คือทำให้มีการสื่อสารไปทั่วทั้งองค์กร เป็นการปรับเป้าหมายการทำงานของพนักงานแต่

ละคนและหน่วยงานให้เข้าโมเดลธุรกิจของบริษัท มีการพิจารณาบทวนผลการดำเนินงานในแต่ละระยะ เพื่อเรียนรู้และปรับปรุงโมเดลธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น (Kaplan & Norton, 2000)

แนวทางเหล่านี้ไม่ควรพิจารณาแยกจากกัน เนื่องจากแนวทางข้อหนึ่งสามารถมีอิทธิพลต่ออีกอย่างหนึ่ง ซึ่งผลลัพธ์เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด จึงควรประเมินด้วยการใช้มุมมองที่เป็นองค์รวม ในการทำความเข้าใจถึงการนำไปปฏิบัติและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ถูกต้อง ผู้นำไปดำเนินการควรวางตำแหน่งของตน มากกว่าการคอยตามแก้ปัญหา กรอบแนวคิดที่พัฒนาจากบทความนี้สามารถใช้เป็นแนวทางช่วยในการวิเคราะห์การนำไปดำเนินการได้ และการจัดให้มีโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ผู้จัดการระดับกลางและบนก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะผู้บริหารต้องมีความรู้และประสบการณ์อย่างเพียงพอ

การศึกษาสาเหตุของความล้มเหลวในการนำโมเดลธุรกิจไปดำเนินการ จะช่วยเป็นแนวทางในการลดช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างการกำหนดโมเดลธุรกิจและการนำไปดำเนินการ ซึ่งหากกิจการสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการได้จะเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะช่วยสร้างองค์กรสร้างศักยภาพได้เพิ่มขึ้น (Victoris Crittenden, 2008)

บทสรุป

การกำหนดโมเดลธุรกิจที่ดีและนำไปดำเนินการให้สำเร็จได้นั้น ควรเริ่มตั้งแต่การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิด องค์ประกอบ และความแตกต่างความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เพราะปัจจุบันการให้คำจำกัดความของคำว่าโมเดลธุรกิจยังมีความสับสนและไม่ชัดเจน จากมุมมองที่หลากหลายของนักวิชาการในแต่ละอุตสาหกรรมต่างพยายามให้ความหมาย กำหนดลักษณะองค์ประกอบ และโครงสร้างของคำว่าโมเดลธุรกิจ (Hedman & Kalling, 2003; Morris et al., 2005; Osterwalder et al., 2005; Teece, 2010) แต่อย่างไรก็ตามต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าโมเดลธุรกิจเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรหลักขององค์กร เพื่อสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และนำไปสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กระทั่งสร้างผลกำไรให้แก่กิจการได้ (Magretta, 2002) ส่วนองค์ประกอบหลักของโมเดลธุรกิจ

จะต้องประกอบด้วย 1) กระบวนการหลักขององค์กร 2) ทรัพยากรหลัก 3) การสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และ 4) รูปแบบการทำการ

การมีโมเดลธุรกิจที่ดีไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถนำโมเดลธุรกิจที่วางไว้ไปดำเนินการให้บรรลุผลได้ เพราะพบว่าบริษัทส่วนใหญ่ยอมรับว่ายังนำแผนการไปดำเนินการได้ไม่ดีนักเนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น ปัญหาด้านการขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การขาดการสื่อสาร การขาดการไหลเวียนของข้อมูลในองค์กรที่ดี และด้านการบริหารซึ่งบริษัทเหล่านี้จัดการแก้ปัญหาเรื่องการนำไปดำเนินการด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างมากเกินไป นอกจากนี้บริษัทไม่ค่อยได้ติดตามผลการดำเนินงานจริงเทียบกับแผนระยะยาวทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ติดต่อกันหลายปี การกำหนดผู้ตัดสินใจไม่ชัดเจน หรือเกิดจากการขาดความเข้าใจที่ถูกต้องและนำไปใช้ผิด แนวทางการกำหนดโมเดลธุรกิจที่ดีเพื่อนำไปสู่การดำเนินการได้จริงนั้น สามารถสร้างความสำเร็จให้กับกิจการได้ จึงต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเรื่องโมเดลธุรกิจให้กับบุคลากรในองค์กร และการจัดระบบการไหลเวียนของข้อมูลไปในส่วนที่จำเป็นอย่างทันทั่วถึง การกำหนด

ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนในการตัดสินใจแต่ละเรื่อง และผู้ให้ความเห็นชอบที่เหมาะสม และมีการติดตามประเมินผลการกำหนดโมเดลธุรกิจที่นำไปดำเนินการ และเพื่อเป็นการปิดช่องว่างของการออกแบบและการนำไปดำเนินการ ทำให้กิจการมีโอกาสประสบความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น โดยใช้เครื่องมือทางการบริหาร (Management Tool) เข้ามาช่วย เช่น ระบบการประเมินผลงาน (BSC) เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทความนี้จะเสนอเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารและเจ้าของกิจการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจให้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น ตั้งแต่ความหมาย แนวคิดองค์ประกอบ ความแตกต่างและความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และมีแนวทางในการออกแบบโมเดลธุรกิจให้กับองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ตลอดจนการได้เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่องค์กรต่าง ๆ ล้มเหลวในการนำไปดำเนินการ เพราะโมเดลธุรกิจเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่จะบอกเรื่องราว ความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์กร เป็นแกนหลักสำคัญในการวางแผนบริหารองค์กรซึ่งส่งผลไปถึงการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อให้ได้แผนธุรกิจที่ดี กระบวนการคิดที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดการเริ่มต้นดำเนินการของธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการ หรือพัฒนาธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บรรณานุกรม

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). Silent killer strategy. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 41(4), 29-40.
- Bonoma, T. V., & Crittenden, V. L. (1988). Managing marketing implementation. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 7.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model - HBR (optimizado). *Harvard business review*, 89(1-2), 100-107.
- Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business Models : *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22-28.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.
- Govindarajan, V., & Warren, A. (2016). How Amazon adapted its business model to India (pp. 2-4). *Harvard Business Review Digital Articles*.

- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), 49-59.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 5, 35-61.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 80(5), 86-92.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard business review*, 2607, 123-132.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard business review*, 60(6), 81-94.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-40.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard business review*, 6, 61-78.
- Seddon, P. B., Lewis, G. P., & Shanks, G. (2004). The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *Communications of the association for Information Systems*, 13, 427-442.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Sull, D. N. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 30.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Torres-Vargas, G. A., & López, V. M. (2014). A business model for electronic books. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 147, 268-274.
- Victoris, L., Crittenden, W. F. C. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51, 301-309.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259-276.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.

CUSTOMER ACCOUNTING AND COMPETITOR ACCOUNTING AS A STRATEGIC APPROACH FOR GOAL ACHIEVEMENT: EVIDENCE FROM AUTO PARTS MANUFACTURING COMPANIES IN THAILAND

Anucha Thapayom

Accounting, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

ABSTRACT

This study investigates the influences of customer accounting and competitor accounting on goal achievement through customer relationship and competitive advantage as mediating of the study. Customer accounting includes customer profitability analysis, lifetime customer profitability analysis and valuations of customers as assets and competitor accounting consist of competitor cost assessment, competitive position monitoring and competitive performance appraisal. In this study, 136 auto parts manufacturing companies in Thailand are the samples of the study. The results reveal that lifetime customer profitability analysis has a significant positive influence on customer relationship. Also, customer profitability analysis, valuations of customers as assets, competitive position monitoring and competitive performance appraisal have a significant positive influence on competitive advantage. Moreover, customer relationship has a significant positive influence on competitive advantage. Likewise, customer relationship and competitive advantage have a significant positive influence on goal achievement. This study enables firms' executives to be aware of how to implement, apply and utilize customer accounting and competitor accounting for customer relationship, initialing competitive advantage, and goal achievement in the highly and rigorously competitive markets and environments through the valuable allocation of their resources, assets and strategies to customer accounting and competitor accounting.

Keywords : Competitor Accounting, Customer Accounting, Competitive Advantage, Goal Achievement

INTRODUCTION

Increasing global and local competition, globalization, technological advancements and increasingly demanding customers have all contributed to environmental uncertainty within the industry, and have changed the structures of global competition (Lee et al., 2015). These changes have placed industrial companies today under various types of force requiring them to increasingly increase their competitive priorities including quality, cost reduction, delivery and rapid response to demand of customer, productivity, flexibility and innovation to create new products (Alsoboa and Alduhiate, 2013). Competitive advantage is experienced by a company when its actions in an industry or market generate economic value and when few competing companies are engaging in similar actions (Barney, 2002). In order to increase and maintain competitive advantages, businesses need to manage resources efficiently and effectively. This, in turn, requires all the use of all available information. Then, companies should be able to create and use more strategic information

regarding future and external events to support and update their business strategy and achieve higher levels of firm performance (Ho et al., 2014).

The concept of strategic management accounting (SMA) is associated with strategy of business and retaining or increasing competitive advantage (The Chartered Institute of Management Accountants, 2008). Hence, SMA may be considered part of the resources required to sustain a competitive advantage by providing information associated to significant aspects in the organization including strategic decision making, planning, control, performance measurement, strategic costing, competitor accounting and customer accounting. The focus of SMA is on the market and external-oriented information rather than historical and internal information (Cadez and Guilding, 2012). Consequently, SMA is directed toward key components of the company's external environment for example market positioning, suppliers, customers and competitors (Kırlı and Gümüş, 2011).

The objective of a firm's competitive advantage is to increase superior performance over the competitors. Therefore, knowledge and information are important matters to sustain this advantage. As a potential part of the internal capabilities of the company, the competitor accounting and the customer accounting, which is one of the major themes in SMA, could provide such an opportunity (Alsoboa and Alalaya, 2015). Hence, this study has implemented competitor accounting and customer accounting as a valuable strategic tool for enhancing companies to meet their performance, survival, and sustainability in current and future operations. So, competitor accounting and customer accounting are a key to determine and drive firms' customer relationship, competitive advantage and goal achievement.

Customer accounting refers to the process of identifying, measuring, communicating, and reporting economic information as sales, profit, and present value of earnings linking to a customer or customer group (Guilding and McManus, 2002). It comprises of customer profitability analysis, lifetime customer profitability analysis, and valuations of customers as assets. It offers financial data and information to support the critical association between customers and profitability. Therefore, companies with successful customer accounting implementation tend to succeed greater organization performance. Similarly, customer accounting emphasize on the financial measurement linking to customers and their behaviors and characteristics (Inglis, 2008). It presents the costing of product attributes that build value for customers and provide information for objectively making decisions considering an organization's competitiveness and profit position. Hence, companies have paid an attention on how they spend their investments to targeted customers. Furthermore, customer accounting explicitly leads to sustainable competitive advantage and superior financial returns via more efficient use of resources and increased value for customers (Holm et al., 2016).

Competitor accounting refers to the provision and analysis of management accounting information about each of a company's competitor

associating to the competitor's resources, objectives and competitive stance, for use in developing and monitoring business strategy (Fong and Wong, 2012). It consists of competitive position monitoring, competitor cost assessment, and competitor performance appraisal. It is a significant component in management and business planning and control. It comprises learning from competitors, industry benchmarking, positioning, and identifying opportunities and threats. Organizations with superior competitor accounting tend to potentially identify and rank their competitiveness and excellently gain and achieve their financial and non-financial performance in a highly competitive environment and market.

Interestingly, this study purposes at investigative the effects of customer accounting and competitor accounting on goal achievement of auto parts manufacturing companies in Thailand through customer relationship and competitive advantage as mediating of the study. The key research questions in this study are how customer accounting and competitor accounting have an impact on goal achievement. The remaining parts of this study discuss relevant literature reviews, hypotheses development, research methods, results and discussions, contributions, suggestions for future research, and conclusion of the study.

LITERATURE REVIEW

Customer accounting and competitor accounting have become a valuable approach of strategic management accounting that increase customer relationship, competitive advantage and goal achievement. In the research model, customer accounting includes customer profitability analysis, lifetime customer profitability analysis, and valuations of customers as assets, competitor accounting includes competitor cost assessment, competitive position monitoring, and competitor performance appraisal and its consequences consist of customer relationship, competitive advantage, and goal achievement. Figure 1 shows the conceptual model of the relationships among customer accounting and competitor accounting and goal achievement.

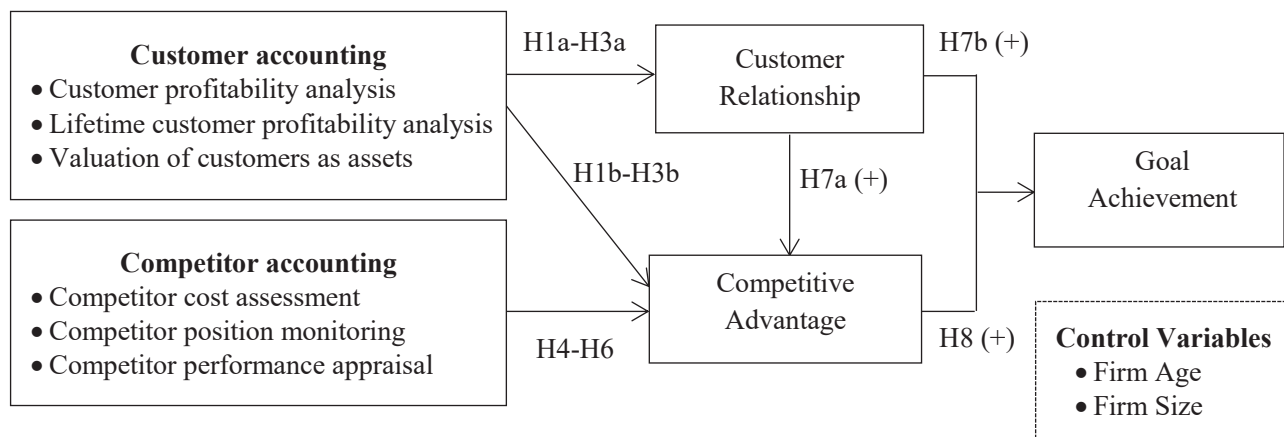


Figure 1: The Conceptual Model of the Relationships among Customer Accounting, Competitor Accounting and Goal Achievement

Customer profitability analysis

Customer profitability analysis is the first dimension of customer accounting. Customer profitability analysis is a well-known concept in the strategic management accounting literature. In fact, in some studies, customer account profitability is also referred to as customer profitability analysis (Guiding and McManus, 2002). This method provides management information about the profitability of individual customers or customer groups. Basically, customer profitability analysis involves calculating the revenues and costs from doing business with customers (Foster and Gupta, 1994). The customer segment profitability analysis is compiled in the same way as customer profitability analysis but with emphasis on customer segments instead of individual customers (Guiding and McManus, 2002). For instance, the overhead costs are traced to the segments instead of the individual customers. A customer segment is considered homogenous and could be identified by, for instance, geographic location, purchasing behavior, or demographic variables (Lind and Strömsten, 2006). In this research, customer profitability analysis refers to the allocation of revenues and costs to individual customers or customer segments which the profitability of those segments and/or customers can be calculated (Raaij et al., 2003).

Generally, companies need to have a large group of long-term customers because those customers are more willing to pay premium prices for the risks and costs of switching and accept new products through cross-selling (Mark et al., 2012). Companies can create long-term relations with customers. Therefore, customer profitability analysis emphasis firms to build their long-term customers. Moreover, customer profitability

analysis is a method which assesses the profit yield from market segments by primarily providing management with information that improves long-term yield decisions (Noone and Griffin, 1999). Firms continuously make distinctions among their customers by allocating more resources and providing more support to their regular and most profitable customers while decreasing resources expended on customers who are less profitable. Al-Mawali and Lam (2016) found that usage of customer profitability analysis allows companies to turn unprofitable customers into profitable ones by improving processes in order to lower service costs, or customize pricing policies using activity-based pricing, which may increase profitability, and increase focus on profitable customers. This information can be used to support customer relationship management strategies, which in turn support organizational performance. Consistent with Ussahawanitchakit (2017) reveal that customer profitability analysis has significant influences on customer relationship and firm performance. Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 1: Customer profitability analysis has a positive influence on a) customer relationship and b) competitive advantage.

Lifetime customer profitability analysis

The second dimension of customer accounting is lifetime customer profitability analysis. Lifetime customer profitability analysis is a potential technique that enhances companies to gain and increase long-term performance, success, and sustainability. Kumar (2007) defines lifetime customer profitability analysis as the sum of cumulated cash flows – discounted using weighted average cost of capital (WACC) – of a

customer over his or her lifetime within the company. In other words, lifetime customer profitability analysis is a predictive measure of future customer-related cash flows over a certain (multi-) period of time. While customer profitability analysis is a retrospective analysis of past accruals that represent the results of doing business with a customer over certain, mostly single-period of time (Holm et al., 2012). Also, Cadez and Guilding (2008) indicate that the practice of lifetime customer profitability analysis focuses on all expected future revenue streams and costs involved in servicing a particular customer. In this research, lifetime customer profitability analysis refers to the net present value of all cash flows derived from the customers over lifetime within the firm (Kumar, 2007).

Lifetime customer profitability analysis is constructed using revenue per customer, customer retention rate, gross margin per transaction or period, hurdle rate, remarketing costs, and discount rate of money. Consequently, customer acquisition, customer selection, customer retention efforts, and resource allocation are applied to use customer lifetime value's measurement facing with the highly competitive environments (Ryals, 2008). Successful lifetime customer profitability analysis implementation has a positive influence on a great customer relationship and a superior firm performance. Companies with lifetime customer profitability analysis are likely to build customer relationship efficiently and affect their increased performance in the competitive environments and markets (Ussahawanitchakit, 2017). Moreover, lifetime customer profitability analysis enables a firm to identify which customers are most profitable in the long-term, so that customer relationships can be changed or controlled to increase the firm's profitability. Furthermore, lifetime customer profitability analysis provides management with clearer information including all revenues and costs that will occur in the period of the relationship between the organization and the customer (Guilding and McManus, 2002). This information offers the management correct signals to pay attention to the concept of lifetime customer profitability analysis and the long-term customer revenues, customer costs, and customer profitability. Respectively, the related hypotheses are postulated as the following: Hypothesis 2: Lifetime customer profitability analysis has a positive influence on a) customer relationship and b) competitive advantage.

Valuations of customers as assets

This dimension, customers are treated as future assets that yield revenue (Guilding and McManus, 2002). A specific customer's economic value in the customer lifetime value analysis is the present value of the future cash flows gained from the customer relationship (Pfeifer et al., 2005). Motivated by the attention of increasing the number of the company's customers, fast technological change, and facing strong competition, many companies have aimed to carry better customer value (Woodruff, 1997). Carrying better customer value is now perceived as one of the greatest critical components for the success of any company in the present as well as in the future (Yonggui and Hing, 2004). Valuations of customers as assets emphasizes the foundation of a comprehensive dynamic customer database, the predicting customer value for the numerous segments, the segmentation of the customer base into homogeneous groups, and the allocation of resources to maximize the value of the customer base (Berger et al., 2002). With potentially managing customer assets, companies can explicitly create shareholder value and long-term profit and continuously increase profitability and market share. In this research, valuations of customers as assets refers to comprehensive method that is concerned with managing customer relationships as assets in order to maximize customer equity through the value sum of a company's current and potential customers (Persson, 2011).

In the literature, customers are significant intangible assets of a company that should be valued and managed (Gupta and Lehmann, 2003). For business activities with customer accounting, companies must actively manage their customer base by nurturing and protecting profitable customers and specially taking care of unprofitable customers by creating profitability or ultimately out of a firm (Sherrell and Collier, 2008). Companies attempt to identify individual capitalized customer value of the predictable future net cash flows that accrue to them from those customers. Then, customer accounting explicitly focuses on relationship-building efforts on the most valuable customers. It deals with increasing revenue from customers, decreasing customer-related costs, optimizing asset utilization, and reducing customer related risks. Consistent with Ussahawanitchakit (2017) found that valuations of customers as assets have significant influences on customer relationship and firm performance. Thus, valuations of customers as

assets become a key driver of determining customer relationship and competitive advantage. Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 3: Valuations of customers as assets has a positive influence on a) customer relationship and b) competitive advantage.

Competitor cost assessment

Competitor cost assessment is the first dimension of competitor accounting and it refers to the provision of regularly scheduled updated estimates of competitors' cost structures (Cadez and Guilding, 2008). Heinen and Hoffjan (2005) asserts that, the comparison of one's own cost structures with those of the competitors requires a systematic process that comprises appraising competitors' manufacturing activities, and technology-product design an assessment of the production equipment, the economies of scale, the relationship with the cost-influencing stakeholders such as suppliers and the technological product design. In order to provide a meaningful comparative analysis of the cost data of competitors, a number of transitive calculations must be carried out. The effects of future cost reduction programs by the competitors must be forecast and taken into account for the calculation of the product cost difference. Also, customs, freight costs and other indirect product-related costs must be recorded and compared. Finally, an adjustment for possible differences in value between the products to be compared must be carried out. If applicable, expected exchange rate variations must also be taken into account (Heinen and Hoffjan, 2005).

Competitor cost assessment helps companies better understand their competitors' cost structure for providing strategic decision-making in order to increase competitive advantage and to succeed firm performance in both financial and non-financial aspects. Better competitor cost assessment explicitly improves companies to determine valuable operational strategies for dealing with uncertain and complex environments and pursuing their profitability, competitiveness, and sustainability in rigorous competition. Furthermore, competitor cost assessment has a specific concentration on cost structures of competitors (Cadez and Guilding, 2007). This estimate of a significant competitor's relative cost position potentially enhances companies to provide strategic decision-making situation in order to compete with highly competitive environments and markets. Those competitors' related cost

information is critical to effect on how companies set operations and strategies to manage with their competitors' potential actions and future strategies. Therefore, competitor cost assessment is a strategic instrument in supporting companies to set valuable strategies for gaining competitive advantage and goal achievements (Phornlaphatrachakorn, 2017). Respectively, the related hypotheses are postulated as the following:

Hypothesis 4: Competitor cost assessment has a positive influence on a) competitive advantage and b) goal achievements.

Competitive position monitoring

The second dimension of competitor accounting is competitive position monitoring and it refers to the analysis of competitors' positions within the industry by evaluating and monitoring trends in competitors' sales, market share, unit costs, volume and return on sales (Drury, 2008). According to the information provided, the firm is able to evaluate its own position relative to main competitors and consequently, formulate or control its strategy. Competitive position monitoring has proved to be the most useful tool of competitor accounting and that information on competitors' position effect on the performance of firms and that such information is especially important for productivity (Hassan et al., 2011). Competitor analysis is the identification and quantification of relative weaknesses and strengths (compared with competitors or potential competitors) which could be of importance in the development of a successful competitive strategy. Firms should investigate their competitors and create models of how they might react based on their future goals, capability, assumptions and their current situation (BPP Professional Education, 2005).

Successful competitive position monitoring encourages firms to initiate relevant and powerful strategies for doing business activities, operations and actions in order to meet their goal achievements in short-term and long-term perspectives. Competitive position is obtained by comparing firms' performance to their competitors on a set of criteria (Radas and Matovac, 2006). Those criteria comprise application of new production processes, product quality, production cost, investments in research and development, investments in innovation, employee skills, flexibility to satisfy customer needs, and quality and scope of sales network. Likewise, competitive position contains of differentiation position and low-cost position (Li et al., 2009). Likewise, Phornlaphatrachakorn

(2017) indicate that competitive position monitoring has a significant effect on marketing effectiveness, marketing capability and marketing performance. Consistent with Alsoboa and Alalaya (2015) found that competitive position monitoring contribute significantly and describe a high percentage of variation in the competitive advantages. Firms' more useful competitive position monitoring information tends to have better competitive advantage and to get goal achievements in a highly competitive market and environment. Respectively, the related hypotheses are postulated as the following:

Hypothesis 5: Competitive position monitoring has a positive influence on a) competitive advantage and b) goal achievements.

Competitor performance appraisal

The last dimension of competitor accounting is competitive performance appraisal and it refers to the numerical analysis of a competitor's published statements as part of an assessment of a competitor's important sources of competitive advantage (Cadez and Guilding, 2008). A competitive performance appraisal may serve two purposes; it may be used to validate competitor cost estimates and to estimate a competitor's overall position and strength (Hesford, 2008). One of the most key tools for measuring the strength of competitors in an industry is to analyze their financial performance. The firms have to appraise the degree of success in implementation of their strategies based on the analysis of ratios and trends derived from financial statements, and the implications of this assessment for competitors, customers and suppliers (Alsoboa and Alalaya, 2015). Competitive performance appraisal explicitly implements an analytical method to investigate, interpret and compare competitors' accounts in published financial statements to firms' financial situations. Greater knowledge of competitor financial statement performance enhances companies to establish valuable and critical organizational strategies in order to achieve sustain organizational competitiveness and have their outstanding profitability.

In existing literature, Hesford (2008) revealed that monitoring the competitors' financial statement has a positive influence on economic value-added, return on investment, innovation, service quality, efficiency, market share and customer satisfaction. Also, competitor performance appraisal is a popular and valuable method for prioritizing developments and

improving companies' competitive advantage and performance (Chen, 2014). This appraisal helps companies set and identify successful operational strategies in order to improve their competitiveness and performance. Companies attempt to utilize competitor performance appraisal for supporting their strategies business and activities and gaining competitive advantage and superior performance (Phornlaphatrachakorn, 2017). Consequently, competitor performance appraisal becomes a significant strategic instrument in explaining and driving firms' business outcomes, namely competitive advantage, and goal achievements. Respectively, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 6: Competitive performance appraisal has a positive influence on a) competitive advantage and b) goal achievements.

Customer relationship

Customer relationship is a significant outcome of customer accounting via customer profitability analysis, lifetime customer profitability analysis and valuations of customers as assets. Customer relationship refers to a combination of business processes that allows companies to better understand different aspects of their customers (Kuo, 2011). It involves continually learning about the customers. Better customer relationship helps maximize the value to a firm through customer satisfaction, customer response and customer acceptance. Similarly, customer relationship plays an important role in building value for firms. It explicitly leads to an increase in understanding of customer that relation to the basis for customer portfolio-based managerial actions on the strategic performance of customers and adjusting the service accordingly (Salojarvi et al., 2015). Companies with great customer relationship can offer sustainable competitive advantage and increase customer-based profit performance. To compete in the volatile markets, customer relationship supports companies to create competitive opportunities, strengthen their competitive advantage and enhance customer satisfaction (Ussahawanitchakit, 2017). Firms tend to have more values, mindset and orientation toward the exchange relationship before and after the sale. Finally, customer relationship is the procedure for achieving a continuing conversation with customers across all available touch points to offer them customer treatment based on their expected response and provide the contribution from each customer to overall maximized performance (Chahal and

Kumari, 2011). Customer relationship requires continuous adjustments to the service offerings to meet the changing customer needs. Therefore, customer relationship is positively associated to competitive advantage and goal achievements. Respectively, the related hypotheses are postulated as the following:

Hypothesis 7: Customer relationship has a positive influence on a) competitive advantage and b) goal achievements.

Competitive advantage

In this study, customer accounting, competitor accounting, and customer relationship are sources of competitive advantage in a business. Competitive advantage is a key driver of firms' achievement and it is defined as an outcome of effectively utilizing firms' resources and capabilities in business operations, practices and activities that outperform their competitors (Wang, 2014). Competitive advantage allows companies to provide distinguished them from their competitors, improving firm performance, charging premium prices, and generating added-value. Companies that have a competitive advantage can have higher long-term success. Furthermore, competitive advantage refers to the comparative positional superiority that leads to outperform their competitors in the marketplace (Tsao, 2014). Competitive advantage comprises of three characteristics, including market differentiation, innovation and cost leadership. Market differentiation is the establishment of a unique image in the market while innovation is the formation of the most up-to-date and attractive products by leading competitors in design, efficiency, quality, and style. Both market differentiation and innovation essentially lead to customer loyalty through meeting customers' particular needs in future and long term aspects. Moreover, cost leadership presents lower potential litigation expenses and costs in the markets compared with their competitors (Leonidou et al., 2015). Cost leadership comes from having special access to cheaper raw materials, achieving economies of scales, exploiting financially reprocessed by products, and adopting recycling programs. Interestingly, competitive advantage supports companies to make a business difficult to be replaced by competitors and can help them meet and maintain their goal achievement (Chuang and Huang, 2015). Companies can apply their corporate competitiveness in order to meet goal achievement and generate best success. Thus, competitive advantage has an important effect on

goal achievement. Respectively, the related hypotheses are postulated as the following:

Hypothesis 8: Competitive advantage has a positive influence on goal achievements.

Goal achievement

Goal achievement is the last consequence in this study. In this study, goal achievement refers to an outcome of doing and operating business effectively and efficiently. It reflects to a high level of confidence in companies' abilities, capabilities and competencies to succeed their objectives and goals (Ahmad et al. 2010). Also, goal achievement is defined as utility with overall results of business operations, practices and activities. Greater goal achievement can support firms to gain and maintain greater performance in the competitive markets and environments. In addition, goal achievement means the objectives and targets of doing businesses that are met by using firms' valuable resources, capabilities and competencies. Its measurements consist of financial characteristics, for example sales turnover, annual sales, sales growth, market share, sales margins, return on assets, and survival rates, and non-financial characteristics, for example customer retention, customer satisfaction, and firm's image and reputation (Rahman et al. 2015). These financial characteristics seem to focus on short-term perspectives while non-financial characteristics tend to emphasize long-term perspectives. Accordingly, greater goal achievement is likely to create increased long-term survival. Thus, goal achievement becomes a significant corporate outcome in the complex and uncertain environments.

METHODOLOGY

Sample selection and data collection procedure

In this study, auto parts manufacturing companies in Thailand were a population. All 618 auto parts manufacturing companies in Thailand from Thai auto-parts manufacturers association were selected as the samples of the study. These businesses are important because they are major parts of Thailand's economy and they have invested their high amount of money in the businesses. Thailand's government has explicitly supported auto parts manufacturing businesses through issues of laws and regulations, tax benefits and others. Likewise, accounting information structure in the auto parts manufacturing companies is complicate. Thus, they tend to apply customer accounting and competitor accounting as a strategic tool in order to gain customer

relationship, competitive advantage and goal achievement.

This study implemented a questionnaire survey as the research tool. The questionnaire surveys via mail procedures were sent to 618 companies in auto parts manufacturing in Thailand by using accounting executives as the key informants. With regard to the questionnaire mailing, 20 surveys were undeliverable because some firms had moved to unknown locations. Deducting the undeliverable from the original 618 mailed, the valid mailing was 598 surveys, from which 139 responses were received. Due to three found incomplete and with response errors, they were deducted from further analysis. As a result, completed questionnaires are 136. The effective response rate was approximately 22.74% which is considered acceptable for the response rate for a mail survey because it is greater than 20% (Aaker et al., 2001). To test non-response bias and to detect and consider possible problems with non-response errors was investigated by t-test that followed to Armstrong and Overton (1977). The researcher was compared early and late responses about firm age and firm size. The results were not significant between early and late responses. Therefore, it was implied that these received questionnaires show insignificant non-response bias for the analysis in this research.

Variable measurement

To measure each construct in the conceptual model, all variables are anchored by five-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree), except firm age and firm size. In addition, all constructs are developed for measuring from definition of each constructs and examine the relationship from theoretical framework and prior literature reviews. Therefore, the variable measurements of this study are described as follows:

1. Dependent variable

Goal achievement is the ending dependent variable in this research. Four-item scale was issued to assess goal achievement. This construct was measured by how firms achieve business goals, objectives, targets, and policies through effectiveness, efficiency, profits, and sustainability of their operations, activities and practices.

2. Independent variables

Customer profitability analysis, Four-item scale was developed to assess how firms provide the development of reliable customer revenue and customer cost figures, the recognition of future downstream costs of customers, the incorporation

of multiple periods into the analysis, and the recognition of different drivers of customer costs.

Lifetime customer profitability analysis, Four-item scale was introduced to evaluate how firms estimate the revenues and costs over a life-cycle of a customer relationship.

Valuations of customers as assets, Four-item scale was established to measure how firms identify the creation of a comprehensive dynamic customer database, the segmentation of the customer base into homogeneous groups, the forecasting customer value for the various segments, and the allocation of resources to maximize the value of the customer base.

Competitive position monitoring, Four-item scale was established to measure how firms provided competitors' information about screening of public information, tearing down competitors' products, identifying the competitors' suppliers and costs, analyzing efficiency and cost of competitive labor force, and evaluating state and capacity utilization of the competitor's assets employed.

Competitor cost assessment, Four-item scale was developed to assess how firms provided the analysis of competitor status and situation within the industry by assessing trends in competitor sales, market share, volume, unit costs, and return on sales.

Competitor performance appraisal, Four-item scale was introduced to evaluate how firms implemented an analytical technique to investigate, interpret and compare competitors' accounts in published financial statements to firms' financial situations in statements.

3. Moderating variable

Customer relationship was measured by how firms provide continuous adjustments to the service offerings to meet the changing needs of customers. This construct was measured by Four-item scale.

Competitive advantage was measured by how firms measure an outcome of effectively utilizing firms' resources and capabilities in corporate operations, practices and activities that outperform their competitors. Four-item scale was issued to assess goal achievement.

4. Control variables

Control variables in this study comprise firm age and firm size. Based on the sample data, firm age was measured by the number of years a firm has been in existence by using a dummy variable as less than 15 years = 0 and equal to or greater than 15 years = 1. Next, firm size was measured by the number of employees in a firm by

using a dummy variable as less than 300 employees = 0 and equal to or greater than 300 employees = 1.

Reliability and validity

To verify a quality of the research tool in this study, factor analysis, item-total correlation and cronbach alpha are applied. Firstly, factor analysis was utilized to measure the underlying associations of a large number of items and to determine whether they can be reduced to a smaller set of factors. A higher rule-of-thumb, a cut-off value of 0.40, was adopted (Nunnally and Bernstein, 1994). All factor loadings are

statistically significance and greater than the 0.40 cut-off. Secondly, discriminant power was used to evaluate the validity of the measurements by item-total correlation. In the scale validity, item-total correlation is greater than 0.30 (Churchill, 1979). Lastly, the reliability of the measurements was assessed by Cronbach alpha coefficients. In the scale reliability, Cronbach alpha coefficients are greater than 0.70 (Nunnally and Bernstein, 1994). Therefore, the scales of all measures appear to produce internally consistent results and these measures are deemed appropriate for further analysis as shown in Table 1.

Table 1: Result of measure validation

Variables	Factor Loadings	Item-total correlation	Cronbach's Alpha
Customer Profitability Analysis (CPA)	.759-.862	.590-.723	.830
Lifetime Customer Profitability Analysis (LCP)	.718-.845	.531-.687	.806
Valuation of Customers as Assets (VCA)	.818-.866	.677-.748	.865
Competitor Cost Assessment (CCA)	.921-.948	.826-.880	.932
Competitor Position Monitoring (CPM)	.863-.911	.758-.833	.912
Competitor Performance Appraisal (CPP)	.921-.958	.829-.903	.940
Customer Relationship (CRE)	.829-.908	.712-.821	.883
Competitive Advantage (CAD)	.721-.876	.583-.788	.872
Goal Achievement (GAC)	.743-.885	.613-.803	.881

Statistical techniques

To empirically investigate the research relationships, multiple regression analysis is conducted because all variables in this research were neither nominal data nor categorical data (Chan and Mak, 2012). From the conceptual model and hypotheses, the following six equation models are formulated:

$$\text{Equation 1: } CRE = \alpha_1 + \beta_1 CPA + \beta_2 LCP + \beta_3 VCA + \beta_4 AGE + \beta_5 SIZ + \varepsilon_1$$

$$\text{Equation 2: } CAD = \alpha_2 + \beta_6 CPA + \beta_7 LCP + \beta_8 VCA + \beta_9 AGE + \beta_{10} SIZ + \varepsilon_2$$

$$\text{Equation 3: } CAD = \alpha_3 + \beta_{11} CCA + \beta_{12} CPM + \beta_{13} CPP + \beta_{14} AGE + \beta_{15} SIZ + \varepsilon_3$$

$$\text{Equation 4: } CAD = \alpha_4 + \beta_{16} CRE + \beta_{17} AGE + \beta_{18} SIZ + \varepsilon_4$$

$$\text{Equation 5: } CAD = \alpha_5 + \beta_{19} CPA + \beta_{20} LCP + \beta_{21} VCA + \beta_{22} CCA + \beta_{23} LCP + \beta_{24} VCA + \beta_{25} CRE + \beta_{26} AGE + \beta_{27} SIZ + \varepsilon_5$$

$$\text{Equation 6: } GAC = \alpha_5 + \beta_{28} CRE + \beta_{29} CAD + \beta_{30} AGE + \beta_{31} SIZ + \varepsilon_6$$

RESULTS AND DISCUSSION

Table 2 shows descriptive statistics and correlation matrix for all variables. Correlation coefficients are ranging from 0.284 - 0.912. With respect to potential problems relating to multicollinearity, variance inflation factors (VIF) were used to test the intercorrelations among independent variable. In this study, the VIFs range from 1.058 to 7.167, well below the cut-off value of 10 (Hair et al., 2010), meaning that the independent variables are not correlated with each other. So, there are no substantial multicollinearity problems encountered in this study.

Table 2: Descriptive statistics and correlation matrix

Variables	CPA	LCP	VCA	CCA	CPM	CPP	CRE	CAD	GAD
Mean	4.044	4.059	3.965	3.865	4.007	3.912	4.318	4.056	4.137
S.D	.561	.540	.619	.665	.585	.721	.536	.555	.563
Customer Profitability Analysis (CPA)	1								
Lifetime Customer Profitability Analysis (LCP)	.784***	1							
Valuation of Customers as Assets (VCA)	.438***	.511***	1						
Competitor Cost Assessment (CCA)	.458***	.429***	.309***	1					
Competitor Position Monitoring (CPM)	.540***	.492***	.326***	.774***	1				
Competitor Performance Appraisal (CPP)	.445***	.418***	.284***	.912***	.806***	1			
Customer Relationship (CRE)	.402***	.447***	.302***	.331***	.455***	.356***	1		
Competitive Advantage (CAD)	.565***	.445***	.489***	.568***	.607***	.607***	.470***	1	
Goal Achievement (GAC)	.492***	.512***	.408***	.601***	.588***	.622***	.561***	.684***	1

*** p<0.01, ** p<0.05

Table 3: Results of multiple regression analysis^a

Independent Variables	Dependent Variables					
	CRE Model 1	CAD Model 2	CAD Model 3	CAD Model 4	CAD Model 5	GAC Model 6
Customer Profitability Analysis (CPA)	.101 (.119)	.518*** (.105)			.378*** (.094)	
Lifetime Customer Profitability Analysis (LCP)	.301** (.124)	-.144 (.109)			-.258*** (.096)	
Valuation of Customers as Assets (VCA)	.086 (.086)	.316*** (.076)			.277*** (.066)	
Competitor Cost Assessment (CCA)			.021 (.159)		-.065 (.138)	
Competitor Position Monitoring (CPM)			.330*** (.111)		.095 (.103)	
Competitor Performance Appraisal (CPP)			.306* (.172)		.383** (.148)	
Customer Relationship (CRE)				.439*** (.075)	.194*** (.066)	.286*** (.063)
Competitive Advantage (CAD)						.509*** (.063)
Firm Age (AGE)	-.059 (.159)	-.135 (.139)	-.089 (.139)	-.242 (.154)	-.011 (.121)	-.284** (.118)
Firm Size (SIZ)	.309** (.156)	.199 (.137)	.084 (.140)	.234 (.155)	-.020 (.121)	.264** (.119)
Adjusted R ²	.207	.388	.390	.226	.549	.555

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10, ^a Beta coefficients with standard errors in parenthesis

The results of multiple linear regression analysis of the relationships among customer accounting dimensions, competitor accounting dimensions, customer relationship, competitive advantage and goal achievement show in table 3.

For the dimensions of customer accounting, the results of first dimension show that customer profitability analysis has a significant positive impact on competitive advantage ($\beta_6 = 0.518, p < 0.01$). In existing literature, it provides management information about the profitability of individual customers or customer groups. Basically, it involves calculating the revenues and costs from doing business with customers (Foster and Gupta, 1994). Also, it allows firms to turn unprofitable customers into profitable ones by improving processes in order to lower service costs, or customize pricing policies using activity-based pricing, which may increase profitability, and increase focus on profitable customers (Al-Mawali and Lam, 2016). **Therefore, Hypothesis 1b is supported.** However, customer profitability analysis does not have an effect on customer relationship ($\beta_1 = 0.101, p > 0.10$). To reasonably explain the research result, the revenues from different customers do not contribute equally to the net income (Pfeifer et al., 2005). Therefore, business will focus on high profit customers and it affects the costs for managing that customer. In contrast, firms may reduce costs in low profit customers. As a result, customer relationships in each group are different. Therefore, customer profitability analysis may not build effective customer relationship. **Therefore, Hypothesis 1a is not supported.**

For the second dimension of customer accounting, the results show that lifetime customer profitability analysis has a significant positive impact on customer relationship ($\beta_2 = 0.301, p < 0.05$). In existing literature, it is a potential technique that enhances companies to gain and increase long-term performance, and sustainability. The practice of lifetime customer profitability analysis focuses on all expected future revenue streams and costs involved in servicing a particular customer (Cadez and Guilding, 2008). Firms with lifetime customer profitability analysis are likely to build customer relationship efficiently (Ussahawanitchakit, 2017). **Therefore, Hypothesis 2a is supported.** On the other hand, lifetime customer profitability analysis does not have an effect on competitive advantage ($\beta_7 = -0.144, p > 0.10$). To reasonably explain the research result, lifetime customer profitability analysis has definitely focused on the long-term performance.

Within the short-term aspects, lifetime customer profitability analysis may not build competitive advantage. **Therefore, Hypothesis 2b is not supported.**

For the last dimension of customer accounting, valuation of customers as assets has a significant positive impact on competitive advantage ($\beta_8 = 0.316, p < 0.01$). In existing literature, customers are significant intangible assets of a business that should be valued and managed. It focuses on a capability of firms to coordinate value creation and risk management activities linking to customers (Senn et al., 2013). It deals with increasing revenue from customers, decreasing customer-related costs, optimizing asset utilization, and reducing customer related risks. **Therefore, Hypothesis 3b is supported.** However, valuation of customers as assets does not have an effect on customer relationship ($\beta_3 = 0.086, p > 0.10$). One reason for this could be that valuation of customers as assets focuses more on long-term goals and profits (Gupta and Zeithaml, 2006), so the effects of this dimension might only appear on customer relationship in the future. **Therefore, Hypothesis 3a is not supported.**

For the dimensions of competitor accounting, the results show that competitive position monitoring has a significant positive impact on competitive advantage ($\beta_{12} = 0.330, p < 0.01$). In existing literature, it encourages companies to initiate relevant and powerful strategies for doing business activities, operations and actions in order to meet their goal achievements in short- and long-term perspectives. Businesses' more useful competitive position monitoring information tends to have better competitive advantage and to get goal achievements in a highly competitive market and environment (Alsoboa and Alalaya, 2015). **Therefore, Hypothesis 5 is supported.** Similarly, the results found that competitive performance appraisal has a significant positive impact on competitive advantage ($\beta_{13} = 0.306, p < 0.10$). It is a popular and valuable method for prioritizing developments and improving companies' competitive advantage and performance (Chen, 2014). This appraisal helps companies set and identify successful operational strategies in order to improve their competitiveness and performance. Companies attempt to utilize competitor performance appraisal for supporting their strategies business and activities and gaining competitive advantage and superior performance (Phornlaphatrachakorn, 2017). **Therefore, Hypothesis 6 is supported.** Surprisingly,

competitor cost assessment has no relationship with competitive advantage ($\beta_{11} = 0.021, p > 0.10$). It helps firms better understand their competitors' cost structure for providing strategic decision-making in order to increase firm performance. Better competitor cost assessment explicitly improves companies to determine valuable operational strategies for dealing with uncertain and complex environments and pursuing their profitability, competitiveness, and sustainability in rigorous competition. Furthermore, it has a specific concentration on cost structures of competitors (Cadez and Guilding, 2007). However, competitor cost assessment does not have an effect on competitive advantage in this study. The study conducted by Woodruff (1997) maybe consistent with this result, where he argued that the next major source for competitive advantage likely will come from more outward orientation toward customers. **Therefore, Hypothesis 4 is not supported.**

In the next part, the relationships among customer relationship, competitive advantage and goal achievements. The results found that customer relationship has a significant positive impact on competitive advantage ($\beta_{16} = .439, p < 0.01$) and goal achievements ($\beta_{28} = .286, p < 0.01$). In existing literature, it involves continually learning about the customers. Better customer relationship helps maximize the value to a firm through customer satisfaction, customer response and customer acceptance. Similarly, customer relationship plays a significant role in create value for firms. Firms with great customer relationship can offer sustainable competitive advantage and increase customer-based profit performance (Salojarvi et al., 2015). **Thus, Hypotheses 7a and 7b are supported.** Finally, the results found that competitive advantage has a significant positive impact on goal achievements ($\beta_{29} = .509, p < 0.01$). It allows firms to provide distinguished them from their competitors, improving firm performance, and creating added-value. Firms that have a competitive advantage can have higher long-term success. Competitive advantage supports companies to make a business difficult to be replaced by competitors and can help them meet and maintain their goal achievement (Chuang and Huang, 2015). Firms can apply their corporate competitiveness in order to meet goal achievement. **Therefore, Hypothesis 8 is supported.**

CONTRIBUTIONS AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH

Theoretical contribution and directions for future research

This study attempts to link customer accounting and competitor accounting to goal achievement via customer relationship and competitive advantage as the connectivity of the relationships. In this study, customer accounting and competitor accounting has an indirect influence on goal achievement. As a result, this study confirms the existing literature of customer accounting, competitor accounting and its consequences. However, each dimension of customer accounting and competitor accounting has some effect on customer relationship and competitive advantage. To increase and expand the research results, future research may need to explicitly search for more literature in order to reconceptualize the relationship model. Moreover, future research is needed to test the generalizability of the study by collecting data from different populations and/or countries. Likewise, this study focuses on only firm age and firm size as the control variables. Future research may put other control variables, such as firm experience, firm heterogeneity and time effects, in the study in order to add research benefits and advantages. While this study employed OLS regression analysis to test the aforementioned relationships, future may logically apply structural equation model (SEM), partial least squared and path analysis to prove the relationships. Its results can help verify and compare abilities, competencies and capabilities of these statistical techniques in order to appropriately use them for testing the relationships further.

Professional contribution

This research helps executives effectively implement and potentially utilize the benefits and advantages of customer accounting and competitor accounting very well. Executives need to initiate, build and develop customer accounting and competitor accounting system in an organization through paying more attention on valuable strategic allocation of their resources to these system. Successful implementation of customer accounting and competitor accounting system helps executives provide useful operational activities and strategies, increase customer relationship, competitive advantage and achieve superior performance. Hence, customer accounting and competitor accounting becomes a strategic

valuable approach for goal achievement in current situation and in the future.

CONCLUSION

The purpose of this study is to examine the effects of customer accounting and competitor accounting on goal achievement of auto parts manufacturing companies in Thailand through customer relationship and competitive advantage as mediating of the study. The key research questions in this study are how customer accounting and competitor accounting have an impact on goal achievement. Customer accounting includes customer profitability analysis, lifetime customer profitability analysis and valuations of customers as assets and competitor accounting consist of competitor cost assessment, competitive position monitoring and competitive performance appraisal. The results indicated that lifetime customer profitability analysis has a significant positive influence on customer relationship. Also,

customer profitability analysis, valuations of customers as assets, competitive position monitoring and competitive performance appraisal have a significant positive influence on competitive advantage. Moreover, customer relationship has a significant positive influence on competitive advantage. Likewise, customer relationship and competitive advantage have a significant positive influence on goal achievement. In summary, customer accounting and competitor accounting is an important business tool in helping businesses provide business activities and strategies, promote customer relationship, competitiveness, and encourage outstanding outcomes in rigorous and complex competitive environments. To increase and expand the benefits and advantages of the current study, future research needs to collect data from new aspects and to include a reconceptualized literature review.

REFERENCES

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*. New York: John Wiley and Sons.
- Ahmad, N.H., Ramayah T, Wilson, C., & Kummerow, L. (2010). Is Entrepreneurial Competency and Business Success Relationship Contingent upon Business Environment? *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 16(3), 182–203.
- Al-Mawali, H., & Lam, T. (2016). Customer Accounting and Environmental Uncertainty: Sequential Explanatory Study, *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 532-543.
- Alsoboa, S. S., & Aldehayyat, J. S. (2013). The Impact of Competitive Business Strategies on Managerial Accounting Techniques: A Study of Jordanian Public Industrial Companies. *International Journal of management*, 30(2), 545-555.
- Alsoboa, S. S., & Alalaya, M. M. (2015). Practices of Competitor Accounting and its Influence on the Competitive Advantages: An Empirical Study in Jordanian Manufacturing Companies. *Global Journal of Management and Business Research*, 15 (3), 12-23.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* 2nd ed, NJ: Prentice-Hall.
- Berger, P. D., Bolton, R. N., Bowman, D., Briggs, E., Kumar, V., Parasuraman, A., & Terry, C. (2002). Marketing Actions and The Value of Customer Asset: A Framework for Customer Asset Management. *Journal of Service Research*, 5, 39–54.
- BPP Professional Education, (2005). *CIMA Management Accounting: Business Strategy*, London: BPP Publishers.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2007). Benchmarking the Incidence of Strategic Management Accounting in Slovenia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 3(2), 126-146.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An Exploratory Investigation of An Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 836–863.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, Strategic Management Accounting and Performance: A Configurational Analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 484-501.

- Chahal, H., & Kumari, N. (2011). Evaluating Customer Relationship Dynamics in Healthcare Sector through Indoor Patients' Judgment. *Management Research Review*, 34(6), 626-648.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. (2012). Benevolent Leadership and Follower Performance: The Mediating Role of Leader-Member Exchange (LMX). *Asia-Pacific Journal of Management*, 29, 285-301.
- Chen, K. (2014). Improving Importance Performance Analysis: The Role of The Zone of Tolerance and Competitor Performance: The Case of Taiwan's Hot Spring Hotels. *Tourism Management*, 40, 260-272.
- Chuang, S., & Huang, S. (2015). Effects of Business Greening and Green IT Capital on Business Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 128: 221-231.
- Churchill, G. A., Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16: 64-73.
- Drury, C. (2008). *Management and Cost Accounting*. London: Cengage Learning.
- Fong, C. C. F., & Wong, J. (2012). Competitor Analysis and Accounting of Social Networking Site Service Companies In China. *Journal of Technology Management in China*, 7(3), 243-254.
- Foster, G., & Gupta, M. (1994). Marketing, Cost Management and Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 6, 43-77.
- Guilting, C., & McManus, L. (2002). The Incidence, Perceived Merit and Antecedents of Customer Accounting: An Exploratory Note. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 45-59.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9-24.
- Hair, J.F. Jr., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., & Tatham R.L. (2010). *Multivariate Data Analysis* 6th ed. New Jersey: Pearson Education International.
- Hassan, N., Muhammad, N., & Z. Ismail, (2011). Strategic Management Accounting Practice in Malaysia: Case of manufacturing sector. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 2(2): 23-38.
- Heinen, C., & Hoffjan, A. (2005). The Strategic Relevance of Competitor Cost Assessment: An Empirical Study of Competitor Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 3(1): 17-21.
- Hesford, J.W. (2008). An Empirical Investigation of Accounting Information Use in Competitive Intelligence. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3): 17-49.
- Ho, J.L., Wu, A., & Wu, S.Y. (2014), Performance Measures, Consensus on Strategy Implementation, and Performance: Evidence from the Operational-Level of Organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 38-58.
- Holm, M., Kumar, V., & Plenborg, T. (2016). An Investigation of Customer Accounting Systems as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 32, 18-30.
- Holm, M., Kumar, V., & Rohde, C. (2012). Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 387-401.
- Inglis, R.M. (2008). Exploring Accounting and Market Orientation: An Interfunctional Case Study. *Journal of Marketing Management*, 24(7-8), 687-710.
- Kırlı, M., & Gümüş, H. (2011). The Implementation of Strategic Management Accounting Based on Value Chain Analysis: Value Chain Accounting. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*. 3(1), 307-321
- Kumar, V. (2007). Customer Lifetime Value - The Path to Profitability. *Foundations and Trends in Marketing*, 2(1), 1-96.
- Kuo, T. (2011). The Antecedents of Customer Relationship in E-Banking Industry. *Journal of Computer Information Systems*, 51(3), 57-66.
- Lee, Y.K., Kim, S.H., Seo, M.K., & Hight, S.K. (2015). Market Orientation and Business Performance: Evidence From Franchising Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28-37.
- Leonidou, L.C., Leonidou, C.N., Fotiadis, T.A., & Aykol, B. (2015). Dynamic Capabilities Driving an Eco-Based Advantage and Performance in Global Hotel Chains: The Moderating Effect of International Strategy. *Tourism Management*, 50, 268-280.

- Li, J. J., Zhou, K. Z., & Shao, A. T. (2009). Competitive Position, Managerial Ties and Profitability of Foreign Firms in China: An Interactive Perspective. *Journal of International Business Studies*, 40, 339-352.
- Lind, J., & Strömsten, T. (2006). When Do Firms Use Different Types of Customer Accounting? *Journal of Business Research*, 59(12), 1257-1266.
- Mark, T., Niraj, R., & Dawar, N. (2012). Uncovering Customer Profitability Segments for Business Customers. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19, 1-32.
- Noone, B., & Griffin, P. (1999). Managing the Long-Term Profit Yield from Market Segments in a Hotel Environment: A Case Study on the Implementation of Customer Profitability Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 111-128.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Persson, A. (2011). The Management of Customer Relationship as Assets in The Retail Banking Sector. *Journal of Strategic Marketing*, 19(1), 105-119.
- Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005). Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 11-25.
- Phornlaphatrachakorn, K. (2017). Competitor Accounting and Marketing Performance: An Empirical Investigation of Electronics and Electrical Appliance Businesses in Thailand. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*, 37(4), 35-55.
- Raaij, E. M. V., Vernooij, M. J. A., & Triest, S. V. (2003). The Implementation of Customer Profitability Analysis: A Case Study. *Industrial Marketing Management*, 32, 573-583.
- Radas, S., & Matovac, V. A. (2006). Competitive Position and Its Relationship to Innovation. In L. Galetic (Ed.), *Proceedings of the 3rd international conference on an enterprise odyssey: Integration and distintegration (pp. 1378-1391)*. Zagreb, Croatia: n.p.
- Rahman, S.A., Amran, A., Ahmad, N.H., & Taghizadeh, S.K. (2015). Supporting Entrepreneurial Business Success at the Base of Pyramid through Entrepreneurial Competencies. *Management Decision*, 53(6): 1203-1223.
- Ryals, L. (2008). Determining the Indirect Value of a Customer. *Journal of Marketing Management*, 24(7-8), 847-864.
- Salojarvi, H., Rutala, P., Sainio, L., & Saarenketo, S. (2015). Synergistic Effect of Technology and Customer Relationship Orientations: Consequences for Market Performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(5), 511-520.
- Sherrell, D. L., & Collier, J. E. (2008). Managing Appreciating and Depreciating Customer Assets. *Marketing Management Journal*, 18(1), 39-53.
- The Chartered Institute of Management Accountants. (2008). *Management Accounting Risk and Control Strategy*, P3, Post Exam Guide November 2008.
- Tsao, W. (2014). Enhancing Competitive Advantages: The Contribution of Mediator and Moderator on Stickiness in the LINE. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 933-941.
- Ussahawanitchakit, P. (2017). Customer Accounting as a Valuable Approach of Strategic Management Accounting: Evidence from Hotel Businesses in Thailand. *Journal of Business Administration*, 40(154), 37-57.
- Wang, C. (2014). How Relational Capital Mediates the Effect of Corporate Reputation on Competitive Advantage: Evidence from Taiwan High-Tech Industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 167-176.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Yonggui, W., & Hing-po, Lo. (2004). Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework. *Customer Relationship*, 14, 34-59.

การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION OF THE MINISTRY OF FINANCE

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์

Theppasak Boonyarataphan

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

บทคัดย่อ

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ (1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง และ (3) เพื่อเสนอแนะการบริหารงานของกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่

แบบการวิจัยที่นำมาใช้ คือ การวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการวิจัยแบบตัดขวาง ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นการสัมภาษณ์ ประชากร คือ กระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 9 หน่วยงาน มีตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักนโยบายและแผนของกรมต่าง ๆ จำนวน 240 คน ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน สำหรับขนาดตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักนโยบายและแผนของกรมต่าง ๆ รวมจำนวน 150 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือการวิจัยที่ใช้ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ (1) ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง เท่ากับ 4.34 และผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .000 (2) เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่า ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รวมกันมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (3) ในการบริหารงานของกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความผูกพันและมีความกระตือรือร้นสูงต่อการบริหารงานของกระทรวงให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้ มีการทำแผนการเปลี่ยนแปลงหรือ Road Map Plan ของกระทรวงการคลังให้เห็นอย่างชัดเจน การปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังให้มีความแหลมคมและชัดเจนอยู่เสมอ

คำสำคัญ : องค์กรเชิงกลยุทธ์ กระทรวงการคลัง

ABSTRACT

The purposes of this research were to (1) investigate the level of being the strategy focused organization of the Ministry of Finance, (2) study the factors influencing the development to strategy focused organization of the Ministry of Finance, (3) recommend for the management of the Ministry of Finance towards strategy-focused organization.

This study was a survey research by using cross-sectional study, focused on quantitative and qualitative. Population was the Ministry of Finance (MOF) which comprised 9 departments, having 240 personnel representative of the division of policy and planning, and including 1 senior executives of the MOF. The sample groups were 150 officers of the division of policy and planning calculated by Yamane.

Instruments used were: (1) questionnaire for collecting both quantitative and qualitative data from 150 officers obtained via proportional stratified random sampling; (2) interview form for collecting qualitative data from in-depth interview of 1 senior executives derived from purposive sampling. Statistics data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation, t-test, and stepwise regression analysis. Qualitative data were analyzed using the content analysis.

The results revealed that (1) the average of level of being the strategy focused organization of the Ministry of Finance for achieving the strategic plan was 4.34, and found hypothesis testing of the level of being the strategy focused organization was not less than 80% at the level of significant 0.05 . (2) Mobilize change through executive leadership, translate the strategy to operational terms, and align the organization to the strategy were factors positively influenced the development to strategy focused organization of the Ministry of Finance at 83.7 % at the level of significant 0.05 by multiple regression analysis. (3) Recommendation as the followings: the top management of MOF will having highly organization engagement and proactive to reach the vision and the target of MOF; formulate the clearly roadmap plan to change the MOF, and always adjust the challenge of vision and strategy of MOF.

Keywords : Strategy Focused Organization, The Ministry of Finance

บทนำ

ภายใต้พาราไดม์ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization) กล่าวได้ว่าได้ถูกให้ความสำคัญอย่างมาก นับตั้งแต่โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ได้นำเสนอเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard โดยได้เขียนบทความลงในวารสารของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business Review) ประเทศสหรัฐอเมริกา ชื่อ The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" ในปี ค.ศ. 1992 (Kaplan and Norton, 1992) โดยเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ที่ แคปแลน และนอร์ตัน ได้นำเสนอนั้น ถือได้ว่าเป็นการสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารการจัดการที่ยิ่งใหญ่ เพราะเครื่องมือ Balanced Scorecard ถือว่าเป็นเครื่องมือของการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสมัยใหม่เพื่อส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรโดยตรง โดยเป็นเครื่องมือที่ให้ความสำคัญต่อการทำให้องค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และมีการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการติดตามประเมินผลการบริหารงานขององค์กร

กระทรวงการคลังถือได้ว่าเป็นกระทรวงหนึ่งที่สำคัญต่อประเทศที่รับผิดชอบตอนนโยบายเศรษฐกิจและนโยบายการคลังของประเทศ อีกทั้งได้รับการคัดเลือกเป็นกระทรวงนำร่องของประเทศในการนำแนวคิดของการ

บริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ โดยในแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2556-2559 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกระทรวงไว้ว่า จะเป็น“เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Being Fiscal and Economic Pillar for Sustainable Development) ด้วยการกำหนดเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ ประการที่สอง การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และประการที่สาม การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์รองรับรวมจำนวน 9 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ 1) การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก 2) การขยายระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ 3) การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม 4) การสนับสนุนการจัดตั้ง ธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชน ให้เกิดการสร้างมูลค่า 5) การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและ ระดับโลก 6) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน 7) การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง 8) การส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ และ 9) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง ด้วยการที่กระทรวงการคลังจะต้องเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ให้แก่ประเทศไทยด้านการคลังและเศรษฐกิจของประเทศด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังภายใต้กรอบแนวคิดการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่เสนอโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน โดยมุ่งตอบคำถามต่อ

การวิจัย 3 ประการ คือ ประการแรก กระบวนการคลังมีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับใด ประการที่สอง มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ และประการที่สาม ถ้าจะพัฒนากระบวนการคลังให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริง ควรดำเนินการอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

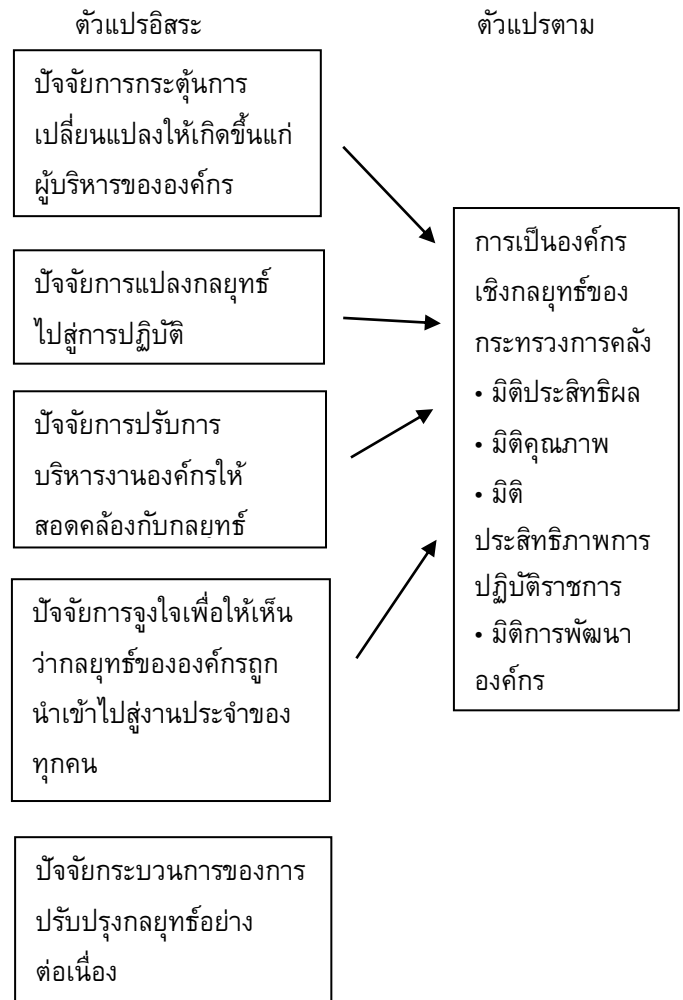
ในการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระบวนการคลัง มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระบวนการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระบวนการคลัง
- 3) เพื่อเสนอแนะการบริหารกระบวนการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์

แนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ปรากฏในผลงานของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน ในหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization โดยมองว่าองค์กรเชิงกลยุทธ์จะเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการขององค์กรสมัยใหม่ โดยองค์กรเชิงกลยุทธ์จะเป็นองค์กรที่มีการมองวิสัยทัศน์ไปข้างหน้าในระยะยาวมีการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะได้มีการนำเสนอให้องค์กรเชิงกลยุทธ์มีการทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) โดยเขาทั้งสองเห็นว่าองค์กรที่จะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ (Kaplan and Norton, 2001) 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Strategy to Operational Terms) 2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the Organization to the Strategy) 3) การทำให้กลยุทธ์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (Make Strategy Everyone's Everyday Job) 4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process) 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร (Mobilize Change through Executive Leadership) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Kaplan & Norton ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของ

การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เนื่องจากแนวคิดของ Kaplan & Norton เรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระบวนการคลัง

สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระบวนการคลัง ผู้วิจัยนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

H1 : กระบวนการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

H2 : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปรับการ

บริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการมุ่งใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

วิธีการวิจัย

ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional design) ประชากรคือ กระทรวงการคลัง โดยมีตัวแทนของกระทรวงการคลังจำนวน 9 หน่วยงาน มีบุคลากรที่สังกัดสำนักงานนโยบายและแผนของกรมต่างๆ จำนวน 240 คน ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน และผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนจำนวน 9 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane ณ ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานนโยบายและแผนของกรมต่าง ๆ รวมจำนวน 150 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน และผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนจำนวน 9 คนโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เนื่องจากเป็น Key Informant โดยตรง

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยที่ถูกนำมาใช้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถาม ถูกสร้างขึ้นโดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต ประกอบไปด้วย 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ และตอนที่ 4 ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ส่วนแบบสัมภาษณ์ประกอบไปด้วยการประเมินการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยเครื่องมือการวิจัยได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวิจัยได้ใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) ของตัวแปรต่าง ๆ ในแบบสอบถามได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.87-0.96

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เก็บจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามเก็บข้อมูลจากสอบถามจากผู้แทนของสำนักงานนโยบายและแผนที่สังกัดกรมต่าง ๆ และแบบสัมภาษณ์ใช้กับผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง และผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนของกรมต่าง ๆ ที่สังกัดกระทรวงการคลัง ส่วนข้อมูลทุติยภูมิเก็บข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ รายงานประจำปี และคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงการคลัง

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติเชิงพรรณนา ใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานใช้ t-test และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้กรอบของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย
ข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

1.1 ความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่าค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 เป้าหมายของกระทรวงการคลัง คือ เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง โดยในภาพรวมอยู่ในระดับ 4.27 หรือมากที่สุด แต่ถ้ามาพิจารณาในแต่ละเป้าหมายแล้วพบว่า มีเฉพาะเป้าหมายที่ 2 และเป้าหมายที่ 3 ที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 2 เท่ากับ 4.33 และค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 3 เท่ากับ 4.34 ซึ่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างยังมีความเห็นว่าในส่วนของความสำเร็จของการบรรลุ

เป้าหมายที่ 1 ของกระทรวงการคลังยังอยู่แค่ในระดับมาก หรือคิดเป็นระดับคะแนน 4.13 ปรากฏข้อมูล ดังตาราง

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

เป้าหมาย/ยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม			
1. ยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนจนราก	4.15	.98	มาก
2. ยุทธศาสตร์ 2 การขยายระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	4.10	.67	มาก
3. ยุทธศาสตร์ 3 การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สิน	4.14	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ 1	4.13	.81	มาก
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน			
4. ยุทธศาสตร์ 4 การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	4.34	.69	มากที่สุด
5. ยุทธศาสตร์ 5 การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	4.36	.53	มากที่สุด
6. ยุทธศาสตร์ 6 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	4.29	.63	มากที่สุด

เป้าหมาย/ยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ 2	4.33	.62	มากที่สุด
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง			
7. ยุทธศาสตร์ 7 การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	4.64	.59	มากที่สุด
8. ยุทธศาสตร์ 8 การส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ	4.17	.82	มาก
9. ยุทธศาสตร์ 9 การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	4.21	.81	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ 3	4.34	.74	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทั้งหมด	4.27	.72	มากที่สุด

1.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ใช้การทดสอบ t-test โดยวิธีวิเคราะห์ one-sample t-test ได้ผลการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ มีค่า $t = 26.26$, $df = 82$ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .000 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยืนยัน H_a ที่กล่าวไว้ว่าการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 กระทรวงการคลังมีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

Variable	t	df	Sig. (one-tailed)	Mean Difference
การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง	26.26	82	.000	1.24

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย
ข้อ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้

2.1 ความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในภาพรวม พบว่าค่าเฉลี่ยของทุกปัจจัยอยู่ที่ระดับ 4.29 หรือมากที่สุด และถ้าพิจารณาเป็นรายปัจจัยแล้ว พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ (1) ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (3) ปัจจัยการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (4) ปัจจัยการมุ่งใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปสู่งานประจำของทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด และ (5) ปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 หรืออยู่ในระดับมาก

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการมุ่งใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธีวิเคราะห์แบบ Stepwise พบว่าปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = .794, \text{Sig} = 0.000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้อีกร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = 0.041, \text{Sig} = 0.000$) และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ

ปัจจัยการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้อีกร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = 0.003, \text{Sig} = 0.024$) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.837, \text{Sig} = 0.024$) และเมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง โดยเรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ($\text{Beta} = 0.446, \text{Sig} < 0.05$) 2) ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ($\text{Beta} = 0.355, \text{Sig} < 0.05$) และ 3) ปัจจัยการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ($\text{Beta} = 0.086, \text{Sig} < 0.05$) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มาใช้ในกระทรวงการคลังมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมากยิ่งขึ้นด้วย

3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย
ข้อ 3 เพื่อเสนอแนะการบริหารกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ สำหรับข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ อันดับแรก จะให้ความสำคัญต่อปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร เนื่องจากมีน้ำหนักมากที่สุดในการอธิบายความผันแปรของระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง โดยมีข้อเสนอแนะ คือ การให้ผู้บริหาร

ระดับสูงมีความผูกพันร่วมกัน การที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง จะต้องทำภาพการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน การทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีความชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง จะต้องใช้วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เป็นที่เข้าใจตรงกัน และมีการจัดตั้งหน่วยกลยุทธ์ขององค์กร อันดับที่สองให้ความสำคัญต่อบัณฑิตการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีข้อเสนอแนะ คือ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง การบริหารงานกระทรวงโดยเครื่องมือ Balanced Scorecard การกำหนดเป้าหมายของกระทรวงในระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนและท้าทาย การจัดทำแผนงาน โครงการให้รองรับ การกำหนดการรับผิดชอบของผู้บริหารให้เห็นอย่างชัดเจน ส่วนอันดับสามจะต้องให้ความสำคัญต่อบัณฑิตการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยมีข้อเสนอแนะ คือ การกำหนดบทบาทของผู้บริหารของกระทรวงให้ชัดเจน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรกับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานสนับสนุน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรภายนอกองค์กร การนำคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่วนข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ที่นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix พบว่ากลยุทธ์ที่กระทรวงการคลังควรนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ควรประกอบไปด้วยกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเภท คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ โดยกลยุทธ์เชิงรุกที่ควรนำมาใช้ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การพัฒนาต้นแบบของกระทรวงการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบออนไลน์ แบบ Cockpit Room กลยุทธ์การ Benchmarking กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ และกลยุทธ์การนำมาตรฐานสากลด้านธรรมาภิบาลที่เป็น Best Practices มาใช้ ส่วนกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ที่ควรนำมาใช้ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การปรับบทบาทผู้บริหารมาเน้นการสร้าง Strategic Innovation ของกระทรวง กลยุทธ์การ Benchmarking กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ และกลยุทธ์การพัฒนาต้นแบบของกระทรวงการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบออนไลน์ แบบ Cockpit Room สำหรับกลยุทธ์การป้องกัน (ST Strategy) ที่ควรนำมาใช้ประกอบไปด้วยกลยุทธ์การทำ

แบบจำลองทางเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดนโยบายและแผน กลยุทธ์การจัดตั้งองค์กรนโยบายเศรษฐกิจ ทำหน้าที่วิเคราะห์การกำหนดนโยบายสาธารณะที่มีความเป็นอิสระ เหมือนกับธนาคารแห่งประเทศไทย กลยุทธ์การจัดตั้ง Adhoc Team ขว้างข้ามกระทรวง กลยุทธ์การปรับกฎหมายและระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสำหรับกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ที่ควรนำมาใช้ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การจัดทำระบบสารสนเทศออนไลน์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (EIS) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ Policy Agenda และกลยุทธ์การจัดตั้ง Adhoc Team ขว้างข้ามกระทรวง

อภิปรายผล

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ได้ข้อค้นพบแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านแรก ความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และด้านที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า “กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” สำหรับในด้านแรก พบว่าค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 เป้าหมายของกระทรวงการคลัง คือ เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง โดยในภาพรวมอยู่ในระดับ 4.27 หรือมากที่สุด แต่ถ้ามาพิจารณาในแต่ละเป้าหมายแล้ว พบว่ามีเฉพาะเป้าหมายที่ 2 และเป้าหมายที่ 3 ที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 2 เท่ากับ 4.33 และค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 3 เท่ากับ 4.34 ซึ่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างยังมีความเห็นว่าในส่วนของความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 1 ของกระทรวงการคลังยังอยู่แค่ในระดับมาก หรือคิดเป็นระดับคะแนน 4.13 ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป้าหมายเรื่องของการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ทางกระทรวงการคลังยังมีข้อจำกัดที่สำคัญหลายประการ เช่น การที่ประเทศไทยมีปัญหาด้านการกระจายรายได้ซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของ

ประมาณาน การที่จะต้องมี การปรับปรุงหรือออกกฎหมายใหม่ ๆ ขึ้นมารองรับซึ่งต้องใช้กระบวนการและระยะเวลาที่นาน การได้รับการต่อต้านจากผู้เสียผลประโยชน์ เช่น นักการเมือง นักธุรกิจ เจ้าของที่ดิน เป็นต้น การที่จะต้องประสานงานกับกระทรวงต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะต้องใช้ความพยายามหรือความเข้มแข็งมาก จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมองว่าความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 1 ของกระทรวงการคลังยังอยู่แค่ในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ 2 และเป้าหมายที่ 3

สำหรับผลการศึกษาในด้านที่ 2 ที่เป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้ผลการทดสอบสมมติฐานคือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ คือ การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน ที่ได้เสนอให้องค์การสมัยใหม่ได้มีการเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาใช้ ด้วยการที่องค์กรจะต้องนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางของการจัดการขององค์กร และบริหารงานที่เน้นความสมดุลของคุณค่าใน 4 มิติ คือ มิติการเงิน มิติลูกค้า มิติกระบวนการ และมิติการเรียนรู้และการเติบโต โดยที่แต่ละมิติจะต้องมีการระบุถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ตัวชี้วัด (Measure) ค่าเป้าหมาย (Target) และการริเริ่มแผนงาน โครงการ (Initiative) ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยยังสอดคล้องผลของการศึกษาของ Lucianetti ในปี ค.ศ.2010 ที่พบว่าการนำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) ไปใช้จะช่วยทำให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรสูงขึ้น โดยที่องค์กรที่มีการนำแผนที่กลยุทธ์มาใช้จะทำให้เครื่องมือ Balanced Scorecard ทำงานได้ต่อองค์กรที่นำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dag Oivind Madsen และ Tonny Stenheim (2015) ที่ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเรื่อง The Balanced Scorecard : A Review of Five research Areas พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างการนำเครื่องมือ The Balanced Scorecard ไปใช้กับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยที่เครื่องมือนี้จะไปช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งทางกระทรวงการคลังก็ได้นำมาใช้ผ่านระบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการที่พัฒนาโดยสำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยการที่กระทรวงการคลังก็มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของกระทรวง ยุทธศาสตร์ของกระทรวง กลยุทธ์ของกระทรวง ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการ นอกจากนี้แล้วถ้าพิจารณาจากผลการประเมินที่เป็นผลการดำเนินงานจริงของกระทรวงการคลังย้อนหลังไป 3-5 ปี ก็พบว่ากระทรวงการคลังมีผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ข้อค้นพบแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านแรก ความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ และด้านที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง” ด้านแรก พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในภาพรวมที่มีต่อทุกปัจจัยแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยของทุกปัจจัยอยู่ที่ระดับ 4.29 หรือมากที่สุด และถ้าพิจารณาเป็นรายปัจจัยแล้วพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ (1) ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (3) ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (4) ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปสู่งานประจำของทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด และ (5) ปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 หรืออยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่ากระทรวงการคลังมีการให้ความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน

และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่เห็นว่าองค์กรเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีการดำเนินการใน 5 เรื่องใหญ่ ๆ คือ (1) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (2) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (3) การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (4) การจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปสู่งานประจำของทุกคน และ (5) มีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

สำหรับในด้านที่สอง ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอย โดยใช้การวิเคราะห์แบบ Stepwise พบว่าปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ซึ่งจากข้อค้นพบในบริบทของกระทรวงการคลัง เป็นการยืนยันเฉพาะใน 3 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดการวิจัย คือ องค์ประกอบของการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร องค์ประกอบของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และองค์ประกอบของการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งสามารถอภิปรายผลข้อค้นพบในแต่ละปัจจัย ดังนี้

1) ในส่วนของปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน ที่เห็นว่าองค์กรเชิงกลยุทธ์ ที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเรื่อง การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ว่าเป็นปัจจัยแรกของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วในภาคปฏิบัติที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวได้ว่ากระทรวงการคลังเป็นกระทรวงที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญอยู่ในระดับที่สูงมาก เนื่องจากเป็นกระทรวงที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนนโยบาย มาตรการทางการคลัง เพื่อสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และการควบคุมเสถียรภาพของราคา ดังนั้น ผู้บริหารของกระทรวงและกรมจึงอยู่ในสถานการณ์ที่จะต้องมีการตื่นตัวอยู่เสมอเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์ทาง

เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมักพบว่ากระทรวงการคลังมักเป็นกระทรวงต้นแบบของการทดลองการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่มาใช้เสมอ เช่น การบริหารกระทรวงแบบกลุ่มภารกิจ การทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของกระทรวง การนำระบบการกำกับดูแลตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ เป็นต้น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มักเลือกกระทรวงการคลังเป็นกระทรวงนำร่องของการนำระบบใหม่ ๆ มาใช้อยู่เสมอ

2) ในส่วนของปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน ที่เห็นว่าองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเรื่องการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติว่าเป็นปัจจัยที่สองของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในภาคปฏิบัติที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ก็กล่าวได้ว่ากระทรวงการคลังมีความโดดเด่นในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงไปสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี และการสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังไปหาทุกกรมในสังกัดได้เป็นอย่างดีมาก โดยที่ทุกกรมจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ของกรมโดยยึดความสำเร็จตามเป้าหมายของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้ 3 เป้าหมายดังตัวอย่างของกรมสรรพากร ที่ได้กำหนดกลยุทธ์ของกรมให้สอดคล้องกับแต่ละยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง เช่น กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์และกลยุทธ์การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก ไปตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของกระทรวง คือ การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่ฐานราก เป็นต้น จากนั้นก็กำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละกลยุทธ์ มีการจัดลำดับความสำคัญ ตลอดจนการแปลงออกมาเป็นโครงการย่อย

3) ในส่วนของปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน ที่เห็นว่าองค์กรเชิงกลยุทธ์ ที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเรื่อง การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ว่าเป็นปัจจัยลำดับที่สามของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dag Oivind Madsen และ Tonny Stenheim ที่ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเรื่อง The Balanced Scorecard : A Review of Five research Areas ที่พบว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะมีการปรับการ

บริหารงานองค์กรด้วยการนำแผนที่กลยุทธ์และเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้งาน นอกจากนี้แล้ว ในภาคปฏิบัติที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ จะเห็นได้ว่ากระทรวงการคลังมีความโดดเด่นในการออกแบบความเชื่อมโยงจากเป้าหมายของกระทรวงไปสู่ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการของกระทรวง และนาระบบการออกแบบนี้ไปใช้กับทุกกรมที่สังกัดกระทรวง นอกจากนี้แล้ว เป็นกระทรวงที่มีความชัดเจนในการบริหารงานกระทรวงแบบกลุ่มภารกิจ (Cluster) คือ (1) กลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมธนารักษ์ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2) กลุ่มภารกิจด้านรายได้ ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมศุลกากร กรมสรรพสามิต และกรมสรรพากร และ (3) กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ โดยที่แต่ละกลุ่มภารกิจจะมีรองปลัดกระทรวงการคลังแต่ละคนเป็นเจ้าภาพหลัก ทำให้เกิดระบบการเชื่อมโยง (Linking Pin) ระหว่างรองปลัดกระทรวงที่กำกับดูแลตามภารกิจ กับอธิบดีกรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ก็คือ การที่กระทรวงการคลังได้ปรับบทบาทของคลังจังหวัดทั่วประเทศ ให้ปฏิบัติงานในบทบาทของการเป็นประธานเจ้าหน้าที่ทางการเงินของจังหวัด (CFO – Chief of Financial Officer) เพื่อสนับสนุนต่อการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะที่เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO – Chief of Executive Officer)

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสามารถในการอธิบายถึงความผันแปรของระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังในภาพรวมได้ถึงร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ด้านการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (mobilize change through executive leadership) มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 การให้ผู้บริหารระดับสูงมีความผูกพันร่วมกัน (Top leadership committed) ต่อผลสัมฤทธิ์ระดับสูงของกระทรวง โดยที่ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง ที่ปรึกษาของกระทรวง และอธิบดีกรมต่าง ๆ ที่สังกัดกระทรวงการคลังจะต้องมีความผูกพันและมีความกระตือรือร้นสูงต่อการบริหารงานของกระทรวงให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้

1.2 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ Policy Agenda ดังเช่นในกรณีของประเทศสหราชอาณาจักร ที่ให้ปลัดกระทรวงการคลังได้เข้ามามีส่วนร่วมกับข้าราชการการเมืองในการกำหนดนโยบายของประเทศ

1.3 การปรับบทบาทผู้บริหารสูงของกระทรวงการคลังมาเน้นการสร้างนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation) ของกระทรวงการคลัง เนื่องจากกระทรวงการคลังถือว่าเป็นกระทรวงหลักด้านเศรษฐกิจที่รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจและการคลังของประเทศโดยตรง

1.4 การที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลังจะต้องทำภาพการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน (Case for change clearly articulated) ด้วยการทำการเปลี่ยนแปลงหรือ Road Map Plan ของกระทรวงการคลังให้เห็นอย่างชัดเจนว่าจะแบ่งออกเป็นกี่ระยะ (phase) แต่ละระยะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของกระทรวงในเรื่องใดบ้าง และจะต้องถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ข้าราชการ และพนักงานของกระทรวงและกรม ให้เห็นภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

1.5 การปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังให้มีความแหลมคมและชัดเจนอยู่เสมอ (Vision and strategy clarified) ด้วยการที่กระทรวงการคลังจะต้องนำผลการประเมินสภาพแวดล้อมของกระทรวงมาประเมินทบทวนอยู่เป็นประจำ รวมถึงการศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศที่เป็นองค์กรต้นแบบ เพื่อนำมาปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกระทรวงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศอยู่เสมอ

1.6 ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลังจะต้องใช้วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เป็นที่เข้าใจ

ตรงกัน (New way of managing understood) เช่น วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิธีการบริหารที่เน้นการเทียบเคียง วิธีการบริหารที่เน้นตามมาตรฐานคุณภาพสากล เช่น Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลต้นแบบมาตรฐานในระดับโลก เป็นต้น

1.7 ปรับบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ให้มาเน้นการทำหน้าที่เป็นหน่วยกลยุทธ์ขององค์กรหรือที่เรียกว่า OSM (Office of Strategy Management established) ที่เป็นหน่วยงานที่ทำงานเชิงรุกในการให้คำแนะนำปรึกษา การเสนอแนวคิดที่เป็นนวัตกรรม การกำกับดูแลการส่งต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงให้เกิดความสมดุลในการส่งต่อระหว่างกัน การติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์เป้าหมาย และยุทธศาสตร์เป็นประจำ โดยทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง เปรียบเสมือนเป็น Innovative Thinker ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง

2) ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (translate strategy to operational terms) มีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ด้วยการนำเป้าประสงค์ของทุกยุทธศาสตร์ของกระทรวงมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันภายใต้ระบบ Balanced Scorecard ที่แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการบริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์กร

2.2 การบริหารงานกระทรวงโดยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยที่ในแต่ละเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญที่ถูกเขียนไว้ในแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายกำกับไว้ และนำมาใช้ในการติดตามความสำเร็จโดยการบอกสถานะของผลสำเร็จของงานออกเป็น Traffic light ได้แก่ สีแดง หมายถึง การยังไม่บรรลุเป้าหมาย สีเหลือง หมายถึง การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และสีเขียว หมายถึง การทำได้สูงกว่าหรือมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำผลการติดตามมาตรวจสอบกลยุทธ์อยู่เสมอว่ามีเรื่องใดที่ยังไม่ได้ทำ หรือเรื่องใดจะต้องมีการเพิ่มกลยุทธ์ใหม่ ๆ เข้าไปเพื่อผลักดันต่อเป้าหมายของกระทรวง

2.3 การกำหนดเป้าหมายของกระทรวง (Targets established) โดยที่เป้าหมายจะต้องมีการกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ให้เห็นการเติบโตของเป้าหมายของกระทรวง โดยที่เป้าหมายในแต่ละปีจะต้องมีความท้าทายเชิงอยู่เสมอ

2.4 การจัดทำแผนงาน โครงการให้รองรับ (Initiatives rationalized) ให้ชัดเจน โดยเป็นแผนงานโครงการที่เน้นการพัฒนาไปข้างหน้าหรือเน้นนวัตกรรม มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในทุกโครงการ พร้อมกับการจัดทำงบประมาณรองรับในทุกโครงการ และสามารถสะท้อนให้งบประมาณในเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงได้อย่างชัดเจน (Strategic-based Budgeting System)

2.5 การกำหนดภาระรับผิดชอบของผู้บริหารให้เห็นอย่างชัดเจน (Accountability assigned) ด้วยการระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายให้เห็นอย่างชัดเจน ว่าผู้บริหารแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายใด และตัวชี้วัดและเป้าหมายใดที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์เป็นแบบทีม พร้อมกับมีการมอบอำนาจ (Job Empowerment) ให้สมดุลกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น

3) ด้านการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (align the organization to the strategy) มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 การกำหนดบทบาทของผู้บริหารของกระทรวงให้ชัดเจน (Corporate role defined) ด้วยการที่มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ตลอดจนแผนงาน โครงการให้ผู้บริหารแต่ละคนได้เห็นอย่างชัดเจน กำหนดให้ชัดเจนว่าผู้บริหารคนใดจะเป็นเจ้าภาพหลักในเรื่องใด และเป็นเจ้าภาพร่วมในเรื่องใด รวมถึงมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของผู้บริหารที่ส่งต่อกันอย่างเป็นระบบทั้งกระทรวง

3.2 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรกับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Corporate – strategic business unit aligned) ด้วยการจัดให้มีระบบการเชื่อมโยง (Linking Pin) ระหว่างรองปลัดกระทรวงที่กำกับดูแลตามภารกิจ กับอธิบดีกรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

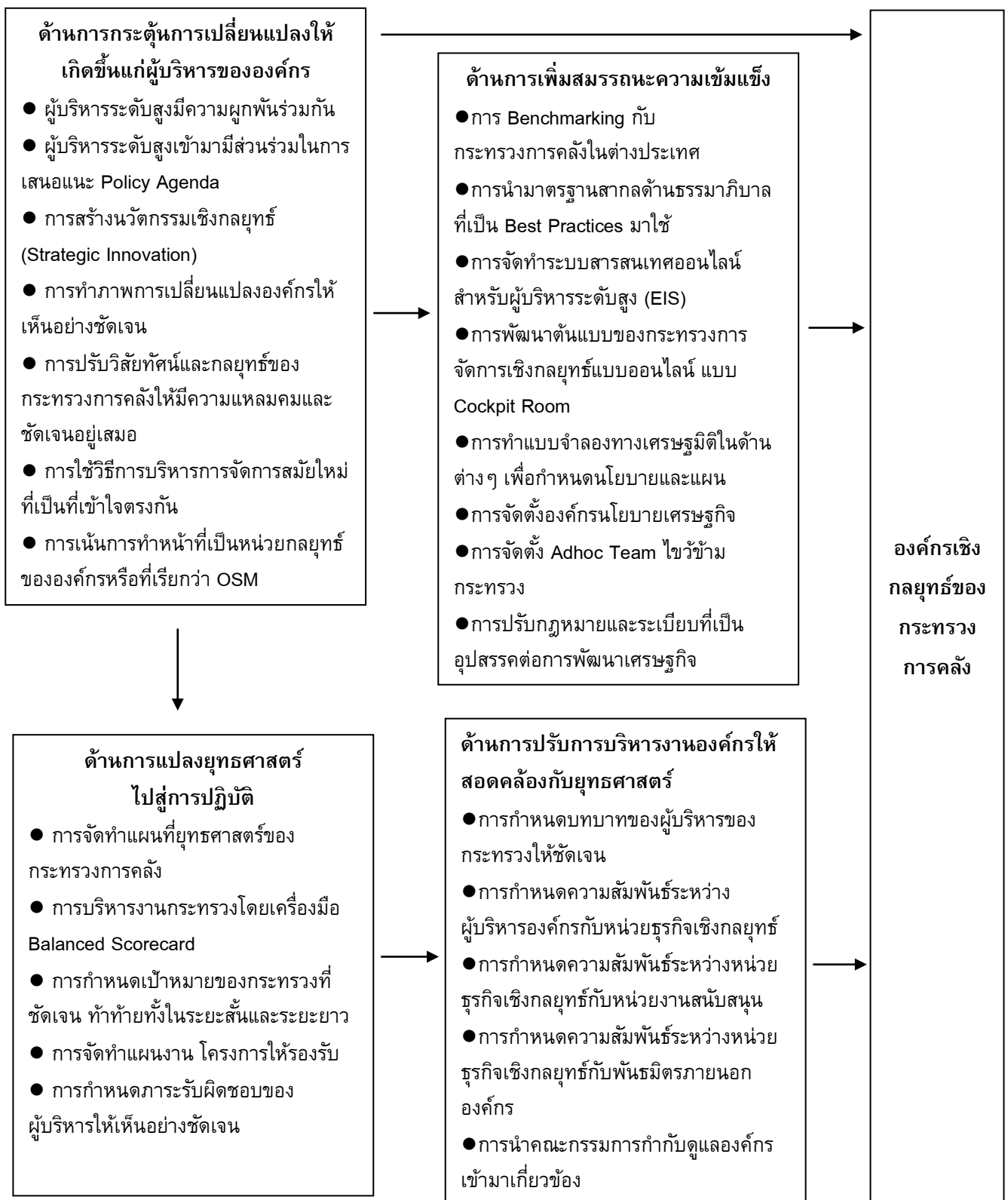
3.3 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานสนับสนุน (strategic business unit – support units aligned) ให้ชัดเจน โดยที่หน่วยงานสนับสนุนของกระทรวงการคลังจะต้องดำเนินการโดยยึดเป้าหมายของกระทรวงเป็นหลักสำคัญมากกว่าทำงานเป็นองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) มีการทำงานในรูปของ Project Management และการทำงานข้ามสายงานเป็นแบบทีม (Cross-Functional Team) การทำงานที่ยึดความต้องการของหน่วยงานหลักเป็นเหมือนลูกค้า

3.4 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรภายนอกองค์กร (strategic business unit – external partners aligned) โดยที่กระทรวงการคลังจะต้องปรับบทบาทให้ทุกกรมจะต้องเน้นการสร้างเครือข่าย

ทั้งในและต่างประเทศเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนพันธกิจและเป้าหมายของกรมและกระทรวง (Strategic Partnership)

3.5 การนำคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง (Board of directors aligned) ด้วยการนำระบบผู้เชี่ยวชาญด้านการคลังมาเป็นที่ปรึกษาของกระทรวง รวมถึงการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาร่วมในบางภารกิจ มีการพัฒนาระบบการกำกับดูแลโดยนำมาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาใช้ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง รวมถึงการกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำให้ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการกระทรวงการคลังมีความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง

จากข้อค้นพบและข้อเสนอแนะดังที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้มีการพัฒนาต้นแบบองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy Focused Organization Model) แสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 1 ตัวแบบองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง (Strategy Focused Organization Model of the Ministry of Finance)

จากภาพดังกล่าวข้างต้น การที่กระทรวงการคลังจะเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริงนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อตัวแปรที่สำคัญ 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรด้านการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ตัวแปรด้านการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวแปรด้านการเพิ่มสมรรถนะความเข้มแข็ง และตัวแปรด้านการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยที่ถ้าผู้บริหารมีการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างจริงแล้ว ก็จะส่งผลต่อการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมาก เพราะผู้บริหารระดับสูงก็จะเน้นให้ความสำคัญต่อการนำยุทธศาสตร์ของกระทรวงไป

ปฏิบัติ นอกจากนี้แล้ว ความจริงจังของผู้บริหารระดับสูงก็จะทำให้ผู้บริหารไปผลักดันไปปรับระบบงานในเรื่องต่าง ๆ ให้กระทรวงการคลังเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และการที่กระทรวงการคลังมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติก็จะส่งผลทำให้กระทรวงไปปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงเพื่อให้รองรับกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยที่ความจริงจังของผู้บริหารระดับสูง การให้กระทรวงการคลังเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง ก็จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในท้ายสุด

บรรณานุกรม

- Balanced Scorecard Institute. (2015). *Award for Excellence Report of Balanced Scorecard*. North Carolina.
- Boonyarataphan, Th. (2011). *Strategic Formulation Plan of the Energy Policy and Planning Office, Ministry of Energy*. Bangkok : Research Project.
- Boonyarataphan, Th. (2013). *Balanced Scorecard System Development of SeAH Precision Metal (Thailand) Co., Ltd.* Bangkok : Research Project.
- David, F. R. (1993). *Strategic Management*. New York : Macmillan Publishing Company.
- _____. (2013). *Strategic Management Concepts and Cases : A Competitive Advantage Approach*. Boston : Pearson.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Strategic Management : Competitiveness and Globalization : Concepts and Cases*. Singapore : Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Hoque, Z. (2014). 20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps, and Opportunities for Future Research, *The British Accounting Review*. 46. 33-59.
- Jiang, D., & Liu, Z. (2014). Application of Balanced Scorecard in the Government Performance Appraisal, *Open Journal of Social Sciences*. 2 , 91-96.
- Kaplan, R. S., & Klein, N. (1995). *Chemical Bank: Implementing the Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*. Jan – Feb, 71–80.
- _____. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*. Sep – Oct, 2–16.
- _____. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*. Jan – Feb, 75–85.
- _____. (1996). Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*
- _____. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston : Harvard Business School Press.
- _____. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.
- _____. (2004). *Strategy Maps*. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- MacIntosh, R., & Maclean, D. (2015). *Strategic Management : Strategists at Work*. London : Palgrave.
- Madsen, D. O., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard : A Review of Five /Mike W. Peng.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management : Theory and Practice*. California : SAGE Publications.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management : Planning for Domestic & Global Competition*. 14th ed. New York : McGraw-Hill Education.

- Peng, M. W. *Global Strategic Management* (2014). Australia : South-Western Cengage Learning.
- Pitt, M., & Koufopoulos, D. (2012). *Essentials of Strategic Management*. Los Angeles : SAGE Publication.
- Prateep, C., Boonyarataphan, Th ., Udomwisawakul, N., & Smitananda, P. (2014). *Review the Strategic Plan of Fuel Fund (2012-2016)*. Bangkok : Research Project.
- Saloner, G., Shepard, A., & Padolny, J. (2001). *Strategic Management*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Schilling, M. A. (2013). *Strategic Management of Technological Innovation*. New York : McGraw-Hill.
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York : Marcel Dekker, Inc.
- Reorganization of Ministry, Sub-Ministry, and Department Act, B.E. 2545
- Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., & Bamford C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation, and Sustainability*. Harlow : Pearson Education Limited.

คุณค่าด้านการสื่อสารของเรื่องสำคัญในการตรวจสอบในรายงานของผู้สอบบัญชี
ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากรและกลุ่มเทคโนโลยี
ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

**COMMUNICATION VALUE OF KEY AUDIT MATTERS IN AUDITOR'S
REPORT OF COMPANIES IN RESOURCES AND TECHNOLOGY
INDUSTRIES LISTED ON THE STOCK EXCHANGE OF THAILAND**

ปภาณซ์ เดชจรัสศรี

Paparnut Datejarutsri

หลักสูตรปริญญาโท สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Master of Accounting, Faculty of Business Administration, Chiang Mai University

จอมใจ แซมเพชร

Jomjai Sampet

ภาควิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Faculty of Business Administration, Chiang Mai University

อมลยา โกไศยกานนท์

Amonlaya Kosaiyakanont

ภาควิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Faculty of Business Administration, Chiang Mai University

บทคัดย่อ

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ได้ออกมาตรฐานการสอบบัญชี รหัส 700 (ปรับปรุง): การแสดงความเห็นและการรายงานต่อการเงิน และรหัส 701: การสื่อสารเรื่องสำคัญในการตรวจสอบในรายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต โดยให้ผู้สอบบัญชีถือปฏิบัติกับการตรวจสอบงบการเงินสำหรับงวดสิ้นสุดในหรือหลังวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559 มาตรฐานดังกล่าวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญกับรายงานของผู้สอบบัญชี คือการกำหนดให้ผู้สอบบัญช้นำเสนอเรื่องสำคัญในการตรวจสอบไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชี การนำเสนอเรื่องสำคัญในการตรวจสอบในรายงานของผู้สอบบัญชีนี้เป็นส่วนหนึ่งของความพยายามของคณะกรรมการมาตรฐานการสอบบัญชีและการให้ความเชื่อมั่นระหว่างประเทศที่จะเพิ่มคุณค่าด้านการสื่อสารให้กับรายงานของผู้สอบบัญชี แต่จนถึงปัจจุบัน การศึกษาเกี่ยวกับคุณค่าด้านการสื่อสารของเรื่องสำคัญในการตรวจสอบยังมีอยู่อย่างจำกัด

การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณค่าด้านการสื่อสารของเรื่องสำคัญในการตรวจสอบของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากรและกลุ่มเทคโนโลยีที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์รวบรวมจากนัยรายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงินของกิจการในช่วงปี พ.ศ. 2558-2560 รวม 239 ข้อมูล การวิเคราะห์คุณค่าด้านการสื่อสารพิจารณาจากความสามารถในการอ่าน และลักษณะของเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่ารายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบใหม่ภายใต้มาตรฐานการสอบบัญชี รหัส 700 และรหัส 701 ที่มีการนำเสนอเรื่องสำคัญในการตรวจสอบอ่านง่ายกว่าและมีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงลบมากกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่ไม่มีการนำเสนอเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

คำสำคัญ: คุณค่าด้านการสื่อสาร เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ รายงานของผู้สอบบัญชี

ABSTRACT

Thailand Federation of Accounting Profession under The Royal Patronage of His Majesty The King has issued Thai Standard on Auditing 700 (Revised): Forming and Opinion and Reporting on Financial Statements and 701: Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor's Report which are effective for audits of financial statements for periods ended on or after December 31, 2016. A significant change to an auditor's report under this standard is the requirement for auditors to disclose

key audit matters in auditors' reports. This is a part of an attempt of the International Auditing and Assurance Standards Board to improve the communication value of the audit report. However, to date, the study on the communication value of key audit matters is limited.

This study aims to examine the communication value of key audit matters of companies in resources and technology industries listed on The Stock Exchange of Thailand. The data for an analysis is collected from auditors' reports and financial statements during 2015-2017, resulting in 239 observations. The communication value is considered from readability and tone. The results show that the expanded auditor's report which discloses key audit matters is more readable and has more negative tone than which without key audit matters.

Keywords: Communication value, Key audit matters, Auditor's report

บทนำ

รายงานของผู้สอบบัญชีเป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรถึงข้อสรุปของการปฏิบัติงานสอบบัญชีไปยังผู้ใช้งบการเงินกลุ่มต่าง ๆ เช่น นักลงทุน ผู้ถือหุ้น หรือนักวิเคราะห์ (Tangruenrat, 2009; Srijunpetch, 2017) ผู้ใช้งบการเงินจึงคาดหวังว่ารายงานของผู้สอบบัญชีจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับความถูกต้องของงบการเงิน และส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้าให้แก่ผู้ใช้งบการเงินในกรณีที่เกิดการทุจริตที่ตรวจสอบมีความผิดปกติ แต่จากเหตุการณ์การล่มสลายของบริษัทขนาดใหญ่ การตกแต่งงบการเงิน และการเกิดวิกฤตการณ์ซับไพร์มในช่วงที่ผ่านมา ๆ มา ผู้ใช้งบการเงินต่างก็รู้สึกผิดหวังกับรายงานของผู้สอบบัญชี เพราะเห็นว่าไม่สามารถให้ข้อมูลหรือสัญญาณเตือนแก่ผู้ใช้งบการเงินได้ ทั้ง ๆ ที่งบการเงินเหล่านั้นถูกตรวจสอบโดยสำนักงานสอบบัญชีที่มีชื่อเสียงของโลก (หรือที่เรียกว่า Big 4) (Tangruenrat, 2015a)

เหตุการณ์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่ารายงานของผู้สอบบัญชียังมีคุณค่าด้านการสื่อสารน้อย คณะกรรมการมาตรฐานการสอบบัญชีและการให้ความเชื่อมั่นระหว่างประเทศ (International Auditing and Assurance Standards Board: IAASB) ชี้ว่าประเด็นปัญหาดังกล่าวเกิดจากความแตกต่างของความคาดหวัง (Expectation gap) ซึ่งหมายถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ผู้ใช้งบการเงินคาดหวังจากผู้สอบบัญชีและงบการเงินกับสิ่งที่ผู้สอบบัญชีทำในความเป็นจริง และช่องว่างของข้อมูล (Information gap) ซึ่งหมายถึงช่องว่างระหว่างข้อมูลที่ผู้ใช้งบการเงินเชื่อว่าจำเป็นต่อการตัดสินใจกับข้อมูลที่ผู้ใช้งบการเงินหาได้จากงบการเงินหรือข้อมูลสาธารณะอื่น ๆ IAASB จึงพยายามพัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการสอบบัญชีระหว่างประเทศ (International Standard on Auditing:

ISA) มาอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดปัญหาความแตกต่างของความคาดหวังและช่องว่างของข้อมูลดังกล่าว (Tangruenrat, 2015a; Pinto and Morais, 2018; Srijunpetch, 2017)

ในปี ค.ศ. 2010 IAASB ได้ออก ISA700: Forming and Opinion and Reporting on Financial Statements ซึ่งส่งผลให้รายงานของผู้สอบบัญชีเปลี่ยนรูปแบบจากแบบ 3 วรรคเป็นแบบ 6 วรรค เพื่อให้รายงานของผู้สอบบัญชีรายงานข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้ใช้งบการเงินได้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ดี ผลการศึกษาแสดงว่า ISA700 สามารถลดช่องว่างดังกล่าวได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Tangruenrat, 2009) ล่าสุด ในปี ค.ศ. 2015 IAASB จึงได้ออก ISA700 (Revised) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรายงานของผู้สอบบัญชีหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงลำดับข้อมูลในหน้ารายงาน การรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อเนื่อง การรายงานเกี่ยวกับข้อมูลอื่น การเปลี่ยนแปลงที่นับว่าสำคัญที่สุดคือ การให้ผู้สอบบัญชชีนำเสนอ “เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ” (Key Audit Matters: KAM) ในรายงานของผู้สอบบัญชี โดยพร้อมกันนี้ IAASB ได้ออก ISA701: Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor's Report เพื่อกำหนดการใช้วิจารณญาณของผู้สอบบัญชีในเรื่องสำคัญที่ควรสื่อสารรวมทั้งรูปแบบและเนื้อหาที่ควรสื่อสาร

สำหรับประเทศไทย สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ (สภาวิชาชีพบัญชีฯ) ได้ออกมาตรฐานการสอบบัญชี รหัส 700 (ปรับปรุง): การแสดงความเห็นและการรายงานต่องบการเงิน (TSA700 (ปรับปรุง)) และ รหัส 701: การสื่อสารเรื่องสำคัญในการตรวจสอบในรายงานของ

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (TSA701) เพื่อให้สอดคล้องกับ ISA700 (Revised) และ ISA701 โดยให้ผู้สอบบัญชีถือปฏิบัติกับการตรวจสอบงบการเงินสำหรับงวดสิ้นสุดในหรือหลังวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559 (FAP, 2016; Srijunpetch, 2017; Tangruenrat, 2017)

วัตถุประสงค์ของการให้ผู้สอบบัญช้นำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชี คือเพื่อลดปัญหาความแตกต่างของความคาดหวังและช่องว่างของข้อมูล แต่อย่างไรก็ดีสำหรับประเทศไทย การศึกษาเกี่ยวกับประโยชน์ของ KAM ยังมีอยู่อย่างจำกัด เพราะยังอยู่ในช่วง 2 ปีแรกของการถือปฏิบัติ แม้จะมีงานวิจัยที่แสดงถึงผลกระทบของ KAM ในเชิงบวก เช่น ผลการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า KAM เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่ามากที่สุดภายใต้มาตรฐานการสอบบัญชีฉบับใหม่ (Tangruenrat, 2015a) หรือการนำเสนอ KAM มีผลเชิงบวกต่อการตอบสนองของตลาด (Srijunpetch, 2017) แต่ยังไม่มียานวิจัยใดที่ทำการศึกษเกี่ยวกับคุณค่าด้านการสื่อสารของ KAM โดยตรง

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาคูณค่าด้านการสื่อสารของ KAM ที่รายงานไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีแบบใหม่ภายใต้ TSA701 โดยทำการศึกษากับกิจการในกลุ่มทรัพยากรและกลุ่มเทคโนโลยีที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากทั้งสองกลุ่มอุตสาหกรรมมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยเป็นอย่างมาก

จากรายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2559 และแนวโน้มปี 2560 พบว่ากิจการที่ได้รับอนุมัติส่งเสริมการลงทุนที่มีเงินลงทุนมากที่สุด คือ หมวดบริการและสาธารณูปโภคมีเงินลงทุนทั้งสิ้น 236,720 ล้านบาท แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมกลุ่มนี้ยังคงเป็นที่น่าสนใจของนักลงทุน อีกทั้งดัชนีการอุปโภคบริโภคภาคเอกชน ในช่วง 10 เดือนแรก ของปี 2559 (มกราคม – ตุลาคม) มีค่าเฉลี่ย 116.77 โดยปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.15 จากช่วงเดียวกันของปี 2558 เนื่องมาจากปริมาณการใช้กระแสไฟฟ้าในกิจการขนาดใหญ่และปริมาณการจำหน่ายน้ำมันเบนซินและแก๊สโซฮอล์เพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมทรัพยากรนั้น ยังคงเป็นที่ต้องการในการอุปโภคบริโภคภายในประเทศ

ส่วนอุตสาหกรรมกลุ่มเทคโนโลยีเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยดัชนีผลผลิตปี 2559 พบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.55 เมื่อเทียบกับปีก่อน เนื่องจากวงจรรวม (Integrated Circuit : IC) เป็นชิ้นส่วนสำคัญในการพัฒนาสินค้าที่มีการใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้น ซึ่งการผลิตส่วนประกอบอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมหลักที่ส่งผลให้ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมเฉลี่ยในช่วงเดือนมกราคม-ตุลาคม 2559 เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2558 และคาดว่าปี 2560 อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จะมีการผลิตเพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.4 แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมนี้มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นสำคัญ (Office of Industrial Economics, 2016)

ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์สำหรับสภาวิชาชีพบัญชี ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับรายงานของผู้สอบบัญชี เพื่อให้สามารถสื่อสารข้อมูลที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งบการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาคูณค่าด้านการสื่อสารของเรื่องสำคัญในการตรวจสอบของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากรและกลุ่มเทคโนโลยีที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบคุณค่าด้านการสื่อสารของเรื่องสำคัญในการตรวจสอบของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากรและกลุ่มเทคโนโลยีที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อเป็นข้อมูลให้สภาวิชาชีพบัญชี และผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการกำหนดรูปแบบรายงานของผู้สอบบัญชีในส่วนของเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ
3. เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้สอบบัญช้นำไปพัฒนาและปรับปรุงการเขียนรายงานในส่วนของเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

การทบทวนวรรณกรรม

1. รายงานของผู้สอบบัญชี

รายงานของผู้สอบบัญชี คือ เครื่องมือในการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรถึงข้อสรุปของการปฏิบัติงานสอบบัญชีไปยังผู้ใช้งบการเงินกลุ่มต่าง ๆ เช่น นักลงทุน

ผู้ถือหุ้น หรือนักวิเคราะห์ (Tangruenrat, 2009; Srijunpetch, 2017) แต่จากวิกฤตการณ์ทางการเงินในปี ค.ศ. 2008 หน่วยงานกำกับดูแลและผู้ใช้งบการเงินต่างวิพากษ์วิจารณ์ว่า รายงานของผู้สอบบัญชีนั้นมียุทธศาสตร์ด้านการสื่อสาร (Communication value) น้อย เพราะไม่ได้ให้ข้อมูลที่เพียงพอแก่ผู้ใช้งบการเงิน และไม่สามารถส่งสัญญาณเตือนผู้ใช้งบการเงินได้

IAASB ชี้ว่า เหตุการณ์ดังกล่าวแสดงถึงความแตกต่างของความคาดหวัง (Expectation gap) และช่องว่างของข้อมูล (Information gap) ระหว่างกลุ่มผู้ใช้งบการเงินและผู้สอบบัญชี มูลเหตุของปัญหาดังกล่าวเกิดจากการที่รายงานของผู้สอบบัญชีไม่ได้ให้ข้อมูลของกิจการอย่างเพียงพอ ผลการศึกษาแสดงว่าผู้ใช้งบการเงินต้องการข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงของกิจการมากกว่าที่ปรากฏในรายงานของผู้สอบบัญชี เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ ข้อมูลปัญหาที่พบในระหว่างการตรวจสอบ รวมถึงเรื่องที่คุณสอบบัญชีสื่อสารกับผู้บริหารอย่างจริงจัง

นอกจากนี้ยังพบว่า การใช้ถ้อยคำที่เป็นมาตรฐานตายตัวในรายงานของผู้สอบบัญชีทำให้ผู้ใช้งบการเงินไม่สนใจอ่านเนื้อหาในรายงาน ผู้ใช้งบการเงินเห็นว่าการใช้ถ้อยคำได้อย่างอิสระในการรายงานจะทำให้สื่อสารข้อมูลแก่ผู้ใช้งบการเงินได้ดีขึ้น (Tangruenrat, 2015a, 2015b; Srijunpetch, 2017)

ปัญหาดังกล่าวทำให้ IAASB พยายามปรับปรุงมาตรฐานการสอบบัญชีระหว่างประเทศหลายฉบับ เพื่อปรับปรุงให้รายงานของผู้สอบบัญชีเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารและตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ใช้งบการเงินมากขึ้น โดยพยายามลดความแตกต่างของความคาดหวังและช่องว่างของข้อมูลที่เป็นปัญหาของรายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบเดิม

ในปี ค.ศ. 2010 IAASB ได้ออก ISA700 ซึ่งทำให้อารมณ์ของรายงานของผู้สอบบัญชีจากเดิมที่เป็นแบบ 3 วรรค เปลี่ยนเป็นแบบ 6 วรรค โดยรายงานแบบ 6 วรรคนี้ได้มีการระบุหัวข้อต่าง ๆ ในรายงานเพื่อความเข้าใจมากขึ้น และเพิ่มรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น เช่น สรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชี เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนรูปแบบรายงานของผู้สอบบัญชีจากแบบ

3 วรรคเป็นแบบ 6 วรรคนี้สามารถลดปัญหาช่องว่างต่าง ๆ ลงได้ระดับหนึ่งเท่านั้น (Tangruenrat, 2009)

ความพยายามล่าสุดของ IAASB ในการปรับปรุงรายงานของผู้สอบบัญชี คือการออก ISA700 (Revised) ในปี ค.ศ. 2015 ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับรายงานของผู้สอบบัญชีหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงลำดับข้อมูลในหน้ารายงาน การรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อเนื่อง การรายงานเกี่ยวกับข้อมูลอื่น เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงที่นับได้ว่าสำคัญที่สุดคือ การกำหนดให้ผู้สอบบัญชีรายงาน “เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ” ไว้ในหน้ารายงานด้วย โดยพร้อมกันนี้ IAASB ได้ออก ISA701 เพื่อกำหนดการใช้วิจารณญาณของผู้สอบบัญชีในส่วนในเรื่องที่ควรสื่อสาร รวมถึงรูปแบบและเนื้อหาที่ควรสื่อสาร

สำหรับประเทศไทย สภาวิชาชีพบัญชีฯ ได้ออก TSA700 (ปรับปรุง) และ TSA701 เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการสอบบัญชีระหว่างประเทศที่ออกโดย IAASB โดยให้ถือปฏิบัติกับการตรวจสอบงบการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ สำหรับงวดสิ้นสุดในหรือหลังวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559 (FAP, 2016)

2. เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ (Key Audit

Matters: KAM)

TSA701 ได้ระบุนิยามของเรื่องสำคัญในการตรวจสอบไว้ว่าหมายถึง “เรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของผู้สอบบัญชีในการตรวจสอบงบการเงินของงวดปัจจุบัน เรื่องสำคัญในการตรวจสอบเป็นเรื่องที่เลือกมาจากเรื่องที่สื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับดูแล” (FAP, 2016)

ลักษณะสำคัญของ KAM สรุปได้ดังนี้ (Tangruenrat, 2015b)

- ให้มีการนำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีเฉพาะกรณีบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่ผู้สอบบัญชีอาจนำเสนอ KAM ในกิจการอื่นได้ หากผู้สอบบัญชีเห็นว่าเหมาะสม
- จำนวนเรื่องที่ถือเป็น KAM ให้ขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของผู้สอบบัญชี

- การพิจารณา KAM ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ พิจารณา “เรื่องที่ต้องการความใส่ใจเป็นพิเศษจากผู้สอบบัญชี” จากนั้นพิจารณา “เรื่องที่มีนัยสำคัญที่สุด” แล้วจึงตรวจสอบเงื่อนไขที่ทำให้ไม่สามารถแสดง “เรื่องที่มีนัยสำคัญที่สุด” เป็น KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีได้
- KAM เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบในปีปัจจุบัน ดังนั้น จึงไม่ต้องรายงานความก้าวหน้าของ KAM ในปีก่อน

การสื่อสาร KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชี สรุปได้ดังนี้ (Tangruenrat, 2015b; FAP, 2016)

- การนำเสนอ KAM ให้นำเสนอแยกต่างหากจากเรื่องอื่นในรายงานของผู้สอบบัญชี
- ให้เริ่มต้นด้วยคำบรรยายมาตรฐานที่สรุปว่า KAM คืออะไร และระบุว่า KAM ที่นำเสนอเกิดจากการตรวจสอบงบการเงินโดยรวม โดยผู้สอบบัญชีไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับ KAM ดังกล่าว แล้วต่อด้วยการอธิบาย KAM แต่ละเรื่อง โดยให้มีการใส่หัวข้อย่อไว้หรือระบุว่าไม่มี KAM ที่ต้องนำเสนอ
- ในการนำเสนอ KAM ควร มี 3 องค์ประกอบ คือ การอ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินที่เกี่ยวข้อง การอธิบายว่าเหตุใดเรื่องดังกล่าวจึงถือเป็น KAM และผู้สอบบัญชีจัดการกับเรื่องดังกล่าวอย่างไร
- คำอธิบาย KAM ให้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้สอบบัญชี แต่ทั้งนี้ ให้อธิบายอย่างกระชับและเหมาะสม และให้หลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เฉพาะด้านการสอบบัญชี เพื่อให้ผู้ใช้งบการเงินที่อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับการสอบบัญชีมากนักสามารถเข้าใจได้

การนำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีแบบใหม่ภายใต้ TSA701 คาดว่าจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสาร และลดช่องว่างต่างๆ ที่เคยเป็นปัญหาของรายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบเดิม เพราะการนำเสนอ KAM จะช่วยส่งเสริมคุณค่าด้านการสื่อสารให้กับรายงานของผู้สอบบัญชี โดยให้ข้อมูลการปฏิบัติงานตรวจสอบที่มีความโปร่งใสมากขึ้น เนื่องจากการให้ผู้ใช้งบการเงินเข้าใจถึงเรื่องที่สำคัญที่สุดในการตรวจสอบ

งบการเงินของผู้สอบบัญชี ซึ่งมีความเฉพาะเจาะจงของกิจการที่รับการตรวจสอบ และช่วยให้ผู้ใช้งบการเงินเข้าใจกิจการเรื่องที่ใช้บริหารใช้ดุลพินิจอย่างมีสาระสำคัญอีกด้วย (Tangruenrat, 2015b; FAP, 2016)

3. คุณค่าด้านการสื่อสาร (Communication Value)

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายใต้ทฤษฎีการสื่อสาร (Communication theory) คือการที่ผู้รับสารเข้าใจในสารตรงกับที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารออกไป ภายใต้บริบทของรายงานทางการเงินนั้น รายงานทางการเงินถือเป็นเครื่องมือในการสื่อสารข้อมูลด้านการเงินให้แก่ผู้ใช้ หากการสื่อสารผ่านรายงานทางการเงินดังกล่าวไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร รายงานทางการเงินก็ถือว่าไม่มีประโยชน์หรือกล่าวได้ว่าไม่มีคุณค่าด้านการสื่อสาร

การวัดคุณค่าด้านการสื่อสารของรายงานทางการเงินจึงเป็นการวัดบทบาทหน้าที่ด้านการสื่อสารของรายงานทางการเงินว่า สามารถสื่อสารข้อมูลไปยังผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เทคนิคในการประเมินคุณค่าด้านการสื่อสารอาจทำได้โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้จัดทำรายงานทางการเงินดังกล่าว ว่าเห็นว่าผู้ใช้งบการเงินเข้าใจข้อมูลในรายงานเพียงไร หรืออาจทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งบการเงินเกี่ยวกับข้อมูลที่นำเสนอไว้ในรายงาน แม้เทคนิคดังกล่าวจะเป็นการวัดคุณค่าด้านการสื่อสารตามกรอบวัตถุประสงค์ของการสื่อสารโดยตรง แต่ก็ยังเป็นเทคนิคที่อาศัยดุลพินิจของผู้ตอบ

เทคนิคการวัดคุณค่าด้านการสื่อสารที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้ตอบ และเป็นตัววัดเชิงปริมาณมีดังต่อไปนี้ (Smith and Smith, 1971)

1. ความสามารถในการอ่าน (Readability) หมายถึงความยากง่ายในการอ่านหรือทำความเข้าใจ หากผู้รับสารสามารถเข้าใจสารที่ผู้ส่งสารสื่อสารออกไป สารนั้นย่อมเกิดประโยชน์ต่อผู้รับสารและทำให้สารนั้นมีคุณค่าด้านการสื่อสาร ความสามารถในการอ่านพิจารณาจากระดับความยากง่ายในการอ่านของสารนั้น (Smith and Smith, 1971; Li, 2008; Smith, 2017)

2. ลักษณะของเนื้อหา (Tone) หมายถึงอารมณ์ของเนื้อหา ลักษณะของเนื้อหาเป็นตัววัดคุณค่าด้านการสื่อสารที่พิจารณาเนื้อหาของสาร อารมณ์ของเนื้อหาอาจมีลักษณะ

เชิงบวก เชิงลบ หรือเป็นกลางขึ้นอยู่กับคำศัพท์ที่ใช้ในการสื่อสารว่าใช้คำศัพท์เชิงบวก เชิงลบ หรือเป็นกลาง (Henry, 2008, Loughran and McDonald, 2016; Smith, 2017)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคุณค่าด้านการสื่อสารของรายงานทางการเงินพบในงานวิจัยในต่างประเทศหลายงานวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการอ่าน พบในการศึกษาของ Smith and Smith (1971) ศึกษาความสามารถในการอ่านของหมายเหตุประกอบงบการเงินของกิจการที่มีขนาดใหญ่ 50 อันดับแรกใน Fortune's list ผลการศึกษาพบว่า โดยเฉลี่ย หมายเหตุประกอบงบการเงินของบริษัทอยู่ในระดับเข้าใจยาก และระดับของผู้ที่สามารถอ่านหมายเหตุประกอบงบการเงินได้เข้าใจนั้นคือระดับวิทยาลัย (College) ขึ้นไป ส่วน Li (2008) ศึกษาความสามารถในการอ่านของรายงานประจำปีจำนวน 55,719 ฉบับ ผลการศึกษาพบว่า โดยเฉลี่ยรายงานประจำปีอยู่ในระดับอ่านยาก (Unreadable) โดยมีค่าเฉลี่ย Fog Index เท่ากับ 19.4

การศึกษาคุณค่าด้านการสื่อสารในด้านลักษณะของเนื้อหา พบในการศึกษาของ Henry (2008) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของเนื้อหาของการประกาศกำไร (Earnings press release) ของกิจการโทรคมนาคม และให้บริการด้านคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์กับการตอบสนองของนักลงทุน โดยทำการศึกษาช่วงปี ค.ศ. 1998-2002 ผลการศึกษาพบว่าลักษณะของเนื้อหาของการประกาศกำไรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับอัตราผลตอบแทนเกินปกติ (Cumulative abnormal returns)

สำหรับการศึกษาคุณค่าด้านการสื่อสารของ KAM พบในงานวิจัยของ Smith (2017) ที่ทำการศึกษาคุณค่าด้านการสื่อสารของรายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบใหม่ภายใต้ ISA700 (Revised) โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ลอนดอนและไอร์แลนด์ ในช่วงปี ค.ศ. 2012-2014 รวม 458 บริษัท คุณค่าด้านการสื่อสารด้วยความสามารถในการอ่าน (Readability) และลักษณะของเนื้อหา (Tone) โดยความสามารถในการอ่านวัดจาก Fog Index และลักษณะของเนื้อหาวัดจากดัชนีลักษณะของเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่ารายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบใหม่ที่มีวรรค KAM อ่านง่ายกว่าและมีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงลบมากกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบเดิมที่ไม่มี KAM ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

แบบเดิมที่ไม่มี KAM ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ Christensen et al. (2014) และ Sirois et al. (2018) พบว่า KAM ทำให้รายงานของผู้สอบบัญชีมีคุณค่าด้านการสื่อสารเพิ่มขึ้น มีผลต่อการตัดสินใจของนักลงทุน และทำให้ผู้ใช้งบการเงินมีความสนใจในรายงานของผู้สอบบัญชีเพิ่มขึ้น

สำหรับประเทศไทย Tangruenrat (2015a) ได้ทำการศึกษาคุณค่าของรายงานของผู้สอบบัญชีแบบใหม่ภายใต้ TSA700 (ปรับปรุง) โดยสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้สอบบัญชีและผู้ใช้งบการเงิน รวม 204 ราย ในช่วงเวลาก่อนการบังคับใช้ TSA700 (ปรับปรุง) ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการกำหนดให้นำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีเป็นผลกระทบของ TSA700 (ปรับปรุง) ที่มีคุณค่ามากที่สุด เพราะจะทำให้ผู้สอบบัญชีมีความระมัดระวังในการตรวจสอบเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นยังทำให้ผู้ใช้งบการเงินเข้าใจลักษณะทางธุรกิจและความเสี่ยงของธุรกิจได้ดีขึ้น ผลการศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าผู้ใช้งบการเงินต้องการข้อมูลอื่นนอกเหนือจากที่มีอยู่ในรายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบเดิม

การศึกษาเกี่ยวกับผลของการนำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีพบว่ามีการศึกษาของ Srijunpetch (2017) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง KAM กับการตอบสนองของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าการนำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตอบสนองด้านปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์อย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการตอบสนองด้านราคาซื้อขายหลักทรัพย์

5. การพัฒนาสมมติฐาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ารายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบเดิมที่ไม่มีการนำเสนอ KAM ก่อให้เกิดปัญหาความแตกต่างของความคาดหวังและช่องว่างของข้อมูล เนื่องจากรายงานดังกล่าวไม่มีข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงของบริษัท และใช้ถ้อยคำที่เป็นมาตรฐานตายตัว

การนำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีตาม TSA701 จึงทำให้รายงานของผู้สอบบัญชีมีคุณค่าด้านการสื่อสารเพิ่มขึ้น เพราะเป็นการนำเสนอข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงของบริษัท และใช้ถ้อยคำที่ขึ้นอยู่กับ

ดุลพินิจของผู้สอบบัญชี ซึ่งผู้สอบบัญชีย่อมที่จะใช้ถ้อยคำในการอธิบาย KAM ที่อ่านและเข้าใจง่ายเพื่อให้การสื่อสารข้อมูลไปยังผู้ใช้งบการเงินมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนั้น เนื่องจากข้อพิจารณาในการระบุ KAM ข้อแรกภายใต้ TSA701 คือ เรื่องที่ผู้สอบบัญชีประเมินว่ามีความเสี่ยงสูงในการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ลักษณะในการอธิบาย KAM จึงเป็นลักษณะเชิงลบ ซึ่งทำให้รายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบใหม่ที่มีการนำเสนอ KAM มีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงลบมากขึ้นด้วยสมมติฐานสำหรับการศึกษามีดังนี้

H1: รายงานผู้สอบบัญชีที่มีวรรค KAM มีคุณค่าด้านการสื่อสารมากกว่ารายงานผู้สอบบัญชีที่ไม่มีวรรค KAM

ตารางที่ 1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

หน่วย: จำนวนบริษัท				
	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	รวม
บริษัทในกลุ่มทรัพยากร	40	43	50	133
บริษัทในกลุ่มเทคโนโลยี	41	42	41	124
รวม	81	85	91	257
หัก กองทุนรวมฯ	3	3	5	11
หัก บริษัทที่รายงานของผู้สอบบัญชีปี 2559 และ 2560 ไม่มีวรรค KAM	1	1	5	7
จำนวนกิจการที่ใช้ในการวิเคราะห์	77	81	81	239

ข้อมูลคุณค่าด้านการสื่อสารรวบรวมจากหน้ารายงานของผู้สอบบัญชีปี พ.ศ. 2558-2560 โดยรายงานของผู้สอบบัญชีปี พ.ศ. 2558 คือรายงานของผู้สอบบัญชีในรูปแบบเดิมที่ยังไม่มีวรรค KAM ส่วนรายงานปี พ.ศ. 2559 และ 2560 คือรายงานรูปแบบใหม่ตาม TSA700 (ปรับปรุง) และ TSA701 ที่มีการนำเสนอ KAM แล้ว ดังนั้นหน้ารายงานปี พ.ศ. 2559 และ 2560 จะแตกต่างจากปี พ.ศ. 2558 เฉพาะวรรค KAM ซึ่งเป็นตัวแปรที่ต้องการศึกษาเท่านั้น ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรควบคุมรวบรวมจากงบการเงินที่เปิดเผยไว้ในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (www.set.or.th)

H1a: รายงานของผู้สอบบัญชีที่มีวรรค KAM อ่านง่ายกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่ไม่มีวรรค KAM

H1b: รายงานของผู้สอบบัญชีที่มีวรรค KAM มีลักษณะของรายงานเป็นเชิงลบมากกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่ไม่มีวรรค KAM

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือบริษัทในกลุ่มทรัพยากรและกลุ่มเทคโนโลยีที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยไม่รวมกองทุนรวม และบริษัทที่รายงานของผู้สอบบัญชีปี พ.ศ. 2559 และ 2560 ไม่มีวรรค KAM รวมเป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด 239 ข้อมูล ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

2. แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องสำคัญในการตรวจสอบที่นำเสนอในรายงานของผู้สอบบัญชีกับคุณค่าด้านการสื่อสารใช้แบบจำลองที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Smith (2017) ดังนี้

$$\text{ComValue} = \beta_0 + \beta_1 \text{KAM}_{i,t} + \beta_2 \text{SIZE}_{i,t} + \beta_3 \text{MB}_{i,t} + \beta_4 \text{AGE}_{i,t} + \beta_5 \text{SI}_{i,t} + \beta_6 \text{EARN_VOL}_{i,t} + \beta_7 \text{NBSEG}_{i,t} + \beta_8 \text{ACQUISITION}_{i,t} + \beta_9 \text{SEO}_{i,t} + \beta_{10} \text{BIGN}_{i,t} + \beta_{11} \text{COMBINE}_{i,t} + \beta_{12} \text{Industry} + \varepsilon$$

ตัวแปรในแบบจำลองและการวัดค่าตัวแปรดังกล่าวสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตัวแปรและการวัดค่าตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา	การวัดค่าตัวแปร
ตัวแปรตาม	
ComValue	คุณค่าด้านการสื่อสาร พิจารณาจาก ความสามารถในการอ่าน (Readability) วัดด้วยค่าดัชนี Fog Index ที่พัฒนาโดย Gunning, R. (1952) Fog Index นี้ใช้วัดความสามารถในการอ่านของรายงานทางการเงินหลายรูปแบบ เช่น รายงานประจำปี รายงานของผู้สอบบัญชี ในหลายงานวิจัย เช่น Smith and Smith (1971), Li (2008), De Franco et al. (2015), และ Smith (2017) ดัชนี Fog Index พิจารณาความยากง่ายในการอ่านหรือทำความเข้าใจในสารจากจำนวนคำต่อประโยคและจำนวนคำซับซ้อน หากสารนั้นประกอบด้วยประโยคที่มีจำนวนคำมาก หรือมีคำซับซ้อนมาก จะถือว่าสารนั้นอ่านยาก ค่าดัชนี Fog Index คำนวณดังนี้ $\text{Fog Index} = (\text{จำนวนคำต่อประโยค} \times \text{ร้อยละของจำนวนคำสามพยางค์ขึ้นไป}) / 0.4$ ค่า Fog Index ที่สูงหมายความว่าสารนั้นอ่านยาก ส่วนค่า Fog Index ที่ต่ำหมายความว่าสารนั้นอ่านง่าย ลักษณะของเนื้อหา (Tone) วัดด้วยค่าดัชนีลักษณะของเนื้อหา ซึ่งเป็นตัววัดที่ใช้ในหลายงานวิจัย เช่น Henry (2008), Matsumoto et al. (2011) และ Smith (2017) ดัชนีวัดลักษณะของเนื้อหาโดยพิจารณาจากจำนวนคำเชิงบวกและคำเชิงลบที่อยู่ในสารด้วยสูตร ดังนี้ $\text{ดัชนีลักษณะของเนื้อหา} = \frac{(\text{จำนวนคำเชิงบวก} - \text{จำนวนคำเชิงลบ})}{(\text{จำนวนคำเชิงบวก} + \text{จำนวนคำเชิงลบ})}$ คำเชิงบวก และคำเชิงลบอ้างอิงจากการจัดประเภทคำใน Bill McDonald's Word List ซึ่งเป็นการจัดประเภทคำสำหรับสารด้านการเงิน เช่น Form 10-K และเอกสารการประกาศกำไรของกิจการ (Earnings press release) (Loughran and McDonald, 2011) โดยเผยแพร่ไว้ที่ https://sraf.nd.edu/textual-analysis/resources/ ตัวอย่างของคำเชิงลบ เช่น Decline Imbalance ตัวอย่างคำเชิงบวก เช่น Assure Confident ดัชนีจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 ค่าดัชนีมากกว่า 0 หมายถึงสารนั้นมีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงบวก แต่หากค่าดัชนีมีค่าน้อยกว่า 0 จะหมายถึงสารนั้นมีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงลบ
ตัวแปรอิสระ	
KAM	รูปแบบรายงานของผู้สอบบัญชี วัดด้วยตัวแปรเชิงหุ่น โดยกำหนดให้ 1 = รายงานของผู้สอบบัญชีปี พ.ศ. 2559 และ 2560 ซึ่งเป็นรายงานของผู้สอบบัญชีที่มีการนำเสนอ KAM แล้ว และ 0 = รายงานของผู้สอบบัญชีปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นรายงานที่ยังไม่มีการนำเสนอ KAM
ตัวแปรควบคุม	
1. SIZE	ขนาดของบริษัท วัดโดยลอการิทึมของสินทรัพย์รวม ณ วันสิ้นปี
2. MB	มูลค่าตลาดของกิจการ วัดโดยมูลค่าตลาด ณ วันสิ้นปี หาดด้วยมูลค่าตามบัญชี ณ วันสิ้นปี
3. AGE	อายุของบริษัท วัดโดยจำนวนปีนับตั้งแต่ปีที่เสนอขายหุ้นครั้งแรกในตลาดหลักทรัพย์จนถึงวันสิ้นปีที่ศึกษา

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	การวัดค่าตัวแปร
ตัวแปรควบคุม	
4. SI	จำนวนรายการพิเศษ วัดโดยจำนวนรายการพิเศษที่ปรับสัดส่วนตามสินทรัพย์รวม ณ สิ้นปี
5. EARN_VOL	ความผันผวนของกำไรสำหรับรอบระยะเวลาบัญชี 5 ปี ย้อนหลัง วัดจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกำไร 5 ปีย้อนหลัง
6. NBSEG	กลุ่มธุรกิจ วัดโดยลอการิทึมของจำนวนบริษัทในกลุ่มธุรกิจ
7. ACQUISITION	การรวมธุรกิจ วัดด้วยตัวแปรเชิงหุ่น โดยกำหนดให้ 1 = หากกิจการมีค่าใช้จ่ายการรวมธุรกิจ และ 0 = หากกิจการไม่มีค่าใช้จ่ายการรวมธุรกิจ
8. SEO	การเพิ่มทุนของบริษัท วัดด้วยตัวแปรเชิงหุ่น โดยกำหนดให้ 1 = ถ้ากิจการมีการเพิ่มทุนในระหว่างงวด และ 0 = ถ้ากิจการไม่มีการเพิ่มทุนในระหว่างงวด
9. BIGN	ผู้สอบบัญชีของบริษัท วัดด้วยตัวแปรเชิงหุ่น โดยกำหนดให้ 1 = ถ้าผู้สอบบัญชีเป็น Big 4 (PwC, KPMG, EY และ Deloitte) และ 0 = ถ้าผู้สอบบัญชีไม่เป็น Big 4
10. COMBINE	การที่ผู้สอบบัญชีเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทและกลุ่มกิจการ วัดด้วยตัวแปรเชิงหุ่น โดยกำหนดให้ 1 = ถ้าผู้สอบบัญชีของบริษัทและกลุ่มกิจการเป็นสำนักงานเดียวกัน และ 0 = ถ้าผู้สอบบัญชีของบริษัทและกลุ่มกิจการไม่ใช่สำนักงานเดียวกัน
11. Industry	ประเภทอุตสาหกรรมในตลาดหลักทรัพย์ วัดด้วยตัวแปรเชิงหุ่น โดยกำหนดให้ 1 = หากเป็นกิจการในกลุ่มเทคโนโลยี และ 0 = หากเป็นกิจการในกลุ่มทรัพยากร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์คุณค่าด้านการสื่อสารของ KAM จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร KAM ในแบบจำลอง หากค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า KAM มีคุณค่าด้านการสื่อสาร

ผลการศึกษา

1. ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 3 และ 4 ข้อมูลในตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่ารายงานของผู้สอบบัญชีปี พ.ศ. 2558-2560 อ่านง่ายขึ้นตามลำดับ (ค่าเฉลี่ย Fog Index ปี 2558 = 34.26 ปี 2559 เท่ากับ 22.71 และปี 2560 = 22.20) และมีลักษณะของ

เนื้อหาเป็นเชิงลบมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยค่าดัชนีลักษณะของเนื้อหา ปี 2558 = -0.25 ปี 2559 เท่ากับ -0.73 และปี 2560 = -0.77)

ค่าเฉลี่ยของตัวแปรขนาดของกิจการ (SIZE) มีค่าสูงที่สุดในปี พ.ศ. 2560 เท่ากับ 7.15 ซึ่งคิดเป็นมูลค่าสินทรัพย์รวม 78,146 ล้านบาท มูลค่าตลาดของกิจการเมื่อเทียบกับมูลค่าตามบัญชี (MB) สูงที่สุดในปี พ.ศ. 2559 คิดเป็น 2.47 เท่า อายุ (AGE) เฉลี่ยของกิจการอยู่ในช่วง 13-16 ปี ความผันผวนของกำไร (EARN_VOL) สูงสุดในปี พ.ศ. 2558 คิดเป็นค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกำไรย้อนหลัง 5 ปี เท่ากับ 2,484,680.56 และค่าเฉลี่ยของตัวแปรกลุ่มธุรกิจ (NBSEG) อยู่ในช่วง 0.83-0.87 ซึ่งคิดเป็นจำนวนบริษัทระหว่าง 12-14 บริษัท

ตารางที่ 3 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร		ความสามารถในการอ่าน (Readability)	ลักษณะของเนื้อหา (Tone)	SIZE	MB	AGE	EARN_VOL	NBSEG
ปี 2558 n = 77	Min.	16.93	-1.00	5.71	0.56	0	0	0
	Max.	51.11	1.00	9.34	11.87	34	37,347,228.12	1.81
	Mean	34.26	-0.25	7.10	2.19	13.90	2,484,680.56	0.83
	S.D.	8.36	0.44	0.77	1.81	8.39	6,651,729.68	0.48
ปี 2559 n = 81	Min.	17.19	-1.00	5.59	0.69	0	17,349.88	0
	Max.	39.75	0.06	9.35	12.85	35	36,611,973.80	1.89
	Mean	22.71	-0.73	7.13	2.47	14.86	2,434,849.67	0.87
	S.D.	3.42	0.30	0.77	2.18	8.45	6,393,832.12	0.50
ปี 2560 n = 81	Min.	17.64	-1.00	5.72	0.32	1	11,672.92	0
	Max.	27.46	0.00	9.35	13.59	36	43,779,036.40	1.93
	Mean	22.20	-0.77	7.15	2.35	15.86	2,418,776.53	0.86
	S.D.	1.76	0.23	0.76	1.97	8.45	6,650,795.00	0.53

ค่าสถิติในตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2558-2560 กิจการส่วนใหญ่ไม่มีการรวมธุรกิจคิดเป็นประมาณร้อยละ 88-89 ไม่มีการเพิ่มทุน คิดเป็นประมาณร้อยละ 75-80 มีผู้สอบบัญชีที่มาจากสำนักงาน Big 4 คิด

เป็นประมาณร้อยละ 67-72 และมีผู้สอบบัญชีของบริษัทและกลุ่มกิจการมาจากสำนักงานเดียวกัน คิดเป็นประมาณร้อยละ 87-94

ตารางที่ 4 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรเชิงหุ่นที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร		AQUISITION		SEO		BIGN		COMBINE		Industry	
		จำนวนบริษัท	%	จำนวนบริษัท	%	จำนวนบริษัท	%	จำนวนบริษัท	%	จำนวนบริษัท	%
ปี 2558 n = 77	ตัวบ่งชี้=0	68	88.31	58	75.32	25	32.47	5	6.49	40	51.95
	ตัวบ่งชี้=1	9	11.69	19	24.68	52	67.53	72	93.51	37	48.05
ปี 2559 n = 81	ตัวบ่งชี้=0	72	88.89	65	80.25	23	28.40	9	11.11	41	50.62
	ตัวบ่งชี้=1	9	11.11	16	19.75	58	71.60	72	88.89	40	49.38
ปี 2560 n = 81	ตัวบ่งชี้=0	72	88.89	64	79.01	25	30.86	10	12.35	41	50.62
	ตัวบ่งชี้=1	9	11.11	17	20.99	56	69.14	71	87.65	40	49.38

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าด้านการสื่อสารและเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าด้านการสื่อสารกับเรื่องสำคัญในการตรวจสอบแสดงไว้ในตารางที่ 5 ผลการศึกษาแสดงค่า Adjusted R² เท่ากับร้อยละ

0.483 สำหรับสมการที่มีตัวแปรตามเป็นความสามารถในการอ่าน ซึ่งหมายถึง ตัวแปรทุกตัวสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับความสามารถในการอ่านของรายงานของผู้สอบบัญชีได้ร้อยละ 48.3 ในขณะเดียวกัน ค่า Adjusted R² ของสมการที่มีตัวแปรตามเป็นลักษณะของ

เนื้อหาเท่ากับร้อยละ 0.233 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรทุกตัวสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับลักษณะของเนื้อหาของรายงานของผู้สอบบัญชีได้ร้อยละ 23.3

ตารางที่ 5 ยังแสดงว่า KAM มีความสัมพันธ์เชิงลบกับตัวแปรความสามารถในการอ่าน ($\beta=-0.701$, t-stat =-10.535) และลักษณะของเนื้อหา ($\beta=-0.441$, t-stat =-5.446) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ซึ่งหมายความว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่มีพรรคเรื่องสำคัญในการตรวจสอบอ่านง่ายกว่า และมีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงลบกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่ไม่มีพรรคเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ($\beta=-0.441$, t-stat =-5.446) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน H1a และ H1b

สำหรับตัวแปรควบคุม พบว่าตัวแปร SIZE มีความสัมพันธ์เชิงลบกับตัวแปรความสามารถในการอ่านที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ($\beta=-0.228$, t-stat =-2.044) ซึ่งหมายความว่ารายงานของผู้สอบบัญชีของกิจการขนาดใหญ่อ่านง่ายกว่าของกิจการขนาดเล็ก นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปร BIGN มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรลักษณะของเนื้อหาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ($\beta=0.242$, t-stat =2.356) ซึ่งหมายความว่ารายงานของผู้สอบบัญชีของสำนักงาน Big 4 มีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงบวกมากกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่ไม่เป็นสำนักงาน Big 4

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรควบคุมเชิงพื้นที่ด้วยค่าสถิติเชิงพรรณนา

ตัวแปร	ความสามารถในการอ่าน		ลักษณะของเนื้อหา	
	β	t-stat	β	t-stat
(Constant)		6.099		0.551
KAM	-0.701	-10.535**	-0.441	-5.446**
SIZE	-0.228	-2.044*	-0.229	-1.700
MB	0.064	0.818	0.088	0.926
AGE	0.045	0.670	-0.069	-0.852
EARN_VOL	0.033	0.399	0.011	0.112
NBSEG	0.046	0.569	-0.092	-0.956
ACQUISITION	-0.021	-0.306	-0.095	-1.170
SEO	-0.022	-0.327	0.074	0.912
BIGN	0.039	0.457	0.242	2.356*
COMBINED	0.018	0.259	0.095	1.124
INDUSTRY	0.020	0.279	-0.039	-0.442
Adjusted R ²	0.483		0.233	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลและสรุปผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าด้านการสื่อสารของ KAM ของบริษัทในกลุ่มทรัพยากรและกลุ่มเทคโนโลยีที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พิจารณาค้นคว้าด้านการสื่อสารจากความสามารถในการอ่าน (Readability) และลักษณะของเนื้อหา (Tone) ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์คือข้อมูลจากหน้ารายงานของผู้สอบบัญชีปี พ.ศ. 2558-2560 รวม 239 ข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่นำเสนอ KAM มีคุณค่าด้านการสื่อสารมากกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบเดิมที่ไม่มีการนำเสนอ KAM โดยพบว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่นำเสนอ KAM อ่านง่ายกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบเดิมที่ไม่มีการนำเสนอ KAM ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Smith (2017) ที่พบว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่นำเสนอ KAM อ่านง่ายกว่าและมีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงลบมากกว่า

รายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบเดิมที่ไม่มีการนำเสนอ KAM และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Christensen et al. (2014) และ Sirois et al. (2018) ที่พบว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่มี KAM มีคุณค่าด้านการสื่อสารเพิ่มขึ้น มีผลต่อการตัดสินใจของนักลงทุน และทำให้ผู้ใช้งบการเงินมีความสนใจในรายงานของผู้สอบบัญชีเพิ่มขึ้น

นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ทำการศึกษาในประเทศไทย ได้แก่การศึกษาของ Tangruenrat (2015a) ที่พบว่ากำหนดให้นำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีมีคุณค่ามากที่สุด เพราะจะทำให้ผู้สอบบัญชีมีความระมัดระวังในการตรวจสอบเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ใช้งบการเงินเข้าใจลักษณะทางธุรกิจและความเสี่ยงของธุรกิจได้ดีขึ้น และการศึกษาของ Srijunpetch (2017) ที่พบว่าการนำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตอบสนองด้านปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์

จะเห็นได้ว่าผลการศึกษาของการศึกษานี้สอดคล้องกับผลของการศึกษาในอดีต และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ ISA700 (Revised) และ ISA701 ที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบของรายงานของผู้สอบบัญชีเพื่อให้มีคุณค่าด้านการสื่อสารมากขึ้น การกำหนดให้ผู้สอบบัญช้นำเสนอ KAM เป็นการนำเสนอข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงของกิจการที่ได้รับการตรวจสอบ โดยใช้ถ้อยคำในการอธิบายตามดุลพินิจของผู้สอบบัญชี ผู้สอบบัญชีจึงใช้คำที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เข้าใจง่ายและตรงประเด็น เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจความหมายของข้อความตรงกับสิ่งที่ผู้สอบบัญชีต้องการสื่อสารออกไป เป็นผลทำให้รายงานของผู้สอบบัญชีอ่านง่ายขึ้น

นอกจากนั้นยังพบว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่นำเสนอ KAM มีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงลบมากกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีรูปแบบเดิมที่ไม่มีการนำเสนอ KAM ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Smith (2017) เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เป็นเพราะ เนื่องจาก KAM ส่วนใหญ่จะรายงานถึงความเสี่ยงที่สำคัญของกิจการหรือเรื่องที่ผู้สอบบัญชีต้องใช้ดุลพินิจอย่างมากในการตรวจสอบ อาทิ คดีความที่อยู่ระหว่างการฟ้องร้อง หรือ ความเสี่ยงจากการเลือกวิธีการรับรู้รายได้ เป็นต้น ดังนั้นลักษณะคำส่วนใหญ่

ที่ใช้ในการรายงานจึงเป็นคำที่มีลักษณะเชิงลบ ลักษณะของรายงานจึงเป็นเชิงลบมากขึ้น

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การกำหนดให้ผู้สอบบัญช้นำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีแบบใหม่ภายใต้ TSA700 (ปรับปรุง) นั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์ของมาตรฐานดังกล่าว ที่ต้องการทำให้รายงานของผู้สอบบัญชีมีคุณค่าด้านการสื่อสารมากขึ้น

ผลการศึกษาายังแสดงว่ารายงานของผู้สอบบัญชีของกิจการขนาดใหญ่อ่านง่ายกว่าของกิจการขนาดเล็ก และรายงานของผู้สอบบัญชีของสำนักงาน Big 4 มีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงบวกมากกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่ไม่เป็นสำนักงาน Big 4 ซึ่งอาจเป็นเพราะกิจการขนาดใหญ่มักมีทรัพยากรมาก ระบบบัญชีจึงมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ KAM ที่แสดงในรายงานของผู้สอบบัญชีจึงไม่ได้อิงเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ผู้สอบบัญชีจึงสามารถสื่อสารเรื่องดังกล่าวให้เข้าใจได้ง่าย นอกจากนี้ สำนักงาน Big 4 มักเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ มีทรัพยากรมาก จึงมีความสามารถที่จะจัดการกับ KAM ได้มากกว่า โทนของเนื้อหาของรายงานของผู้สอบบัญชีจึงเป็นเชิงบวกมากกว่ารายงานของสำนักงานที่ไม่เป็น Big 4 ผลการศึกษานี้แตกต่างจากผลการศึกษาของ Smith (2017) ที่พบว่าขนาดของกิจการไม่มีผลต่อความสามารถในการอ่าน และรายงานของผู้สอบบัญชีของสำนักงาน Big 4 มีลักษณะของเนื้อหาเป็นเชิงลบมากกว่ารายงานของผู้สอบบัญชีที่ไม่เป็นสำนักงาน Big 4

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การกำหนดให้นำเสนอ KAM ในรายงานของผู้สอบบัญชีทำให้รายงานของผู้สอบบัญชีมีคุณค่าด้านการสื่อสารมากขึ้น ข้อมูลนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อสภาวิชาชีพบัญชี ในการพิจารณากำหนดรูปแบบหน้ารายงานของผู้สอบบัญชีส่วนอื่น ๆ หรือรูปแบบที่จะใช้ในอนาคต ว่าควรเปิดโอกาสให้ผู้สอบบัญชีได้สื่อสารเรื่องต่างๆ และเลือกใช้ถ้อยคำได้อย่างอิสระ เพื่อให้รายงานดังกล่าวมีคุณค่าด้านการสื่อสารมากที่สุด นอกจากนี้ ยังสามารถใช้กับการกำหนดรูปแบบของรายงานอื่นๆ นอกจากรายงานของผู้สอบบัญชีได้อีกด้วย

นอกจากนั้น สภาวิชาชีพบัญชี ควรมีแนวทางการสนับสนุนและพัฒนากิจการขนาดเล็กในด้านระบบบัญชีให้

มีประสิทธิภาพ เพื่อลดประเด็นเรื่องที่มีความเสี่ยงที่ผู้สอบบัญชีต้องให้ความสนใจและนำเสนอไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชี อีกทั้งวางแนวทางส่งเสริมสำนักงานบัญชี

ขนาดเล็ก ในด้านทักษะการจัดการกับประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ตรวจพบจากการตรวจสอบด้วย

บรรณานุกรม

- Christensen, B. E., Glover, S. M., & Wolfe, C. J. (2014). Do critical audit matter paragraphs in the audit report change nonprofessional investors' decision to invest? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 33(4), 71-93.
- De Franco, G., Hope, O. -K., Vyas, D., & Zhou, Y. (2015). Analyst report readability. *Contemporary Accounting Research*, 32, 76-104.
- FAP (Federation of Accounting Professions under the Royal Patronage of His Majesty the King). (2016). Thai Standard on Auditing 701 Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor's Report. (Cited 2018 November 15). Retrieved from: <http://www.fap.or.th/upload/9414/4x9uV7CGE1.pdf>.
- Gunning, R. (1952). *The technique of clear writing*. New York: McGraw-Hill.
- Henry, E. (2008). Are investors influenced by how earnings press releases are written? *Journal of Business Communication*, 45, 363-407.
- Li, F. (2008). Annual report readability, current earnings and earnings persistence. *Journal of Accounting and Economics*, 45, 221-247.
- Loughran, T., & McDonald, B. (2014). Measuring readability in financial disclosures. *The Journal of Finance*, 69(4), 1643-1671.
- Matsumoto, D., Pronk, M., & Roelofsen, E. (2011). What makes conference calls useful? The information content of managers' presentations and analysts' discussion sessions. *The Accounting Review*, 86, 1383-1414.
- Office of Industrial Economics. (2016). Overview of Industrial Economics for year 2016 and trend for year 2017. (Cited 2018 November 15). Retrieved from: http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/annual2016.pdf
- Pinto, I., & Morais, A. I. (2018). What matters in disclosures of key audit matters: Evidence from Europe. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 1-18.
- Sirois, L. P., Bédard, J., & Bera, P. The Informational Value of Key Audit Matters in the Auditor's Report: Evidence from an Eye-Tracking Study. *Accounting Horizons*, 32(2), 141-162.
- Smith, J. E., & Smith, N. P. (1971). Readability: a measure of the performance of the communication function of financial reporting. *The Accounting Review*, 46, 552-561.
- Smith, K. W. (2017, June 14). Tell me more: A content analysis of expanded auditor reporting in the United Kingdom, Working Paper. (Cited 2018 November 15). Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2821399
- Srijunpetch, S. (2017). Key audit matters in an auditor's report and response of The Stock Exchange of Thailand. *Journal of Accounting Profession*, 13(38), 22-37.
- Tangruenrat, C. (2009). Communication of auditor's report: the draft of new auditor's report. *Journal of Accounting Profession*, 5(13), 31-53.
- Tangruenrat, C. (2015a). Key aspects and applications of key audit matters. *Journal of Accounting Profession*, 11(32), 112-127.
- Tangruenrat, C. (2015b). The value of new auditor's report. *Journal of Accounting Profession*, 11(31), 26-44.
- Tangruenrat, C. (2017). New auditor's report: The 1st-year experience. *Journal of Accounting Profession*, 13(38), 5-21.

มาตรการทางกฎหมายเพื่อควบคุมการบริหารงบประมาณแผ่นดินประเภทงบกลาง
รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น
**LEGAL MEASURES TO CONTROL GOVERNMENT'S CONTINGENCY
FUND FOR EMERGENCY**

กฤติญา เกิดลาภผล
Kristhyada Kerdlapphon
สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
School of Law, Sukhothai Thammathirat Open University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหามาตรการทางกฎหมายเพื่อควบคุมการบริหารงบประมาณแผ่นดินประเภทงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้เชิงลึก ผลการวิจัยพบปัญหากฎหมายสำคัญ 3 ประการ คือ ปัญหาในการควบคุมสัดส่วนงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่มีขนาดและสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัญหาในการควบคุมการใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น และปัญหาในการควบคุมการโอนงบประมาณรายจ่ายไปยังงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

ผู้เขียนได้มีข้อเสนอแนะให้มีการแก้ไขในบางส่วนของกฎหมายหลัก 2 ฉบับ คือพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยให้มีการกำหนดสัดส่วนงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นต้องงบประมาณรายจ่ายประจำปี กำหนดขอบเขตการใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้ชัดเจน และกำหนดการโอนงบประมาณรายจ่ายไปยังงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นภายใต้วินัยการเงินการคลังที่ดี เพื่อการควบคุมการบริหารงบประมาณแผ่นดินประเภทงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่เสถียรภาพและความยั่งยืนทางการคลังของประเทศในระยะยาว

คำสำคัญ: งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น การบริหารงบประมาณแผ่นดิน
กฎหมายการคลังและการงบประมาณ

ABSTRACT

This research aims to study legal measures to control government's contingency fund for emergency by using qualitative research methods and in-depth interviews as research tools. Based on the studies of the rules and laws relating to the Contingency Fund for Emergency, the studies found three major problems: first, legal problems in controlling the size and proportion of the Contingency Fund for Emergency which increase continuously by government overspending, second, legal problems in controlling "the use" of Contingency Fund for Emergency, and third, legal problems in controlling a transfer of funds from Expenditure Budget to the Contingency Fund.

From such legal restrictions, the author has suggested more appropriate legal measures to control the Contingency Fund for Emergency of Thailand. Therefore, two major legislative amendments must be change in some areas, namely the State Fiscal and Financial Disciplines Act, B.E. 2561 and the Budget Procedure Act, BE 2561, by regulating the spending caps of Contingency Fund for Emergency, enforce a strict definition of Contingency Fund for Emergency for controlling the scope of use, and limit transferring funds from other budget categories to Contingency Fund for Emergency under good fiscal and financial discipline, in order to control the process of preparing and executing the Contingency Fund for Emergency. Improving the legal measures as recommended will make the Contingency Fund for Emergency be more appropriate and effective and also make a positive contribution to the fiscal stability and sustainability of the country in the long term.

Keywords: Contingency Fund for Emergency, Government Budget Management, Public Finance and Budget Law

บทนำ

การบริหารงบประมาณรายจ่ายภาครัฐมีความสำคัญต่อประเทศชาติและ “งบประมาณรายจ่าย” เป็นกฎหมายฉบับหนึ่งที่ว่าด้วยการกำหนดเงินแผ่นดินที่ฝ่ายนิติบัญญัติในฐานะผู้แทนของประชาชนอนุญาตให้ฝ่ายบริหารนำไปใช้จ่ายในแต่ละปีงบประมาณ โดยจำแนกรายจ่ายตามโครงสร้างแผนงานด้านต่าง ๆ และมีกระบวนการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายตามกฎหมาย งบประมาณรายจ่ายสามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้คือ งบประมาณรายจ่ายงบกลาง งบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณ งบประมาณรายจ่ายบูรณาการ งบประมาณรายจ่ายบุคลากร งบประมาณรายจ่ายสำหรับทุนหมุนเวียน งบประมาณรายจ่ายเพื่อการชำระหนี้ภาครัฐ งบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง และงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุนสำรองจ่าย

ในส่วนของ “งบประมาณรายจ่ายงบกลาง” ในหลายประเทศได้มีการกำหนดคำนิยามและให้ความหมายไว้พอสรุปได้ว่า งบกลาง (Contingency Fund) คือบัญชีเงินทุนที่สำรองไว้เป็นค่าใช้จ่ายที่เร่งด่วนหรือที่คาดไม่ถึงของรัฐบาล (เงินสำรองเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ) และงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น ซึ่งเป็นงบกลางประเภทหนึ่ง เป็นงบประมาณรายจ่ายที่เป็นเงินที่สำรองไว้เพื่ออนุมัติเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีที่เกิดเหตุการณ์รุนแรงหรือไม่ทราบล่วงหน้า และรัฐบาลจำเป็นต้องเร่งเข้าไปแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวให้หมดไปหรือให้บรรเทาเบาบางลงโดยเร็ว เช่น อุทกภัย เป็นต้น ดังนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องจัดสรรกันเงินงบประมาณงบกลางรายการดังกล่าวไว้ทุกปีให้แก่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ โดยหน่วยงานจะต้องขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณเป็นราย ๆ และการพิจารณาเป็นไปตามหลักเกณฑ์การอนุมัติ

ในระบบกฎหมายไทยปัจจุบันมีกฎหมายหลักในเรื่องงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นคือ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้วางหลักไว้ให้มีรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นไว้ในงบกลางด้วย เพราะฉะนั้นในการจัดทำงบประมาณในทุกปีคงมีการสำรองงบประมาณส่วนงบกลางไว้เพื่อนำมาใช้จ่ายสำหรับกรณีฉุกเฉินหรือเร่งด่วนที่

อาจเกิดขึ้นได้ในระหว่างปีงบประมาณโดยที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ในส่วนของการโอนงบประมาณรายจ่าย กฎหมายฉบับนี้กำหนดไว้ว่า รายจ่ายรายการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในงบกลาง ให้ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณมีอำนาจจัดสรรให้หน่วยรับงบประมาณเบิกจ่ายโดยตรง หรือเบิกจ่ายในรายการต่าง ๆ ของหน่วยรับงบประมาณนั้น ๆ ได้ตามความจำเป็น และในกรณีจำเป็นผู้อำนวยการโดยอนุมัตินายกรัฐมนตรียะโอนรายจ่ายงบกลางรายการใดรายการหนึ่งไปเพิ่มรายการอื่น ๆ ในงบเดียวกันก็ได้

ทั้งนี้ หลักการตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 วางหลักไว้ว่ารายจ่ายที่กำหนดไว้ในรายการใด สำหรับส่วนราชการตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม พระราชบัญญัติโอนเงินงบประมาณรายจ่าย หรือพระราชกฤษฎีการวมหรือโอนส่วนราชการเข้าด้วยกัน เป็นการกำหนดรายการงบประมาณรายจ่ายของแต่ละหน่วยรับงบประมาณไว้ทั้งหมด ซึ่งได้รับความยินยอมจากรัฐสภาแล้ว ดังนั้น จึงห้ามเปลี่ยนแปลงงบประมาณโดยการโอนงบประมาณจากรายการหนึ่งไปยังอีกรายการหนึ่ง แต่กฎหมายได้วางหลักยกเว้นในส่วนของงบกลางไว้คือการโอนงบประมาณรายจ่ายงบกลางระหว่างรายการภายในงบประมาณรายจ่ายงบกลางเดียวกันเช่น โอนจากรายการค่าใช้จ่ายการปรับเงินค่าตอบแทนบุคลากรภาครัฐ ไปสมทบกับรายการค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานของรัฐ เป็นต้น เนื่องจากงบประมาณรายจ่ายงบกลางที่ตั้งไว้ในรายการข้างต้นไม่พอจ่าย จึงจำเป็นต้องโอนงบประมาณรายจ่ายงบกลางรายการอื่นมาเพิ่ม ทั้งนี้ จะต้องเป็นกรณีที่มีความจำเป็นและสามารถโอนงบประมาณรายจ่ายได้โดยอำนาจผู้อำนวยการสำนักงบประมาณโดยอนุมัตินายกรัฐมนตรียด้วย

ปกติแล้วการโอนงบประมาณรายจ่ายระหว่างส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจกฎหมายกำหนดให้ต้องทำเป็นพระราชบัญญัติให้รัฐสภาพิจารณาอนุมัติซึ่งเป็นไปตามที่วางหลักไว้ในพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ส่วนเรื่องการโอนงบประมาณรายจ่ายระหว่างรายการภายในหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจตาม

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญน้อยกว่า กฎหมายจึงกำหนดให้ทำได้โดยให้ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณเป็นผู้อนุมัติ แต่ดุลยพินิจของผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณจะถูกจำกัดในกรณีที่เป็นการโอนงบประมาณรายจ่ายระหว่างรายการที่มีผลเป็นการเพิ่มเงินราชการลับหรือเป็นงานโครงการใหม่ในกรณีเช่นนี้กฎหมายระบุให้ต้องขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีด้วย

นอกจากนั้น พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ที่ออกมาเพื่อให้เป็นไปตามหลักการของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้มีการกำหนดให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืน โดยที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้วางหลักในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบกลางรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นไว้ว่า ให้มีคณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐซึ่งประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ กรรมการ ปลัดกระทรวงการคลัง เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ และผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นกรรมการ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง เป็นเลขานุการ และให้สำนักงานเศรษฐกิจการคลังปฏิบัติหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายงบกลางรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น นอกจากนี้ได้วางหลักเกณฑ์ของงบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นว่าให้ตั้งได้เฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์ในการป้องกันหรือแก้ไขสถานการณ์อันกระทบต่อความสงบเรียบร้อย ของประชาชน ความมั่นคงของรัฐ การเยียวยา หรือ บรรเทาความเสียหายจากภัยพิบัติสาธารณะร้ายแรง และภารกิจที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐ และได้วางสำหรับหลักเกณฑ์การตั้งงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้ตั้งได้เฉพาะในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นที่ไม่อาจจัดสรรหรือไม่สมควรจัดสรร

งบประมาณรายจ่ายให้แก่หน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบได้โดยตรง

ถึงแม้การตั้งงบกลางรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น จะมีข้อดีเพราะให้ความยืดหยุ่นกับฝ่ายบริหารในการดำเนินงานที่ต้องเยียวยาหรือบรรเทาความเสียหายจากภัยพิบัติสาธารณะร้ายแรง และดำเนินการในภารกิจที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐ แต่งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นมีข้อจำกัดหลายประการดังจะกล่าวต่อไปในส่วนของผลการวิจัย ซึ่งจากการรวบรวมปัญหาดังกล่าวจึงนำมาสู่ประเด็นการศึกษา ทั้งนี้เพื่อที่จะหาเครื่องมือในการทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความเข้มแข็งในการควบคุมและความยืดหยุ่นในการบริหารการใช้จ่ายเงินงบประมาณในกฎหมายและเพื่อให้เกิดการกำกับดูแลและบริหารด้านการคลังที่ดี โดยมีการเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาการควบคุมที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดทำ การอนุมัติ และการบริหาร “งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น” เพื่อตอบคำถามที่ว่าแนวทางของมาตรการทางกฎหมายที่เกี่ยวกับเรื่องการควบคุมกระบวนการจัดทำและบริหาร งบกลางรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นของประเทศไทยควรจะเป็นอย่างไร และหากมีมาตรการทางกฎหมายเช่นนั้นจะช่วยให้เกิดการกำกับปัญหาความเสี่ยงต่อการเกิดการทุจริตคอร์รัปชันที่เป็นปัญหาใหญ่และเรื้อรังในประเทศไทย ลดการจัดสรรเงินงบกลางรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นอย่างไม่คุ้มค่าทางเศรษฐกิจและไม่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนส่วนรวมได้อย่างไร นอกจากนั้นจะสามารถเพิ่มวินัยทางการเงินการคลังตามกรอบของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ซึ่งกำหนดหน้าที่ของรัฐในการรักษาวินัยการเงินการคลังได้หรือไม่ โดยที่ยังคงไว้ซึ่งความสมดุลระหว่างความเข้มแข็งในการควบคุมและความยืดหยุ่นในการใช้จ่ายเงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นไว้ได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์ทางกฎหมายเกี่ยวกับระบบงบประมาณแผ่นดินโดยเฉพาะหลักเกณฑ์ในการจัดสรรและการบริหารงบประมาณแผ่นดินประเภทงบกลาง

รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น ของประเทศไทยในปัจจุบัน

2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด หลักการ และทฤษฎี การคลังและการงบประมาณ ที่เกี่ยวข้องกับงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

3) เพื่อศึกษาประสบการณ์การควบคุมงบประมาณ กรณีฉุกเฉินของ ประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และประเทศแคนาดา และแนวปฏิบัติที่ดีทางงบประมาณ ขององค์การร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) และ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF)

4) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาทางกฎหมายของงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

5) เพื่อวิเคราะห์และประมวลข้อเสนอแนะกรอบกฎหมายการควบคุมกระบวนการจัดทำ อนุมัติ และบริหาร งบประมาณแผ่นดินประเภทงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

1) ทำการวิจัยเอกสารรวบรวมเอกสารกฎหมายต่าง ๆ เป็นส่วนหลัก โดยดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำราวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของในประเทศ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 รายงานการวิเคราะห์ของสำนักงานงบประมาณของรัฐสภา งบประมาณโดยสังเขปประจำปีงบประมาณ มติคณะรัฐมนตรี ประกาศคณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐ และในส่วนของต่างประเทศ เช่น ประมวลแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความโปร่งใสทางการเงินการคลัง (Code of Good Practices on Fiscal Transparency) ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) และ แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเกี่ยวกับความโปร่งใสทางการเงินการคลัง (Best Practices for Budget Transparency) ขององค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและทำการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนั้นยังเน้นการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเนื่องจากสามารถสืบค้นได้อย่างกว้างขวาง

2) สัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทั้งในทฤษฎีและในทางปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลในการสนับสนุนส่วนที่ 1 โดยทำการ สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ที่ปรึกษา งบประมาณจากสำนักงานงบประมาณ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การพัฒนาระบบราชการจากสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ นิติกรชำนาญการพิเศษจากสำนัก เลขาธิการคณะรัฐมนตรี และผู้เชี่ยวชาญด้านการคลังและ กฎหมายจาก IMF

ทบทวนวรรณกรรม

หลักการ และทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการคลังและการงบประมาณ

การตรากฎหมายและการกำหนดระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณจะอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด หลักการ และทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการคลังและการงบประมาณ ทั้งนี้ หลักการและทฤษฎีทางการเงินการคลังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นนั้น อาจแบ่งได้ ดังนี้

1 หลักการพื้นฐานทางกฎหมายการคลัง และการงบประมาณ

1.1 หลักความยินยอม (Authoritativeness)

ภายใต้หลักความยินยอม อำนาจอธิปไตยในการให้ความ ยินยอมในเรื่องงบประมาณรายจ่ายถือว่าฝ่ายนิติบัญญัติซึ่งเป็นองค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาชนมีอำนาจสูงสุดในการดำเนินการงบประมาณและโดยทั่วไปจะกำหนดให้ฝ่ายนิติ บัญญัติในฐานะที่เป็นตัวแทนของประชาชนมีอำนาจในการ อนุมัติงบประมาณประจำปี และฝ่ายบริหารต้องใช้อำนาจ ตามกรอบที่ฝ่ายนิติบัญญัติอนุมัติ ดังนั้น ในกรณีของงบ กลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นนั้น กฎหมายควรมีการกำหนดกรอบการใช้จ่ายที่จะไม่ทำ ให้ฝ่ายบริหารมีดุลยพินิจในการใช้จ่ายสูง เพราะในด้าน งบประมาณฝ่ายบริหารควรจะถูกควบคุมโดยฝ่าย นิติบัญญัติซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชน

1.2 หลักอำนาจในการอนุมัติงบประมาณของ รัฐสภา (Power of the Purse)

โดยทั่วไปแล้วในประเทศที่จัดระบบปกครองใน ระบบประชาธิปไตย รัฐธรรมนูญจะกำหนดให้รัฐสภามี อำนาจอันชอบธรรมในการออกกฎหมาย อย่างไรก็ตาม

ข้อจำกัดของฝ่ายนิติบัญญัติที่ไม่สามารถตรากฎหมายหรือกฎเกณฑ์ได้ทุกอย่างเพราะความสลับซับซ้อนของสังคมปัจจุบัน จึงเกิดแนวคิดในการให้ฝ่ายบริหารตรากฎหมายจึงเกิดขึ้น เป็นที่มาของหลักการบริหารเศรษฐกิจการคลังในภาวะวิกฤต (Ungphakorn, 1975, pp. 31-36) หรือการใช้เงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

1.3 หลักการจำกัดขอบเขตการใช้อำนาจและดุลพินิจ (Constraints)

การบัญญัติสาระสำคัญของกฎหมายการคลังต้องเป็นไปตามหลักการจำกัดขอบเขตการใช้อำนาจและดุลพินิจซึ่งเป็นไปตามหลักกฎหมายการคลังคือบทบัญญัติกฎหมายจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าฝ่ายบริหารมีอำนาจหน้าที่ทางการคลังอย่างไร แคไหน เพียงใด อย่างชัดเจน และจะต้องไม่บัญญัติกฎหมายให้ฝ่ายบริหารใช้ดุลพินิจหรือกำหนดหรือตีความขอบเขตอำนาจหน้าที่เหล่านั้นได้เองในภายหลัง การเขียนกฎหมายการคลังในลักษณะที่ให้อำนาจแก่ฝ่ายบริหารจะก่อให้เกิดปัญหาการขาดวินัยทางการคลัง ความไม่โปร่งใส ผลประโยชน์ทับซ้อน และการคอร์รัปชันได้โดยง่าย ในกรณีของการกำหนดโครงการที่จะใช้เงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ฝ่ายบริหารใช้ดุลพินิจหรือกำหนดหรือตีความได้เองในภายหลังว่ากรณีใดบ้างเป็นกรณีฉุกเฉินหรือกรณีใดบ้างเป็นกรณีจำเป็นเพราะกฎหมายไม่ได้ให้คำจำกัดความไว้ซึ่งอาจขัดต่อหลักการนี้กฎหมายจึงควรมีลักษณะจำกัดอำนาจฝ่ายบริหารในการใช้ดุลพินิจหรือกำหนดหรือตีความกฎหมายได้เองในภายหลัง

1.4 หลักเกณฑ์การจ่ายเงินแผ่นดิน (Public Spending Rules)

ความสำคัญของหลักเกณฑ์นี้คือการจ่ายเงินแผ่นดินทั้งหลายต้องใช้จ่ายโดยมีกฎหมายให้อำนาจและยึดหลักวินัยทางการคลังซึ่งหมายถึงการกำหนดเพดานของการใช้จ่ายเพื่อรองรับงบประมาณของรัฐบาลที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การใช้เงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นควรมีการกำหนดเพดานของการใช้จ่ายไว้

1.5 หลักวินัยทางการคลัง (Fiscal Discipline)

วินัยทางการคลังเป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่การกำกับดูแลและการบริหารด้านการคลังที่ดี วินัยการคลังหมายถึง ระเบียบแบบแผนที่ใช้กำกับการจัดการ การเงิน การคลังและงบประมาณแผ่นดินของประเทศ ที่ให้ความสำคัญต่อการไม่ใช้จ่ายเกินตัวของภาครัฐ การจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (Sujjapong et al., 2008, p. 1) มีการกำหนดเพดานของการใช้จ่าย เพื่อรองรับงบประมาณของรัฐบาลที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยช่วยผลักดันให้เกิดการบัญญัติและบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการงบประมาณและช่วยกระตุ้นให้หน่วยงานของรัฐมีความมุ่งมั่นในการควบคุมดูแลรายจ่ายให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด (Mikesell, 1999, pp. 44-45)

การกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการใช้จ่ายอาจกำหนดให้อยู่ในรูปของการตั้งเป้าหมายหรือเพดานของการใช้จ่าย (Spending Ceiling) และการจัดการที่อาจอยู่ในรูปของการเพิ่มความโปร่งใส (Transparency) ในการบริหารจัดการด้านการคลัง กฎหมายควรกำหนดกรอบและแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดเพดานของสัดส่วนของงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

1.6 หลักกฎหมายทั่วไปทางการงบประมาณ (General Principles of Budget Law)

หลักทั่วไปทางการงบประมาณเป็นหลักการสำคัญในการตรากฎหมายด้านการงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบกลาง รายการเงินสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นจะประกอบด้วยหลักการสำคัญคือ หลักกฎหมายการงบประมาณเดิมและหลักกฎหมายการงบประมาณสมัยใหม่ รายละเอียดดังนี้

1) หลักกฎหมายการงบประมาณเดิม: หลักรายจ่ายต้องจำเพาะเจาะจง (Specificity) หลักรายจ่ายต้องจำเพาะเจาะจง

หลักการนี้คือการวางหลักประกันที่ทำให้แผนงานงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติจากฝ่ายนิติบัญญัติถูกนำไปปฏิบัติโดยฝ่ายบริหาร รายจ่ายจะต้องระบุหน่วยงานและรายการที่จะใช้จ่ายเพื่อให้ฝ่ายนิติบัญญัติสามารถตรวจสอบได้ว่าฝ่ายบริหารนำรายจ่ายนั้นไปให้หน่วยงานใดใช้และใน

เรื่องอะไร (Lertphaitoon et al., 1998, pp. 34-35) โดยไม่อาจเปลี่ยนแปลงการใช้งบประมาณที่ได้รับการอนุมัติแล้วได้โดยง่าย เพื่อไม่ให้อำนาจตกไปสู่ฝ่ายบริหารในการที่จะนำเงินแผ่นดินไปใช้ตามอำเภอใจ เพราะหากเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเกิดขึ้น จะมีผลทำให้งบประมาณที่ฝ่ายบริหารขอไว้โดยที่ฝ่ายนิติบัญญัติเห็นชอบอนุมัติเพราะเห็นว่ามีเหมาะสมมีการเปลี่ยนแปลงโดยที่ฝ่ายนิติบัญญัติไม่ทราบ จึงถือว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้มีการผ่านการพิจารณาจากฝ่ายนิติบัญญัติว่าเหมาะสมหรือไม่ จึงกลายเป็นอำนาจของฝ่ายบริหารโดยสิ้นเชิงอันปราศจากการควบคุมตรวจสอบโดยฝ่ายนิติบัญญัติจึงไม่ถูกต้องและชอบธรรมตามระบอบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตาม ในส่วนของงบกลางรายการเงินสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่ไม่ระบุรายการซึ่งมีลักษณะพิเศษเป็นข้อยกเว้นของหลักนี้เพราะตอนที่ฝ่ายนิติบัญญัติอนุมัติเงินงบกลางรายการเงินสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นนี้ ฝ่ายนิติบัญญัติยังไม่ทราบว่าฝ่ายบริหารจะนำไปใช้จ่ายในเรื่องอะไรและในรายการใดในรายละเอียด รวมถึงไม่สามารถเจาะจงจำนวนเงิน ไม่สามารถระบุว่าจะจัดสรรให้เป็นรายจ่ายของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นของรัฐเป็นการเฉพาะได้จึงไม่สอดคล้องกับหลักรายจ่ายต้องจำเพาะเจาะจงทั้งประเด็นด้านการไม่เจาะจงหน่วยงานและด้านการไม่เจาะจงวัตถุประสงค์หรือโครงการ (Kaewla-iad, 2017, p. 306)

2) หลักกฎหมายการงบประมาณสมัยใหม่

หลักกฎหมายการงบประมาณสมัยใหม่เป็นหลักการที่เพิ่งถูกกำหนดขึ้นมาเมื่อไม่นานมานี้ หลักการสำคัญ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับงบกลาง รายการเงินสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น คือ หลักการตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักเสถียรภาพ (Stability) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และหลักประสิทธิผล (Effectiveness)

2.1) หลักการตรวจสอบได้ (Accountability)

กระบวนการงบประมาณที่ตรวจสอบได้ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการดำเนินการทางด้านการเงินการคลังภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจใช้งบประมาณของฝ่ายบริหารควรมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ฝ่ายบริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อฝ่ายนิติบัญญัติ กฎหมายควรมีการ

กำหนดว่าฝ่ายบริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารจัดการงบประมาณต่อฝ่ายนิติบัญญัติอย่างไร

ในส่วนของงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่ไม่มีการกำหนดขอบเขตของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการ รวมถึงไม่มีการกำหนดกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นกลไกในการกำหนดหลักการบริหารจัดการอย่างมีความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น ต้องมีการกำหนดให้รัฐบาลต้องมีการควบคุมการเพิ่มขึ้นของรายจ่ายที่ไม่ใช่เพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นอย่างแท้จริง เป็นต้น กฎหมายจึงควรมีการกำหนดกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ควบคุมการเพิ่มขึ้นของรายจ่ายที่ไม่ใช่เพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นอย่างแท้จริง

2.2) หลักความโปร่งใส (Transparency)

“ความโปร่งใสทางการคลัง” คือ การเปิดเผยข้อมูลของการดำเนินนโยบายการคลังการงบประมาณ การมีข้อมูลการดำเนินงานของรัฐบาลที่น่าเชื่อถือ ครบถ้วน เข้าใจได้ (Sudwat & Chuchet, 2016, p. 1) นอกจากนั้น ข้อมูลต่าง ๆ ต้องมีความถูกต้อง การนำเสนอข้อมูลได้มาตรฐานสากล และมีการเปิดเผยในเวลาที่เหมาะสม (Kaewla-iad, 2017, p. 236) รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ กฎหมายจึงควรสนับสนุนลดอุปสรรคในการใช้งบประมาณ และเพิ่มความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลในงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

2.3) หลักเสถียรภาพ (Stability)

หลักเสถียรภาพเป็นหลักการควบคุมการใช้จ่ายเพื่อที่จะให้คงไว้ซึ่งดุลงบประมาณ กฎหมายควรกำหนดให้มีการกำหนดเป้าหมายของงบประมาณให้สอดคล้องกับกรอบ ด้านการงบประมาณและการคลังระยะปานกลาง ในเรื่องวงเงินการจัดสรรงบกลางเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่มากขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีตลอดจนมีการโอนเงินจากงบประมาณปกติมาไว้ใช้จ่ายในงบกลางเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นจึงขัดต่อหลักเสถียรภาพที่ควรจะมีการควบคุมการใช้จ่ายเพื่อที่จะให้คงไว้ซึ่งดุลงบประมาณ กฎหมายควรกำหนดให้มีการกำหนดเป้าหมายของงบประมาณให้สอดคล้องกับกรอบด้านการงบประมาณและการคลังระยะปานกลาง

2.4) หลักประสิทธิภาพและหลักประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness)

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้วางหลักเกี่ยวกับหลักประสิทธิภาพและหลักประสิทธิผลว่าเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเพื่อให้คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม กฎหมายจะต้องให้มีการจัดลำดับความสำคัญของการจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่าย และมีการศึกษาความเหมาะสม สำหรับการใช้จ่ายงบประมาณในโครงการต่าง ๆ ให้โครงการที่ใช้เงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ เพื่อไม่ให้หน่วยงานหาข้อยกเว้นหรือข้อโหว่โดยการตั้งรายจ่ายในลักษณะต่าง ๆ ไว้ในงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น จนทำให้โครงการที่ควรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะได้มีการศึกษาความเหมาะสมไว้แล้วอาจถูกตัดออกไป

2 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การคลัง

สำหรับการใช้แนวทางเศรษฐศาสตร์เพื่อจัดสรรงบประมาณนั้น มาจากจุดมุ่งหมายสำคัญที่สุดของการจัดสรรงบประมาณคือความต้องการที่จะใช้ทรัพยากรอันจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การจัดสรรงบกลาง รายการเงินสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นจะเกิดผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้นหากนำทฤษฎีและหลักการทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการพิจารณาจัดสรรงบกลาง รายการเงินสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น เช่น หลักการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ หลักค่าเสียโอกาส หรือ หลักของการกลั่นกรอง ย่อมช่วยให้การใช้จ่ายของรัฐบาลระบุเป้าหมายของนโยบายทางเศรษฐกิจได้ดียิ่งขึ้น

Keynes (1936) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการถือเงิน (Demand for Money) เพื่อใช้จ่ายเพื่อใช้จ่ายในยามฉุกเฉิน (Precautionary Demand for Money) เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดไว้ล่วงหน้าซึ่งมีสาเหตุมาจากความไม่แน่นอนของรายได้รายจ่ายในอนาคต ดังนั้น จึงต้องมีการกั้นเงินไว้จำนวนหนึ่งเพื่อใช้จ่ายได้ทันทีเมื่อถึงคราวจำเป็น เช่นเดียวกับการตั้งงบกลางไว้แยกต่างหากจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี วัตถุประสงค์หนึ่งก็เพื่อความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ เนื่องจากในช่วง

ระหว่างปีอาจเกิดเหตุที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า (Meksupa, 2007, p. 12)

ส่วน Lewis (1952) ได้เสนอ “หลักทฤษฎีเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับการงบประมาณ” (An Economic Theory of Budgeting) โดยมีพื้นฐานมาจากการที่ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการ ดังนั้น จึงต้องนำเอาหลักเกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นที่ต้องนำไปประยุกต์ นั่นคือ การใช้จ่ายเงินทุกอย่างต้องให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับต้นทุน (Lewis, 1952, p. 42)

ในการวิเคราะห์โครงการที่จะใช้เงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นถือได้ว่าเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อใช้จ่ายในโครงการต่าง ๆ โดยที่บางโครงการไม่ได้เป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่แท้จริง และต้องดำเนินการในระยะสั้น อาจทำให้ไม่มีการวิเคราะห์ถึงผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับต้นทุนตามหลักการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ นอกจากนั้นจะทำให้เกิดการเสียโอกาสของการนำงบประมาณและทรัพยากรที่มีไปพัฒนาความสามารถด้านการผลิตของประเทศในโครงการอื่น ๆ ตามหลักต้นทุนค่าเสียโอกาส และไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการให้เป็นไปตามหลักของการกลั่นกรอง ทำให้เป็นการใช้งบประมาณที่ไม่คุ้มค่าในทางเศรษฐศาสตร์ (Suttiwattanaphan, 1982, p. 21)

ดังนั้น หลักการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ หลักค่าเสียโอกาส หรือ หลักของการกลั่นกรอง ย่อมช่วยให้การใช้จ่ายของรัฐบาลระบุเป้าหมายของนโยบายทางเศรษฐกิจได้ดียิ่งขึ้น ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ควรนำมาประกอบการพิจารณาในการออกกฎหมายเพื่อให้การใช้จ่าย งบกลาง รายการเงินสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้ถูกต้องหรือมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวปฏิบัติที่ดีทางกฎหมายงบประมาณขององค์การระหว่างประเทศ และประสบการณ์ทางกฎหมายในการควบคุมงบประมาณกรณีฉุกเฉินของต่างประเทศ

ประมวลแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความโปร่งใสทางการคลัง (Code of Good Practices on Fiscal Transparency) ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary

Fund : IMF) มีข้อเสนอให้รัฐต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น กฎหมาย ระเบียบ และกรอบการบริหารที่เกี่ยวกับการจัดการการคลังควรชัดเจนและเปิดเผย มีนิยามที่ชัดเจนในการกำหนดกฎเกณฑ์ทางการคลังกระบวนการงบประมาณที่เปิดเผย การจัดเตรียมงบประมาณควรดำเนินตามตารางเวลาที่วางไว้และเป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายการคลังและนโยบายเศรษฐกิจมหภาคที่กำหนด และ กระบวนการเบิกจ่าย การติดตาม และการรายงานงบประมาณควรมีวิธีการและขั้นตอนที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังได้ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเกี่ยวกับความโปร่งใสทางการงบประมาณ (OECD's Best Practices for Budget Transparency) ขององค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) ที่กำหนดให้การปฏิบัติงานต้องเปิดเผย โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา การบริหารการคลังจะต้องเป็นไปตามหลักการตรวจสอบ และความโปร่งใสทางการคลังอันควรได้รับการบัญญัติไว้ในกฎหมาย

นอกจากนั้น มีการศึกษาแนวคิดและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับงบประมาณเพื่อกรณีฉุกเฉินและมาตรการทางกฎหมายเกี่ยวกับการควบคุมงบประมาณเพื่อกรณีฉุกเฉินในระบบกฎหมายต่างประเทศ ซึ่งคือประเทศแคนาดา ประเทศสหรัฐอเมริกา และ สหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นประเทศสมาชิก OECD ประเทศเหล่านี้มีกระบวนการบริหารการคลังที่มีความโปร่งใสค่อนข้างมากซึ่งเหมาะสมในการนำมาตราทางกฎหมายเพื่อควบคุมงบประมาณแผ่นดินประเภทงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นมาปรับใช้กับประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่าประเทศแคนาดามีกฎหมายที่เกี่ยวข้องงบประมาณกรณีฉุกเฉิน ซึ่งคือ พระราชบัญญัติการบริหารการคลัง ค.ศ. 1985 (Financial Administration Act 1995: FAA) นอกจากนี้ พระราชบัญญัติควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ค.ศ. 1992 (Spending Control Act 1992) มีการให้คำนิยามของกรณีฉุกเฉินไว้เพื่อใช้เป็นกฎเกณฑ์สำหรับการขอใช้งบประมาณและมีกองทุนสำรองฉุกเฉินจะถูกตั้งไว้สำหรับใช้จ่ายเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉิน เช่นภัยธรรมชาติหรือความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ (CTV News, 2015) และกฎหมายได้วางขอบเขตและวัตถุประสงค์ของกรณีฉุกเฉินไว้ว่าหมายถึง สถานการณ์เร่งด่วนและสำคัญที่เกิดจากภัยแล้ง

แผ่นดินไหว ไฟไหม้ น้ำท่วม พายุ การข่มขู่ หรือ ความไม่มั่นคงของแคนาดา หรือการบังคับขู่เข็ญว่าจะใช้ความรุนแรง ต้องมีลักษณะรุนแรงหรือความรุนแรงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อชีวิต อสังหาริมทรัพย์ เศรษฐกิจของประเทศ แคนาดาหรือภูมิภาคใด ๆ หรือต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นเรื่องที่ร้ายแรงก่อให้เกิดความกังวลที่เป็นวาระแห่งชาติ และมีคำประกาศข่าหลวงใหญ่ประจำแคนาดา (Governor in Council) ว่าเป็นกรณีฉุกเฉิน (CTV News, 2015)

สำหรับการศึกษาระบบงบประมาณของประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า การใช้จ่ายงบประมาณในกรณีฉุกเฉินนั้นสภาองเกรสจะออกกฎหมายงบประมาณเพิ่มเติม ซึ่งเป็นไปตามประมวลกฎหมายแห่งสหรัฐอเมริกา (United States Code: U.S.C.) ที่วางหลักเกี่ยวกับกฎหมายพื้นฐานของงบประมาณกรณีฉุกเฉินไว้ว่าการจัดสรรงบประมาณเพื่อกรณีฉุกเฉินจะมีขึ้นได้ต้องบัญญัติเป็นการเฉพาะและเป็นกฎหมายเท่านั้น นอกจากนี้พระราชบัญญัติการบังคับใช้งบประมาณปี ค.ศ. 1990 (Budget Enforcement Act 1990: BEA) กำหนดให้งบประมาณรายจ่ายในกรณีฉุกเฉินได้รับการยกเว้นจากกฎเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณปกติ สภาองเกรสและประธานาธิบดีจะร่วมกันตัดสินใจว่าจะใช้ข้อยกเว้นให้กับงบประมาณเพื่อกรณีฉุกเฉินเมื่อใด โดยพระราชบัญญัติควบคุมงบประมาณ ค.ศ. 2011 (Budget Control Act 2011) วางมาตรการการจัดสรรงบประมาณในกรณีฉุกเฉินไว้ไม่ให้ต้องนับรวมกับเพดานของพระราชบัญญัติควบคุมงบประมาณ ในส่วนของความหมายของกรณีฉุกเฉินตามกฎหมาย ประเทศสหรัฐอเมริกามีการสร้างกฎเกณฑ์สำหรับเหตุการณ์ที่สามารถใช้งบประมาณในกรณีฉุกเฉินไว้ (OECD, 2002:128) โดยที่สำนักงานบริหารและจัดการงบประมาณ (OMB) ได้มีการเสนอคำนิยามขอบเขต และวัตถุประสงค์ของ “เหตุฉุกเฉิน” ไว้ในปี ค.ศ. 1991 ที่ใช้อ้างอิงในการอนุมัติงบประมาณส่วนนี้ในสภาองเกรส โดยให้มีองค์ประกอบคือ (1) เป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็น (2) ปัจจุบันทันด่วน (3) เร่งด่วน (4) คาดไม่ถึง และ (5) ต้องเป็นการชั่วคราว (Committee for a Responsible Federal Budget, 2010: 2) ซึ่งหมายความว่า การจะใช้งบประมาณในส่วนนี้ได้ควรต้องเป็นไปตามข้อกำหนดทั้งหมดนี้จึงเรียกว่าเป็นกรณีฉุกเฉิน นอกจากนี้ พระราชบัญญัติควบคุมงบประมาณขาดดุลและการขาดดุลฉุกเฉิน ค.ศ. 1985 (The Balanced Budget and Emergency

Deficit Control Act 1985) วางหลักไว้ว่ากรณีของสถานการณ์ฉุกเฉินคือสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง อย่างฉับพลันเร่งด่วน ไม่คาดคิด และเป็นการชั่วคราว และต้องการให้มีการจัดสรรงบประมาณใหม่เพื่อป้องกันหรือบรรเทาหรือตอบสนองต่อการสูญเสียชีวิตหรือทรัพย์สิน หรือเป็นภัยคุกคามต่อความมั่นคงของชาติ

ในส่วนของระบบงบประมาณของสหราชอาณาจักร มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ เพื่อกรณีฉุกเฉินคือ พระราชบัญญัติทางการเงินเบ็ดเตล็ด ค.ศ. 1946 (Miscellaneous Financial Provisions Act 1946) วางหลักให้กระทรวงการคลังมีการสนับสนุนเงินทุนชั่วคราวในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายเร่งด่วนที่มีการคาดการณ์ว่าจะได้รับการอนุมัติจากรัฐสภาหรือสำหรับค่าใช้จ่ายเล็กน้อยที่ต้องการใช้จ่ายเพื่อความก้าวหน้าสำหรับโครงการที่กำหนดไว้แล้ว และพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉิน ค.ศ. 1974 (The Contingencies Fund Act 1974) ได้กำหนดขนาดของกองทุนไว้ร้อยละ 2 ของจำนวนเงินงบประมาณประจำปีที่ผ่านมา เมื่อรัฐสภาลงมติอนุมัติเงินฉุกเฉิน เงินที่ถูกใช้จ่ายไปแล้วจะต้องนำคืนเข้ากองทุนสำรองฉุกเฉิน หลังจากนั้นรัฐสภาจะต้องมีการให้สัตยาบันภายหลัง (Ex Post) อย่างเป็นทางการ (Jowell et al., 2015, p. 361)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาหลักเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงบกลางรายการเงินสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นในประเทศไทยพบว่า ถึงแม้พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้วางหลักการควบคุมงบกลางรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นไว้เพื่อให้รัฐบาลใช้งบกลางในส่วนน้อยอย่างมีวินัย อย่างไรก็ตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ยังคงมีข้อบกพร่องที่เปิดช่องให้ใช้งบประมาณในส่วนนี้ได้ง่ายและสภาพบังคับเกิดขึ้นได้ยากทำให้พระราชบัญญัติฉบับนี้ไม่เป็นกฎหมายที่ควบคุมแต่เป็นกฎหมายเพื่อจัดระเบียบการใช้งบกลางรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเท่านั้น

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า มีการหลบเลี่ยงการใช้จ่ายเงินงบประมาณของฝ่ายบริหารที่ขาดความรับผิดชอบและความโปร่งใสเพราะไม่มีกรอบและแนวทางปฏิบัติจนสามารถใช้อำนาจได้ตามอำเภอใจ มีการใช้เงินเกินตัวและไม่เหมาะสม ปราศจากความรับผิดชอบทางการ

คลัง เป็นการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่เป็นเพียงเพื่อความคล่องตัวและหลีกเลี่ยงวิธีการงบประมาณปกติ ทำให้วินัยทางการคลังของประเทศอ่อนแอลง เพิ่มการขาดดุลของงบประมาณโดยรวม นอกจากนั้นยังไม่ผ่านกระบวนการตรวจสอบ คัดกรอง ถ่วงดุล และไม่ปฏิบัติตามหลักแนวคิดและทฤษฎีทางการคลังและแนวปฏิบัติที่ดีทางงบประมาณขององค์การระหว่างประเทศ และในที่สุดจะนำไปสู่การขาดเสถียรภาพและความยั่งยืนทางการคลังของประเทศในระยะยาว จนไม่สามารถรักษาความเชื่อมั่นในเครดิตของประเทศไว้ได้ โดยการศึกษาได้พบปัญหากฎหมายสำคัญ 3 ประการ โดยสรุปได้ดังนี้

1) ปัญหาในการควบคุมสัดส่วนงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นมีขนาดและสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ปัญหานี้เกิดจากกฎหมายให้ความยืดหยุ่น ความคล่องตัวในการใช้เงินเพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาได้ทันการ แต่ในขณะเดียวกันการตั้งงบประมาณและใช้จ่ายงบประมาณเกินความจำเป็นโดยไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์เพดานการตั้งวงเงินประมาณ จึงมีการใช้วิธีการขอตั้งรายจ่ายในลักษณะต่าง ๆ โดยใช้เงินจากงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น ส่งผลให้วงเงินสำรองจ่ายเพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ

จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่ากรณีที่กฎหมายมีการให้กำหนดเพดานจำกัดกรอบวงเงินงบกลางที่ไม่เคร่งครัดเพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาการจัดสรรและการใช้เงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินมีขนาดและสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร โดยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้วางหลักเกี่ยวกับการกำหนดเพดานสัดส่วนวงเงินงบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นไว้ให้มี คณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น กฎหมายที่ออกมาใหม่นี้มีความพยายามจะกำหนดเพดานสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายประจำปี อย่างไรก็ตามการกำหนดเพดานตามกฎหมายนี้ยังคงไม่เป็นไปอย่างเคร่งครัด เนื่องจากคณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐประกอบไปด้วยสมาชิกที่เป็นฝ่าย

บริหาร ดังนั้นการกำหนดสัดส่วนงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นยังคงไว้ซึ่งการใช้อำนาจของฝ่ายบริหาร

2) ปัญหาในการควบคุมการใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

ปัญหานี้โดยหลักๆแล้วมีสาเหตุมาจากการที่กฎหมายกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์การใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นไว้ไม่เคร่งครัดเพียงพอ ทำให้ในหลายโครงการที่ใช้งบประมาณส่วนนี้มีการจัดสรรที่ไม่เป็นไปเฉพาะกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นอย่างแท้จริง มีการสอดแทรกโครงการที่ต้องดำเนินการตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลเพียงเพื่อต้องการการใช้จ่ายเงินได้ง่าย จนทำให้รัฐบาลมีการใช้เงินจำนวนมาก ทำให้กฎเกณฑ์การใช้จ่ายเงินแผ่นดินทั้งหลายจึงถูกลบลงไปด้วยหลักความจำเป็นเร่งด่วนที่สอดแทรกเข้ามาในกิจกรรมเงินงบประมาณประเภทงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นในทุก ๆ ปีงบประมาณเพียงเพื่อหลีกเลี่ยงวิธีการงบประมาณปกติ แม้ในปัจจุบันได้มีการตราพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ขึ้น โดยได้วางหลักวัตถุประสงค์ไว้ให้งบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นไว้ให้ตั้งได้เฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์ในการป้องกันหรือแก้ไขสถานการณ์อันกระทบต่อความสงบเรียบร้อย ของประชาชน ความมั่นคงของรัฐ การเยียวยาหรือบรรเทาความเสียหายจากภัยพิบัติสาธารณะ ร้ายแรง และภารกิจที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐ อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ตามกฎหมายนี้ยังคงมีข้อจำกัดและไม่ชัดเจนเพียงพอที่จะควบคุมการใช้งบกลางในส่วนนี้ได้ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มีการเขียนวัตถุประสงค์แต่การกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ยังไม่เป็นไปอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มคำว่า “..ภารกิจที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐ” ไว้ในวัตถุประสงค์การตั้งงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น เป็นการเปิดช่องทำให้อาจตีความได้ว่า “..ภารกิจที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐ” เป็นนโยบายของรัฐบาลได้ และถึงแม้ว่ามีการตราพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ขึ้น กฎหมายนี้ยังคงไม่ปรากฏวัตถุประสงค์ในการใช้งบกลางแต่อย่างใด

3) ปัญหาในการควบคุมการโอนงบประมาณรายจ่ายไปยังงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

ในระหว่างปีงบประมาณปรากฏว่ามีการโอนงบประมาณรายจ่ายจากหน่วยงานของรัฐและจากงบกลาง รายการอื่นไปยังงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น จากการศึกษาการโอนงบประมาณพบปัญหาดังนี้

3.1) ปัญหาจากการตราพระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่าย

จากการศึกษาพบว่านอกจากปัญหาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว จากการศึกษาพบว่ามีปัญหาทางกฎหมายเกิดขึ้นโดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ

ช่วงแรก การโอนงบประมาณรายจ่ายก่อนประกาศใช้รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 (ตราขึ้นเมื่อวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2560) การโอนงบประมาณรายจ่าย มาตั้งไว้ในงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่มีก่อนประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 คือ พระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่าย พ.ศ. 2558 และ พระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่าย พ.ศ. 2559 จากการศึกษาพบว่าการตราพระราชบัญญัตินี้ขัดต่อพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 มาตรา 18 ที่วางหลักเกณฑ์การโอนงบประมาณว่า “รายจ่ายที่กำหนดไว้สำหรับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจใด ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีก็ที่จะโอนหรือนำไปใช้สำหรับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่นมิได้ เว้นแต่ มี พระราชบัญญัติให้โอนหรือนำไปใช้ได้...” มาตรา 18 ไม่ได้อนุญาตให้โอนข้างงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นแต่อย่างใด

ช่วงที่สอง คือการโอนงบประมาณรายจ่ายหลังประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 การโอนงบประมาณรายจ่ายที่มีหลังประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตั้งไว้ในงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น คือ พระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่าย พ.ศ. 2560 และ พ.ศ. 2561 จากการศึกษาพบว่าการตราพระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่ายนี้ขัดต่อกฎหมายหลักซึ่งคือ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 มาตรา 18

และ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาตรา 35 ที่มีหลักเกณฑ์ห้ามโอนระหว่างหน่วยงานไว้เช่นเดียวกัน (Suwannathat, 2018, p. 1) ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2561 นอกจากนั้น พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ที่ดำเนินการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 62 กำหนดให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด โดยที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกฎหมายหลักเกี่ยวกับวินัยการเงินการคลังเพื่อทำให้เกิดเสถียรภาพและความมั่นคงอย่างยั่งยืนต่อฐานะทางการเงินและการคลังของประเทศ นอกจากนั้น พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 24 ยังได้วางหลักในเรื่องการอนุญาตให้โอนงบประมาณไว้ว่า การโอนงบประมาณรายจ่ายระหว่าง "หน่วยงานของรัฐ" จะกระทำมิได้ เว้นแต่จะมีกฎหมายอนุญาตให้กระทำได้เช่นเดียวกันดังนั้น การโอน 2 ครั้งหลังดังกล่าวมีสาเหตุมาจากการวางแผนและการใช้เงินที่ไม่มีประสิทธิภาพจึงมีการโอนเกิดขึ้น การโอนงบประมาณเช่นนี้จึงเป็นการกระทำที่ไม่สอดคล้องต่อหลักวินัยทางการเงินการคลังตามที่บัญญัติไว้ใน มาตรา 62 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่กำหนดให้รัฐรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด

3.2) ปัญหาจากการโอนเงินจากงบกลางรายการอื่นมาให้รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือกรณีจำเป็น

การโอนเงินจากงบกลางรายการอื่นมาให้รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือกรณีจำเป็น ทำให้เพิ่มแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยทำให้งบกลางมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น จากการศึกษาพบข้อจำกัดทางกฎหมายที่นำไปสู่การโยกงบประมาณใน พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาตรา 36 วรรคสาม มีข้อยกเว้นซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของงบกลาง ส่งผลกระทบเป็นการเพิ่มสัดส่วนของรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่มีการตั้งวงเงินแยกไว้แล้ว ดังนั้นในกรณีนี้จึงเป็นการโอนระหว่างรายการซึ่งกระทำได้ตามกฎหมาย แต่ส่งผลกระทบเป็นการเพิ่มสัดส่วนของรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น และยังพบข้อจำกัดในเรื่องการควบคุม

ดุลยพินิจของฝ่ายบริหารที่ควรจะมีการลดอำนาจผูกขาดและลดการใช้ดุลยพินิจอีกด้วย

3.3) ปัญหาการเพิ่มขนาดและสัดส่วนของของการจัดสรรและการใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่เกิดจากการโอนงบประมาณ

การโอนงบประมาณกรณีดังกล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 3.1 และ 3.2 พบว่าตัวเลขจากการโอนไม่รวมอยู่ในตัวเลขการตั้งวงเงินงบกลาง ทำให้การแสดงตัวเลขงบกลางดูเหมือนมีจำนวนน้อยกว่าความเป็นจริง โดยในระหว่างปีงบประมาณมีการโอนเข้ามาจากหลายทิศทาง หากนำวงเงินการโอนไปรวมกับวงเงินที่ตั้งไว้จึงจะเห็นภาพรวมของวงเงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินที่แท้จริง จึงมีปัญหาว่าการเพิ่มวงเงินงบกลางในกลางปีงบประมาณเป็นการเหมาะสมหรือไม่ และควรมีกฎหมายจำกัดการเพิ่มขนาดและสัดส่วนของของการจัดสรรและการใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นอย่างไร

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบข้อจำกัดทางกฎหมายเกี่ยวกับการควบคุมงบประมาณแผ่นดินประเภทงบกลางรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เห็นควรมีการแก้ไขกฎหมายโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) กำหนดสัดส่วนงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นต้องงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ด้วยขนาดและสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของการจัดสรรและการใช้เงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นทำให้เกิดปัญหาการควบคุมวงเงินงบกลางในส่วนนี้ การเพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากการตั้งงบประมาณและใช้จ่ายงบประมาณเกินความจำเป็นโดยไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์เพดานจำกัดวงเงิน ทำให้มีการใช้วิธีการขอตั้งรายจ่ายในลักษณะต่าง ๆ โดยใช้เงินจากงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นส่งผลให้เกิดปัญหาการจัดสรรและการใช้เงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นมีขนาดและสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร กฎหมายควรมีเพดานการจำกัดจำนวนเงินไว้โดยชัดเจน

และเคร่งครัดสำหรับเงินสำรองที่รัฐบาลสามารถใช้ได้ โดยไม่ต้องผ่านความเห็นชอบในรายละเอียดจากรัฐสภา

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการควบคุมการโอนงบประมาณรายจ่ายจากหน่วยงานของรัฐ และการควบคุมการโอนงบกลางรายการอื่นไปยังรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น เห็นควรให้มีการแก้ไขและเพิ่มเติมกฎหมาย ดังนี้

1.1) ยกเลิกเนื้อความมาตรา 11 (4) แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ที่กำหนดให้คณะกรรมการมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

“ . . . (4) กำหนดสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น . . . ”

1.2) เพิ่มมาตรา 20/1 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 เพื่อให้เกิดการควบคุมการจัดสรรและการใช้เงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นมีขนาดและสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เห็นควรเพิ่มเติมมาตรา 20/1 ไว้ในพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 โดยให้ใช้ข้อความ ต่อไปนี้

“งบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น ต้องตั้งไม่น้อยกว่าร้อยละสอง แต่ไม่เกินร้อยละสามจุดห้าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม แล้วแต่กรณี”

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดเพดานสัดส่วนวงเงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น มีเพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินสำรองให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้ใช้ในกรณีที่ฉุกเฉินที่แท้จริงเท่านั้น เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า เงินสำรองที่จะเป็นงบกลางกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นนั้นจะต้องมีสัดส่วนน้อยที่สุด ควรให้ใช้จ่ายเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่แท้จริงและจำนวนเงินที่มีอยู่ในหมวดหมู่นี้ควรมีจำนวนจำกัด โดยควรให้มีการใช้จ่ายเงินผ่านกระบวนการงบประมาณก่อนเป็นลำดับแรกเพื่อเป็นการสร้างวินัย

ทางการคลัง กฎหมายจึงต้องกำหนดเงื่อนไขให้รัฐบาลต้องใช้จ่ายจากเงินงบประมาณงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นได้อย่างจำกัด ทั้งนี้ หากไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ให้มีเพดานจำกัดในการตั้งประมาณจะทำให้เกิดปัญหาการจัดสรรและการใช้เงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นจะมีขนาดและสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

นอกจากนั้น ข้อเสนอแนะข้างต้นมีขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการคลังและการงบประมาณดังที่กล่าวมาแล้ว และรองรับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 มาตรา 62 ที่ให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืน ภาครัฐต้องไม่ใช้จ่ายเกินตัว มีการจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการกำหนดเพดานของการใช้จ่ายเพื่อรองรับงบประมาณของรัฐบาลที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนั้นยังทำให้เกิดการควบคุมการใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสมโดยปราศจากความรับผิดชอบทางการคลังซึ่งเป็นไปตามหลักตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นตัวชี้วัดทางการคลังและที่ควรมีความชัดเจนในการกำหนดเพดานเพื่อควบคุมตัวชี้วัดตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญของ IMF (Kopits & Symansky, 1998, p. 12) อีกทั้ง สอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญด้านการคลังและกฎหมายจาก IMF ที่ว่าประเทศไทยควรมีการแก้ไขกฎหมายเพื่อกำหนดเพดานวงเงิน เพื่อป้องกันมิให้งบประมาณถูกจัดสรรให้แก่งบกลางในส่วนนี้มากเกินไป

การกำหนดเพดานสัดส่วนอ้างอิงจากประสบการณ์ที่ดีของสหราชอาณาจักรตามที่ศึกษามาแล้ว โดยที่สหราชอาณาจักรมีการกำหนดเพดานสัดส่วนวงเงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นไว้ในกฎหมายโดยกำหนดให้กองทุนสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินต้องไม่เกินร้อยละ 2 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ผ่านมา นอกจากนั้น มีหลักคิดที่อ้างอิงจากข้อเสนอแนะขององค์การระหว่างประเทศและประสบการณ์การกำหนดเพดานของประเทศในกลุ่มสมาชิก OECD นอกจากนั้น มี

การยกเลิกร่างพระราชบัญญัติการเงินการคลังของรัฐบาลฉบับนี้และตราเป็นพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 แทนที่ ในการปฏิบัติหลังจากมีการตราพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้มีประกาศคณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐ เรื่อง กำหนดสัดส่วนต่าง ๆ เพื่อเป็นกรอบวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นต้องตั้งไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 แต่ไม่เกินร้อยละ 3.5 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี (ประกาศคณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐ เรื่อง กำหนดสัดส่วนต่าง ๆ เพื่อเป็นกรอบวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561) ทั้งนี้หลักการกำหนดสัดส่วนคิดจากสถิติการตั้งงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นในอดีตที่ผ่านมา

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญด้านการคลังและกฎหมายจาก IMF พบว่าควรมีการกำหนดเพดานจำกัดวงเงินที่สามารถใช้เป็นกฎเกณฑ์พื้นฐาน (Baseline Rules) ที่บังคับใช้กับทุกรัฐบาลได้โดยไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ถึงแม้ว่าแต่ละรัฐบาลจะลำดับความสำคัญในแผนงานที่แตกต่างกัน แต่หากกฎหมายไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะไม่ใช่แค่เพียงเรื่องของการเปลี่ยนลำดับความสำคัญในแผนงาน แต่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในกฎเกณฑ์พื้นฐานไปได้ในทุก ๆ รัฐบาล เพราะฉะนั้นการมีกฎหมายกำหนดกฎเกณฑ์พื้นฐาน จะทำให้การคลังของประเทศมีเสถียรภาพ (Stability) มากขึ้น (Pessoa, 2016) จากการศึกษาข้อมูลที่กำลังมาข้างต้นสามารถนำมาอ้างอิงในหลักคิดในการแก้ไขมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ดังที่กล่าวมาแล้วพบว่า การกำหนดเพดานสัดส่วนไว้ที่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.0 แต่ไม่เกินร้อยละ 3.5 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีจึงเหมาะสม

2) กำหนดขอบเขตการใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้ชัดเจน

ในเรื่องของขอบเขตการใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นนั้นพบว่าพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ไม่มีการเขียนวัตถุประสงค์หรือคำจำกัดความของงบกลาง รายการ

เงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นไว้ อีกทั้งระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น พ.ศ. 2560 ไม่ปรากฏวัตถุประสงค์ของการใช้ “งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น” เช่นกัน นอกจากนี้ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มีการเขียนวัตถุประสงค์แต่การกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ยังไม่เป็นไปอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มคำว่า “. . . การกิจที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐ” ไว้ในวัตถุประสงค์การตั้งงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเป็นการเปิดช่องทำให้อาจตีความได้ว่า “. . . การกิจที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐ” เป็นนโยบายของรัฐบาลได้

แนวทางการแก้ไขปัญหาคือการควบคุมการใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเป็นรูปธรรมจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของงบกลางส่วนนี้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ “งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น” ให้ชัดเจนและเป็นไปอย่างเคร่งครัดในกฎหมาย

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการอุดช่องว่างของการควบคุมการใช้งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น สมควรมีการแก้ไขพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในกฎหมายหลักนี้ ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายในภายหลัง เห็นควรมีการแก้ไข มาตรา 20 (6) แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 จากเดิมที่บัญญัติว่า

“การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

. . . (6) งบประมาณรายจ่าย

งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น ให้ตั้งได้เฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์ในการป้องกันหรือแก้ไขสถานการณ์อันกระทบต่อความสงบเรียบร้อยของประชาชนความมั่นคงของรัฐ การเยียวยาหรือบรรเทาความ

เสียหายจากภัยพิบัติสาธารณะร้ายแรง
และภารกิจที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วน
ของรัฐ”

โดยแก้ไขเป็น

“การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี
ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์
ดังต่อไปนี้

... (6) งบประมาณรายจ่าย
งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อ
กรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น ให้ตั้งได้เฉพาะ
เป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นการชั่วคราว เพื่อ
วัตถุประสงค์ในการป้องกันหรือแก้ไข
สถานการณ์อันกระทบต่อความสงบ
เรียบร้อยของประชาชน ความมั่นคง
ของรัฐ และการเยียวยาหรือบรรเทา
ความเสียหายจากภัยพิบัติสาธารณะ
ร้ายแรง ทั้งนี้ ต้องเป็นสถานการณ์ที่
เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ไม่สามารถ
คาดการณ์ล่วงหน้าได้ และจำเป็นต้องมี
การดำเนินการทันที”

การแก้ไขนี้ทำให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์:

ใช้ “งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือ
จำเป็น” ให้ชัดเจนและเคร่งครัดมากขึ้นจะทำให้หน่วยงาน
ของรัฐทุกประเภทที่จะต้องดำเนินการตามกรอบวินัยการ
คลังที่ได้บัญญัติไว้ในกฎหมาย โดยข้อมูลที่ใช้อ้างอิง
สำหรับการแก้ไขกฎหมายข้างต้นมาจากหลักเกณฑ์ของ
สำนักงานบริหารและจัดการงบประมาณ (Office of
Management and Budget: OMB) ที่ได้มีการเสนอ
องค์ประกอบของ “เหตุฉุกเฉิน” ไว้ในปี ค.ศ.1991 ไว้ย่อย่าง
รอบคอบ ซึ่งคือ (1) ค่าใช้จ่ายที่จำเป็น (เป็นค่าใช้จ่ายที่
สำคัญหรือจำเป็นแต่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายที่ให้ผลออกเเยหรือเป็น
ประโยชน์) (2) ปัจจุบันทันด่วน (เข้ามาอย่างรวดเร็วไม่ได้
ใช้เวลาสร้างขึ้น) (3) เร่งด่วน (กะทันหันและบังคับให้
จำเป็นต้องมีการดำเนินการทันที) (4) คาดไม่ถึง (ไม่
สามารถคาดเดาหรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าเป็นความ
ต้องการถึงแม้เหตุฉุกเฉินจะมีระดับความคาดหมายว่าจะ
เกิดขึ้นได้แต่โดยรวมแล้วกรณีฉุกเฉินจะไม่ใช่เหตุที่คาด

ไม่ถึง) และ (5) ไม่ถาวร (ต้องเป็นการชั่วคราว) (Committee
for a Responsible Federal Budget, 2010, p. 1)

นอกจากนั้นในงานวิจัยยังเสนอตัดคำว่า “. . .
ภารกิจที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐ” ออก เพื่อไม่ให้
เกิดการเปิดช่องที่ทำให้เกิดความได้ว่า “. . . ภารกิจที่เป็น
ความจำเป็นเร่งด่วนของรัฐ” คือ นโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล

การแก้ไขปัญหาการควบคุมการใช้งบกลาง
รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นรองรับ
หลักการของกฎหมายการคลังที่เสนอให้ต้องมีการกำหนด
ขอบเขตการใช้ไว้ในกฎหมายแม่บทอย่างเหมาะสมเพียง
พอที่จะให้ฝ่ายนิติบัญญัติมอบอำนาจให้กับฝ่ายบริหารไป
ดำเนินการในขั้นตอนย่อยได้อย่างไม่มีความกังวล และ
เป็นไปตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญของ IMF (Kopits &
Symansky, 1998, p. 23) ที่ว่าการกำหนดกฎเกณฑ์ทางการ
คลังควรมีนัยที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย ทั้งยังสอดคล้องกับ
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้าน
การคลังและกฎหมายจาก IMF (Pessoa, 2016) ว่าควรมี
การแก้ไขกฎหมายโดยให้กำหนดขอบเขตในการใช้เพื่อให้
งบกลางในส่วนนี้ใช้ได้สำหรับในกรณีฉุกเฉินจริง ๆ
เท่านั้น

3) กำหนดการโอนงบประมาณรายจ่ายไปยังงบ กลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือ จำเป็นภายใต้วินัยการคลังที่ดี

ในระหว่างปีงบประมาณมีการโอนงบประมาณ
รายจ่ายจากหน่วยงานของรัฐและจากงบกลางรายการอื่น
ไปยังงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือ
จำเป็น ทำให้เกิดปัญหาการควบคุมการโอนงบประมาณ
รายจ่ายไปยังงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณี
ฉุกเฉินหรือจำเป็นใน 3 หัวข้อ คือ 1. ปัญหาจากการตรา
พระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่าย 2. ปัญหาจากการ
โอนเงินจากงบกลางรายการอื่นมาหารายการเงินสำรองจ่าย
เพื่อกรณีฉุกเฉินหรือกรณีจำเป็น และ 3. ปัญหาการเพิ่ม
ขนาดและสัดส่วนของการจัดสรรและการใช้งบกลาง
รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น จาก
การศึกษาพบว่า ปัญหาดังกล่าวเห็นควรมีการแก้ไข
กฎหมายให้เกิดการควบคุมงบกลาง รายการเงินสำรองจ่าย
เพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นโดยแบ่งเป็นหัวข้อได้ ดังนี้

3.1) การควบคุมการตราพระราชบัญญัติโอนงบประมาณไปยังงบกลาง

จากการศึกษาข้อจำกัดของมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 ที่บัญญัติว่า

“งบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณที่กำหนดไว้ตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายจะโอนหรือนำไปใช้สำหรับหน่วยรับงบประมาณอื่นไม่ได้เว้นแต่

- (1) มีพระราชบัญญัติให้โอนหรือนำไปใช้
- (2) ในกรณีที่มีพระราชกฤษฎีการวมหรือโอนส่วนราชการเข้าด้วยกันไม่ว่าจะมีผลเป็นการจัดตั้งส่วนราชการขึ้นใหม่หรือไม่ก็ตามให้องบบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการที่ถูกโอนหรือรวมเข้าด้วยกันนั้นไปเป็นส่วนของราชการที่รับโอนหรือที่รวมเข้าด้วยกันหรือส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นใหม่แล้วแต่กรณีทั้งนี้ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว
- (3) การโอนงบประมาณรายจ่ายบูรณาการภายใต้แผนงานบูรณาการเดียวกัน
- (4) การโอนงบประมาณรายจ่ายบุคลากรภายใต้แผนงานบุคลากรภาครัฐการโอนงบประมาณรายจ่ายตาม (3) และ (4) ให้กระทำได้ตามระเบียบที่ผู้อำนวยการกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี”

เห็นได้ว่า มาตรา 35 เป็นเรื่องการโอนระหว่าง “หน่วยรับงบประมาณ” ซึ่งหลักเกณฑ์สำคัญของวิธีการงบประมาณตาม มาตรา 35 กฎหมายใช้คำว่า “หน่วยรับงบประมาณ” เพราะฉะนั้นการโอนต้องเป็นการโอนงบประมาณรายจ่ายระหว่าง “หน่วยรับงบประมาณ” ด้วยกันเท่านั้น มิใช่การโอนหรือเพิ่มให้ “งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น” ดังนั้น การโอน

งบประมาณรายจ่ายมาตั้งไว้ในงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นจึงขัดกับพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 มาตรา 4 ที่ไม่ถือว่า “งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น” เป็นงบประมาณที่เป็นส่วนของ “หน่วยรับงบประมาณ” โดยที่บัญญัติ ไว้ว่า “หน่วยรับงบประมาณ” หมายความว่า หน่วยงานของรัฐที่ขอรับหรือได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่าย และให้หมายความรวมถึงสภาเกษตรกรไทยด้วย นอกจากนั้น พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 มาตรา 14 (3) ยังอนุญาตให้มีการโอนงบประมาณรายจ่ายบูรณาการภายใต้แผนงานบูรณาการเดียวกันได้ การโอนงบประมาณจากภายใต้ มาตรา 14 (3) จาก “หน่วยรับงบประมาณ” ไปยัง งบกลางอาจจะทำได้หากอยู่ภายใต้ภายใต้แผนงานบูรณาการเดียวกัน ดังนั้น การเพิ่มกฎหมายที่ทำให้เกิดการควบคุมการโอนเข้าสู่งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นอย่างเคร่งครัดเพื่อลดอำนาจผูกขาดและลดการใช้ดุลพินิจของฝ่ายบริหาร และอุดช่องว่างการเพิ่มสัดส่วนของงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเห็นว่าควรมีข้อเสนอแนะที่ความสอดคล้องกับหลักวินัยทางการคลังตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 62 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 โดยแก้ไขข้อจำกัดของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 มาตรา 35 เพื่อรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด และยังรองรับหลักรายจ่ายต้องจำเพาะเจาะจง เนื่องจากมีความเคร่งครัดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแก้ไขงบประมาณที่ได้รับการพิจารณาและอนุมัติจากฝ่ายนิติบัญญัติเป็นการเฉพาะเจาะจงไปแล้ว นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับหลักเสถียรภาพเพราะสามารถกำหนดให้มีการกำหนดเป้าหมาย ของงบประมาณให้สอดคล้องกับกรอบด้านการงบประมาณและการคลังระยะปานกลางได้

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการควบคุมการโอนงบประมาณรายจ่ายจากหน่วยงานของรัฐตามข้อเสนอแนะทั้งหมดข้างต้น เห็นควรมีการเพิ่มเติม มาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยเพิ่มวรรคสามและวรรคท้าย ดังนี้

มาตรา 35 วรรคสาม “รายการที่กำหนดไว้สำหรับหน่วยรับงบประมาณใด ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีก็ดี พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมก็ดี จะโอนหรือนำไปใช้สำหรับงบกลางมิได้”

มาตรา 35 วรรคท้าย “การโอนงบประมาณรายจ่ายบูรณาการภายใต้แผนงานบูรณาการเดียวกันก็ดี การโอนงบประมาณรายจ่ายบุคลากรภายใต้แผนงานบุคลากรภาครัฐก็ดี จะโอนหรือนำไปใช้สำหรับงบกลางมิได้”

หากมีการแก้ไขตามข้างต้นแล้วจะทำให้เกิดการควบคุมการโอนงบประมาณรายจ่ายจากหน่วยงานของรัฐเข้าสู่งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นได้

3.2) การควบคุมการโอนงบกลางระหว่างกัน

จากการศึกษาพบข้อจำกัดทางกฎหมายที่นำไปสู่การโยกงบประมาณซึ่งเป็นไปตาม พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 มาตรา 36 วรรคสาม ที่มีข้อยกเว้นซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของงบกลาง ส่งผลกระทบเป็นการเพิ่มสัดส่วนของรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่มีการตั้งวงเงินแยกไว้แล้ว ดังนั้น ในกรณีนี้จึงเป็นการโอนระหว่างรายการซึ่งกระทำได้ตามกฎหมาย แต่ส่งผลกระทบเป็นการเพิ่มสัดส่วนของรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น เกิดปัญหาในการโอนเงินจากงบกลางรายการอื่นมาหารายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือกรณีจำเป็น การโอนไปตั้งจ่ายเป็นงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินจะทำให้เพิ่มขนาดและสัดส่วนของงบกลางส่วนนี้ถือเป็นการไปเพิ่มวงเงินที่ฝ่ายนิติบัญญัติอนุมัติ ดังนั้น เพื่อเป็นการเห็นภาพรวมในระบบงบประมาณทั้งหมด การโอนเงินจากงบกลางรายการอื่นและการโอนงบจากหน่วยงานควรต้องนำไปรวมกับเพดานที่จำกัดสัดส่วนงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น จึงสมควรมีการแก้ไขกฎหมายเพื่อลดอำนาจผูกขาดและลดการใช้ดุลพินิจของฝ่ายบริหาร และอุดช่องว่างการเพิ่มสัดส่วนของงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นที่เกิดจากการโอน เพื่อที่จะเห็นภาพรวมว่าการโอนงบประมาณ

จากส่วนใดก็ตามมาเพิ่มในงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้ถือรวมเป็นวงเงินงบกลางด้วย ดังนั้น เพื่อให้เกิดการควบคุมการโอนงบกลางรายการอื่นไปยังรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเห็นควรมีการแก้ไข มาตรา 36 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 จากเดิมที่บัญญัติว่า

“ในกรณีที่มีความจำเป็นผู้อำนวยการโดยอนุมัตินายกรัฐมนตรีจะโอนงบประมาณรายจ่ายงบกลางรายการใดรายการหนึ่งไปเพิ่มรายการอื่น ๆ ในงบกลางด้วยกันก็ได้”

โดยแก้ไขเป็น

“ในกรณีจำเป็นผู้อำนวยการโดยอนุมัตินายกรัฐมนตรีจะโอนรายจ่ายงบกลางรายการใดรายการหนึ่งไปเพิ่มรายการอื่น ๆ ในงบเดียวกันก็ได้ กรณีที่โอนไปรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นนั้นต้องไม่เป็นการเพิ่มจำนวนสัดส่วนของรายจ่ายของรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเกินกว่าร้อยละสามจุดห้าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี”

การโอนต้องไม่เป็นการเพิ่มจำนวนสัดส่วนงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นให้เกินกว่าหลักคิดตามประกาศคณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐเรื่อง กำหนดสัดส่วนต่าง ๆ เพื่อเป็นกรอบวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 คือ ได้กำหนดสัดส่วนงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นต้องตั้งไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 แต่ไม่เกินร้อยละ 3.5 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี (ประกาศคณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐ เรื่องกำหนดสัดส่วนต่าง ๆ เพื่อเป็นกรอบวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561)

การสร้างมาตรการและข้อเสนอแนะในการควบคุมกระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณแผ่นดินประเภทงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉิน

หรือจำเป็นดังกล่าวมาทั้งหมดข้างต้นจะทำให้มีระบบควบคุมกระบวนการจัดทำและบริหารงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินและมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย อันจะเป็นเครื่องมือในการทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความเข้มแข็งในการควบคุมและความยืดหยุ่นในการใช้จ่ายเงินงบประมาณในกฎหมายและเพื่อให้เกิดการกำกับดูแลและบริหารด้านการคลังที่ดีและมีแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดทำและบริหาร “งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น” นอกจากนั้น มาตรการทางกฎหมายเช่นนี้จะช่วยกำจัดปัญหาความเสี่ยงต่อการเกิดการทุจริตคอร์รัปชันที่เป็นปัญหาใหญ่และเรื้อรังในประเทศไทย เพิ่มวินัยทางการคลัง และลดการจัดสรร

วงเงินงบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินอย่างไม่คุ้มค่าทางเศรษฐกิจและไม่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนส่วนรวมอันจะนำไปสู่การลดการขาดดุลงบประมาณได้ มีกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายหรือการใช้จ่ายของรัฐบาลที่เป็นแนวทางปฏิบัติในรูปแบบของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงบประมาณ ในอันที่จะสร้างความรับผิดชอบในการใช้จ่ายให้รัฐและป้องกันการใช้จ่ายที่ว่างด้านการใช้จ่ายเพื่อหวังผลประโยชน์ทางการเมืองหรือเอื้อผลประโยชน์ให้แก่พวกพ้อง รวมทั้งลดความผันผวนของการดำเนินนโยบายด้านการใช้จ่าย โดยมีกฎเกณฑ์ในการควบคุมรายจ่าย รวมถึงมีการตั้งเพดานของการใช้จ่ายที่ทำให้รัฐสามารถกำหนดเป้าหมายการคลังระยะปานกลางได้

บรรณานุกรม

- CTV News. (2015). *Government Plans to Chop Emergency Fund in Effort to Balance Budget*. Retrived from <https://www.ctvnews.ca/politics/government-plans-to-chop-emergency-fund-in-effort-to-balance-budget-1.2338026>.
- Committee for a Responsible Federal Budget. (2010). *What's An Emergency?* Retrived from <http://www.crfb.org/blogs/whats-emergency>.
- Jowell, J. L., Oliver, D., & O’Cinneide, C. (2015). *The Changing Constitution*. Oxford: Oxford University Press.
- Kaewla-iad, S. (2017). *Thailand Budget Law*. Pathum Thani: Thammasat University. [in Thai]
- Kerdlapphon, K. (2018). *Legal Measures to Control Government’s Contingency Fund for Emergency* (LL.D’s thesis). National Institute of Development Administration. [in Thai]
- Keynes, J. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Kopits, G., & Symansky, S. A. (1998). *Fiscal Policy Rules*. Washington, D.C.: IMF Occasional Paper.
- Lertphaitoon, S., & Mewongukote, B., Varanyuwatana, S. (1998). *Provincial Development budget of the House of Representatives. (2nd edition)*. Bangkok: Secretariat of the House of Representatives. [in Thai]
- Lewis, V. B. (1952). *Toward a Theory of Budgeting*. Public Administration Review.
- Meksupa, K. (2007). *An Analysis of The Central Fund's Budget Allocation in Thailand* (Master’s thesis). Faculty of Economics. Chulalongkorn University. [in Thai]
- Mikesell, J. (1999). *Fiscal Administration: Analysis and Applications for the Public Sector*. New York: Harcourt Brace College.
- Office of the Public Sector Development Commission, *Good Governance*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission. [in Thai]
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2002). *Economic Outlook 2*: OECD Publishing.
- Pessoa, M. (2016). *Interview*. , Washington, D.C.: IMF
- Suwannathat, P. (1990). *Kondee Sri Thammasat*. Bangkok: Thammasat University. [in Thai]
- . (2018). *An Open Letter to General Prayut Chan-ocha: Requesting the Prime Minister to Review the Draft Act of Transfer Expenditure of the 2018 Budget Year*. Retrieved from <http://www.naewna.com/politic/columnist/36273>. [in Thai]
- Saikaew, S., Wattana, D., & Pattamasiriwat, D. (2001). *Research Report on Strengthening of the Legislature Provisions in the National Budget Process: The Role of the*

- Budget Management Committee.*
Bangkok: Prapokklao Institute. [in Thai]
- Sirisamphan, T., Malakul, P., Saikaew, S., Pongkumnerd, A., Intaraagsorn, K., Romthaisong, Y., Saithongkum, J., Thanatchang, N., & Tublit, J. (2003). *Research Report on System and Mechanism of Monitoring Development of Government Administration.* Bangkok: Thailand Research Fund. [in Thai]
- Sudswat, S., & Chuchet, T. (2016). *Thailand Fiscal and Budget transparency According to international perspective.* Thai publica. Retrieved from <https://thaipublica.org/2016/07/thailand-trasparency-reseach-group2/>. [in Thai]
- Sujjapong, S., Chatameena, W., Punyaratabandhu, N., Kositanurit, B., & Sriphotchanat, N. (2008). *The Studies of Fiscal Discipline in Thailand (Past to Present) and Guidelines for Strengthening Fiscal Discipline According to International Perspective.* Bangkok: Fiscal Policy Office. [in Thai]
- Suttiwattanaphan, N. (1982). *Budget Examination: Economic and Budget Theories.* Bangkok: Winyuchon Publication House. [in Thai]
- Ungphakorn, P. (1975). *The Principle of the National Budget:* In the Memorial of the Cremation Ceremony of Somkhuan Kongsakorn at Wat Makutkasatriyaram. Bangkok: MPO. [in Thai]

ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติ
ต่อประสบการณ์การช้อปปิ้งในกรุงเทพมหานคร
**INTERNATIONAL TOURISTS' EXPECTATION AND THEIR
SATISFACTION WITH THE SHOPPING EXPERIENCE
IN BANGKOK METROPOLIS**

เลิศพร ภาระสกุล

Lertporn Parasakul

คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

Faculty of Tourism and Hospitality, Dhurakij Pundit University

บทคัดย่อ

การช้อปปิ้งเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการท่องเที่ยว ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่แรงจูงใจหลักที่ทำให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวก็ตาม การวิจัยเชิงสำรวจเรื่องนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในแหล่งช้อปปิ้งต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาประเภทของสินค้าที่นักท่องเที่ยวจากภูมิภาคต่าง ๆ นิยมซื้อเพื่อเป็นของขวัญและของที่ระลึก เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิภาคของนักท่องเที่ยวกับความพึงพอใจต่อประสบการณ์การช้อปปิ้ง และเพื่อประเมินความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติต่อประสบการณ์การช้อปปิ้งในกรุงเทพมหานคร โดยการเปรียบเทียบช่องว่างระหว่างความคาดหวังต่อมิติต่าง ๆ ของการช้อปปิ้งกับระดับความพึงพอใจต่อประสบการณ์ในแต่ละมิติ ด้วยเครื่องมือ IPA (Importance-Performance Analysis) เพื่อค้นหาประเด็นที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไขโดยเร่งด่วนเกี่ยวกับกิจกรรมการช้อปปิ้งและเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับการช้อปปิ้ง

ผลการวิจัยพบว่าสินค้าที่นักท่องเที่ยวนิยมซื้อเป็นของขวัญและของที่ระลึกแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ เสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย อาหาร ของที่ระลึก เครื่องสำอางและยาสมุนไพร อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หนังสือรวมถึงอุปกรณ์ดนตรีและกีฬา ผ้าไหมและสินค้าหัตถกรรม กระเป๋าเดินทาง เครื่องประดับมีค่ารวมอัญมณี และของตกแต่งบ้าน โดยมีเสื้อผ้าเป็นสินค้าที่นักท่องเที่ยวจากทุกภูมิภาคนิยมซื้อที่สุด ยกเว้นนักท่องเที่ยวชาวจีนที่นิยมซื้อสินค้าประเภทเครื่องสำอางและยา มากที่สุด ในด้านของ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิภาคของนักท่องเที่ยวกับความพึงพอใจต่อประสบการณ์การช้อปปิ้งพบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน นักท่องเที่ยวที่มาจากภูมิภาคต่างกัมีระดับความพึงพอใจต่อประสบการณ์การช้อปปิ้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในส่วนขององค์ประกอบ 14 ด้านของความคาดหวังและประสบการณ์ที่ได้รับจริงจากการช้อปปิ้งที่นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจมีเพียง 2 ด้านคือ ด้านราคาที่ไม่แตกต่างกันในแต่ละร้าน และในด้านของราคาที่ตายตัวไม่ต้องต่อรอง องค์ประกอบที่ต้องการการปรับปรุงโดยเร่งด่วนมี 6 ด้านได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ด้านราคาที่ต้องเหมาะสม ด้านสินค้าที่เป็นตัวแทนทางวัฒนธรรมของท้องถิ่น ด้านคุณภาพการบริการ ด้านความหลากหลายของสินค้า และด้านคุณภาพของสินค้า องค์ประกอบที่ต้องการการปรับปรุงแต่ไม่เร่งด่วนมี 5 ด้านได้แก่ ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งช้อปปิ้ง ด้านความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเงินตรา ด้านสินค้าที่เป็นของแท้ ด้านภาษาอังกฤษของผู้ขายสินค้า และด้านสถานที่จำหน่ายสินค้าที่ไม่แออัด มีประเด็นสุดท้ายที่ต้องการการปรับปรุงน้อยมากหรืออาจมองข้ามไปได้คือ ด้านความเป็นมิตรของผู้ขายต่อลูกค้า ถึงแม้ว่านักท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะพอใจกับประสบการณ์การช้อปปิ้งในกรุงเทพมหานคร แต่ข้อเสนอแนะของนักท่องเที่ยวที่ฝ่ายเจ้าบ้านที่เกี่ยวข้องจะต้องนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงได้แก่ การพัฒนาทักษะทั้งภาษาอังกฤษและภาษาจีนของผู้ขาย การเพิ่มป้ายภาษาจีนให้มากขึ้น การปรับราคาสินค้าที่ขายนักท่องเที่ยวให้เท่าเทียมกับคนไทย ปลูกฝังความซื่อสัตย์แก่ผู้ขายสินค้า เพิ่มการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งจำหน่ายสินค้า เพิ่มสินค้าพื้นเมืองให้มากขึ้น และปรับปรุงคุณภาพ

คำสำคัญ : ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ประสบการณ์ การช้อปปิ้ง นักท่องเที่ยวต่างชาติ

ABSTRACT

Although shopping is not the major tourist's motivation, it is an essential tourism activity that most tourists take part in. This survey research used questionnaires for data collection from foreign tourists in various shopping venues in Bangkok. This study aimed to find out what shopping goods that foreign tourists from different regions bought as souvenirs or gifts and to examine and compare the relationship between the origins of tourists and their satisfaction with the shopping experience. This research also aimed to evaluate their satisfaction towards the shopping experience in Bangkok by examining the gap between their expectation and satisfaction with each aspect of shopping, as well as to find out the shopping aspects which need improvements by employing IPA (Importance-Performance Analysis). and finally to examine their comments and recommendations.

With regard to the shopping items, the findings revealed 11 categories comprising clothes, clothing, food product, souvenir, cosmetic and herbal medicine, electronic goods and gadget, book including musical instrument and sport gear, Thai silk and handicraft, suitcase, gems and jewelry, and home decoration item. Clothes were ranked first on the shopping list by nearly all the tourists except for the Chinese tourists, who ranked cosmetics and herbal medicine on the top of the rank. In terms of the tourists' satisfaction, there was significant relationship between the satisfaction and the tourists' origins. Their satisfaction levels were different region by region.

Out of the 14 aspects of shopping, the tourists were satisfied with only two aspects, 'no price variation' and 'no bargaining'. Six aspects needing immediate attention included honesty of sale staff, reasonable price, culture representation, service quality, goods variety, and good quality. Improvement can be delayed for the following aspects: shopping venue information, money exchange, product authenticity, sale staff's language skill, and uncrowded shopping venue. The aspect which could be ignored or needed the least improvement was friendliness of sale staff. Most of the tourist respondents were satisfied with their shopping experience in Bangkok. However, they gave worthwhile suggestions as follow: improving English and Chinese language skills of sale staff; increase of signs in Chinese; removing double-standard pricing policy; honesty of sale staff; providing more information on shopping venues in Bangkok; introduction of more local products; and improvement of shopping product quality.

Keywords : Expectation, Satisfaction, Experience, Shopping, International tourist

บทนำ

การซื้อของเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการท่องเที่ยวมาตั้งแต่สมัยที่มีการเดินทางไปยังต่างแดน เคยมีการสำรวจพบว่า การซื้อของเป็นกิจกรรมอันดับหนึ่งสำหรับนักท่องเที่ยวที่ท่องเที่ยวภายในประเทศ และนักท่องเที่ยวต่างชาติ (Goeldner & Ritchie, 2006, p. 212) สมาคมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งอเมริกาหรือ Travel Industry Association of America (TIA) รายงานว่า การซื้อของเป็นกิจกรรมที่นักเดินทางชาวอเมริกันชื่นชอบมากที่สุด สำนักงานอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการเดินทางซึ่งอยู่ในสังกัดของกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา กล่าวว่า การซื้อของเป็นกิจกรรมอันดับต้น ๆ ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศสหรัฐอเมริกา (Goeldner & Ritchie, 2006, pp. 229-230) ส่วนหนึ่งของการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวคือการซื้อของที่ระลึกเพื่อเป็นของฝากแก่ผู้อื่น (Park, 2000) เหตุผลประการหนึ่งของการซื้อของที่ระลึกของนักท่องเที่ยว

ก็เพื่อเป็นการแสดงออกถึงความรัก และความขอบคุณต่อครอบครัวหรือญาติมิตร และเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบที่มีต่อเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่ทราบเกี่ยวกับการลาหยุดงานเพื่อไปท่องเที่ยว ในประเทศญี่ปุ่นและเกาหลียังมีธรรมเนียมการช่วยสมทบทุนให้แก่คนที่กำลังจะเดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศเพื่อเป็นการช่วยเหลือค่าใช้จ่าย ดังนั้นผู้เดินทางจึงรู้สึกว่าเขาจำเป็นต้องตอบแทนบุญคุณผู้ที่ช่วยเหลือด้านการเงินแก่เขาด้วยการซื้อของมาฝาก (Park, 2000) รายงานทางด้านการท่องเที่ยวได้มีการกล่าวถึงนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นว่าเป็นกลุ่มที่รักการซื้อของขณะท่องเที่ยวต่างประเทศ และได้ซื้อว่าเป็นกลุ่มที่ใช้จ่ายเงินมากกับการซื้อของ เป็นผู้ซื้อที่มีรสนิยมดีและรักการซื้อของ (Mok & Lam, 2000) ในด้านของสินค้าที่นักท่องเที่ยวญี่ปุ่นนิยมซื้อ Jansen-Verbeke (1994) กล่าวว่านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นสนใจซื้อสินค้าที่เป็นสินค้าเฉพาะของท้องถิ่นนั้น หรือสินค้าที่มีชื่อเสียงของ

ประเทศนั้น เช่น สินค้าแฟชั่นและน้ำหอมของฝรั่งเศส ชาวญี่ปุ่นจะทำรายการสินค้าที่จะซื้อล่วงหน้าก่อนการเดินทาง และจะวางแผนว่าจะซื้อสินค้าเหล่านั้นที่ไหน และจะต้องเป็นสินค้าที่มีความเป็นของแท้ (authentic) เฉพาะของท้องถิ่น เช่นเมื่อไปเที่ยวในกรุงอัมสเตอร์ดัม ประเทศเนเธอร์แลนด์ ชาวญี่ปุ่นนิยมซื้อของที่ระลึก เครื่องกระเบื้องเคลือบ อาหาร เมล็ดพันธุ์ดอกไม้หรือหัว (ทูลิป) เพชรและเครื่องประดับอัญมณี Keown (1989) กล่าวว่า นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่ไปท่องเที่ยวเกาะฮาวายของสหรัฐอเมริกา มักจะซื้อเหล้า ของที่ระลึก เครื่องสำอาง ขนมและช็อกโกแลต และเครื่องประดับอัญมณี Morris (1988) กล่าวว่า สินค้าที่นักท่องเที่ยวญี่ปุ่นนิยมซื้อเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ เหล้า บุหรี่ เครื่องสำอาง ช็อกโกแลต เครื่องหนังและเสื้อผ้า

สำหรับกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวชาวจีน Travel & Tourism Intelligence Center (2014) ได้สรุปถึงพฤติกรรม การซื้อของของชาวจีนตามส่วนตลาดต่าง ๆ อย่างย่อ ๆ ว่า ในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวจีนสูงอายุการซื้อของถือว่าเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของการเดินทาง ผู้สูงอายุจะซื้อของฝากติดมือกลับมาและซื้อสินค้าเป็นข้อพิจารณาในการเลือกซื้อ ในส่วนของนักท่องเที่ยวจีนที่จัดการเดินทางด้วยตัวเอง กลุ่มนี้นิยมซื้อสินค้าของท้องถิ่นหรือสินค้าที่เป็นของแท้ของท้องถิ่น หรือสินค้าที่ทำซื้อไม่ได้ในประเทศจีน แต่ นักท่องเที่ยวที่เดินทางกับคณะทัวร์จะสนใจซื้อสินค้าที่มี ยี่ห้อที่มีชื่อเสียง และถือว่าการซื้อของขวัญของฝากเป็น สิ่งจำเป็น นักท่องเที่ยวจีนกลุ่มที่มีฐานะดีนิยมซื้อสินค้าที่มี ชื่อเสียงหรือสินค้านิยี่ห้อของตะวันตก นักท่องเที่ยวจีนที่ เดินทางไปต่างประเทศเป็นครั้งแรกนิยมซื้อสินค้านิยี่ห้อที่ หาไม่ได้ในประเทศจีน หรือถ้าหาได้ก็มีราคาแพงถ้าซื้อใน ประเทศจีน

Li et al (2011) ศึกษาความสนใจในกิจกรรมการ ท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวจีนกลุ่มที่มีฐานะดีด้วยการสนทนา กลุ่ม(focus group) กล่าวว่า นักท่องเที่ยวชาวจีนที่มีฐานะดี สนใจการซื้อของ นักท่องเที่ยวจากชื่อนักท่องเที่ยวหนึ่งกล่าวว่า ผู้ประกอบการควรที่จะเข้าใจนิสัยการซื้อของของ นักท่องเที่ยวชาวจีน และควรจะให้คำแนะนำสินค้าที่ควรซื้อ เมื่อไปท่องเที่ยวต่างประเทศ สินค้าสำหรับผู้มีอาวุโสและ สินค้าสำหรับเด็ก นักท่องเที่ยวจีนจากเส้นเงินผู้หนึ่ง

กล่าวว่า เขาชอบซื้อของจากย่านการค้าที่มีบรรยากาศของ ท้องถิ่นมากกว่าซื้อจากร้านค้าทั่ว ๆ ไป สำหรับนักท่องเที่ยว จีนจากเทียนจินคนหนึ่งกล่าวว่า การซื้อของคือสิ่งที่ดึงดูดใจให้เขาเดินทางท่องเที่ยว มีสินค้านิยี่ห้อของต่างชาติที่มี ราคาถูก กว่าในประเทศจีน อยู่ทุกหนทุกแห่ง แต่สิ่งที่ นักท่องเที่ยวทุกคนกล่าวเหมือนกันคือไม่ชอบการถูกบังคับ ให้ซื้อ

Export-Import Bank of Thailand (2013) กล่าวว่า นักท่องเที่ยวจีนครองสัดส่วนการซื้อสินค้าปลอดภาษี สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 20 ของมูลค่าการซื้อสินค้าปลอดภาษี ของนักท่องเที่ยวโลกในปี 2554 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2555 นักท่องเที่ยวจีนมีค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าปลอด ภาษีเฉลี่ยคนละ 813 ยูโร หรือ 31,300 บาท เทียบกับ ค่าเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวทั่วโลกที่ 485 ยูโร หรือ 18,672 บาท นอกจากนี้ยังกล่าวว่า นักท่องเที่ยวจีนใช้เงินไปกับการซื้อของมากที่สุดในกิจกรรมเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ทั้งหมด เพราะการซื้อของถือเป็น 1 ใน 2 จุดมุ่งหมายหลัก ในการเดินทางไปต่างประเทศกว่าร้อยละ 20 ใช้เงินไปกับการซื้อของ นักท่องเที่ยวจีนซื้อของกลับไปฝากครอบครัว มิตรสหาย เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ที่เคารพนับถือ รวมถึงเพื่อ เป็นการแสดงฐานะทางสังคม โดยเฉพาะการซื้อสินค้าที่มี ราคาสูง หรือมีคุณภาพสูงจากยุโรปกลับไปทีจีน เนื่องจาก สินค้าปลอดภาษีที่ซื้อจากต่างประเทศมีราคาถูกกว่าสินค้า ชนิดเดียวกันที่จำหน่ายในจีนกว่าครึ่ง ประกอบกับการขาด ความมั่นใจในสินค้าที่จำหน่ายในจีนเพราะเกรงว่าสินค้านั้น จะไม่ใช่ของแท้ หรือมีคุณภาพด้อยกว่าที่จำหน่ายใน ต่างประเทศ ทำให้ชาวจีนที่มีกำลังทรัพย์นิยมเดินทางไป ซื้อสินค้านิยี่ห้อจากต่างประเทศมากกว่า สินค้าฟุ่มเฟือยที่ นักท่องเที่ยวจีนที่มีฐานะดีนิยมซื้อมากที่สุดคือนาฬิกาและ เครื่องประดับ รองลงมาคือเครื่องหนัง เสื้อผ้า และเครื่อง แต่งกาย เครื่องสำอาง และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยมี อ่างกงเป็นปลายทางหลักที่เศรษฐกิจจีนนิยมออกไปซื้อสินค้า ฟุ่มเฟือย รองลงมาคือประเทศในยุโรป สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ ตามลำดับ เพศชายมีแนวโน้มจะซื้อสินค้าที่มี ราคาแพงมากกว่าเพศหญิง ของขวัญที่นิยมมอบให้แก่ ผู้ชายคือนาฬิกา (Export-Import Bank of Thailand, 2013) ในเมื่อการซื้อของเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการท่องเที่ยวที่ ก่อให้เกิดรายได้เข้าสู่ประเทศและช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ให้กับประเทศ นักวิชาการหลายคนจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับ

การท่องเที่ยวเพื่อซื้อของขึ้น (Jansen-Verbeke, 1991; Moscardo, 2004; Timothy, 2005; Egresi & Polat, 2016) นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า ถ้านักท่องเที่ยวพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของก็อาจจะสรุปได้ว่า นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจต่อประสบการณ์การท่องเที่ยว (Dholakia, 1999) และนักท่องเที่ยวที่พึงพอใจต่อประสบการณ์การท่องเที่ยวก็มีความเป็นไปได้ที่จะบริโภคผลิตภัณฑ์และบริการนั้นซ้ำอีกในอนาคต (Heung & Cheng, 2000; Parasakul, 2016) การส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อซื้อของจึงมีส่วนช่วยให้นักท่องเที่ยวได้รับความพึงพอใจซึ่งจะนำไปสู่การใช้เวลาในแหล่งท่องเที่ยวมากขึ้นและใช้จ่ายมากขึ้น (Murphy et al., 2011; Egresi, 2015) การวิจัยเรื่องนี้จึงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประเภทของสินค้าที่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาตินิยมซื้อเพื่อเป็นของฝากและของที่ระลึก
2. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของของนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคต่าง ๆ
3. เพื่อประเมินความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติต่อประสบการณ์การซื้อของในกรุงเทพมหานคร โดยการเปรียบเทียบช่องว่างหรือส่วนต่างระหว่างความคาดหวังต่อมิติต่าง ๆ ของการซื้อสินค้ากับระดับความพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของในแต่ละมิติ
4. เพื่อค้นหาคำแนะนำที่ต้องการการแก้ไขโดยเร่งด่วนเกี่ยวกับการบริการจำหน่ายสินค้าแก่นักท่องเที่ยวจากข้อเสนอแนะของนักท่องเที่ยว

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่องนี้จะใช้รูปแบบการวัดคุณภาพการบริการในองค์กรต่าง ๆ ในรูปแบบการวัดคุณภาพบริการที่มีชื่อว่า “แบบจำลองช่องว่าง (Gap Model)” ของ Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, pp. 44-46) เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งยึดความแตกต่างระหว่างความคาดหวังของนักท่องเที่ยวจากสินค้าและบริการของผู้ขายกับการรับรู้ของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการที่ได้รับ

เป็นหลัก หรือ ช่องว่างที่ 5 ที่หมายถึง ส่วนต่างระหว่างการรับรู้ของผู้บริโภคต่อบริการที่ได้รับ กับ ความคาดหวังของผู้บริโภคที่จะได้รับการบริการ ถ้าการรับรู้ของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการที่ได้รับมีค่าสูงกว่าความคาดหวัง หมายความว่านักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจต่อสินค้าหรือบริการนั้น ยิ่งช่องว่างมากขึ้นก็หมายความว่าความพึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้น และในทางกลับกัน ถ้าการรับรู้ของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการที่ได้รับมีค่าต่ำกว่าความคาดหวัง หมายความว่านักท่องเที่ยวไม่พึงพอใจต่อสินค้าหรือบริการนั้น ยิ่งช่องว่างมากขึ้นก็หมายความว่าความไม่พึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้น ประเด็นต่าง ๆ ที่นักท่องเที่ยวคาดหวังว่าจะได้รับการท่องเที่ยวเพื่อการซื้อของ ผู้วิจัยจะอิงทฤษฎีการตลาดในเรื่องของผลิตภัณฑ์ ดังที่ Kotler & Turner (1989) อธิบายความหมายของผลิตภัณฑ์ว่าหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ถูกนำเสนอต่อผู้บริโภคเพื่อให้เกิดความสนใจ เพื่อให้เกิดการครอบครองเป็นเจ้าของ เกิดการนำไปใช้ประโยชน์หรือเพื่อการบริโภค และเป็นการตอบสนองความต้องการหรือความต้องการจำเป็น McKercher & du Cros (2002) กล่าวว่าผลิตภัณฑ์ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบคือ ผลิตภัณฑ์ส่วนแกน หรือ ประโยชน์โดยตรงของผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ส่วนที่สองคือ ส่วนที่จับต้องได้หรือมองเห็นเป็นรูปธรรม และส่วนสุดท้ายคือผลิตภัณฑ์เสริมในการวิจัยนี้จะใช้หลักการและแนวคิดของนักวิชาการทางการตลาดและการท่องเที่ยวมาเป็นแนวทางการประเมินความคาดหวังและความพึงพอใจต่อประสบการณ์การท่องเที่ยวเพื่อซื้อของ ประกอบกับผลการวิจัยต่างที่เคยมีการทำมาก่อนหน้านี้เป็นแนวทาง ซึ่งต่อไปนี้จะกล่าวถึงผลการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยที่เคยมีการศึกษาในต่างประเทศ

การซื้อสินค้าในขณะที่ท่องเที่ยวมีทั้งเพื่อความเพลิดเพลิน เพื่อการพักผ่อนหย่อนใจและมีทั้งการซื้อสินค้าเพื่อใช้ประจำวัน เช่นยาทาแก้อาการปวดเมื่อย การซื้อสินค้าของนักท่องเที่ยวจึงมีจุดมุ่งหมายหลายอย่าง (Timothy, 2005) การซื้อของนักท่องเที่ยวทำให้เกิดการติดต่อทางสังคมระหว่างนักท่องเที่ยวกับเจ้าบ้านที่เป็นผู้ขายสินค้าและกับนักท่องเที่ยวคนอื่น ๆ และกับสถานที่ที่จำหน่ายสินค้า (Tosun et al., 2007; Murphy et al., 2011) ความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อช่วงเวลาแห่งความเป็นจริงต่าง ๆ ของการซื้อของเกิดจากการเปรียบเทียบ

ระหว่างความคาดหวังของนักท่องเที่ยวจากการซื้อของกับประสบการณ์ที่นักท่องเที่ยวได้รับจริง (Wong & Wan, 2013) ประสบการณ์ที่นักท่องเที่ยวได้รับจริงคือการรับรู้ของนักท่องเที่ยวต่อช่วงเวลาแห่งความเป็นจริงต่าง ๆ ได้แก่ การรับรู้ต่อตัวสินค้า ต่อการบริการของผู้ขาย ต่อสถานที่จำหน่ายสินค้า (Murphy et al., 2011) ถ้าประสบการณ์ที่ได้รับมีปริมาณเท่ากับที่คาดหวังไว้หรือสูงกว่า หมายความว่านักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจ แต่ถ้าประสบการณ์ที่ได้รับน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ก็หมายความว่านักท่องเที่ยวไม่พึงพอใจ (Wong & Wan, 2013) ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ต่อประสบการณ์การซื้อของและต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวมีหลายปัจจัยด้วยกันคือ สถานที่ที่นักท่องเที่ยวซื้อของ คุณภาพของสินค้าที่ซื้อ ความหลากหลายของสินค้าที่ผู้ขายนำมาจำหน่าย ราคาของสินค้า บริการของผู้ขาย และท่าทีของผู้ขายที่มีต่อตัวนักท่องเที่ยวที่เป็นผู้ซื้อ (Heung & Cheng, 2000; Wong & Law, 2003)

Tosun et al. (2007) ได้ศึกษาความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อประสบการณ์การซื้อของในย่านคัมปาโดเซีย ประเทศตุรกี โดยวัดการรับรู้ของนักท่องเที่ยวที่มีต่อวัฒนธรรมการซื้อของในท้องถิ่น คุณภาพการบริการของผู้ขาย คุณค่าและความน่าเชื่อถือของสินค้า รูปลักษณ์หรือสภาพของร้านค้า วิธีการชำระเงิน และต่อสิ่งอื่น ๆ ได้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการรับรู้ต่อประสบการณ์ในด้านบวก ในขณะที่การรับรู้ที่เป็นไปทางด้านลบก็มีเช่นกัน ได้แก่ ย่านการค้ามีลักษณะเป็นเชิงพาณิชย์เกินไป พนักงานขายมีความก้าวร้าวเวลาเรียกลูกค้า และอีกความเห็นหนึ่งที่เป็นการรับรู้ด้านลบคือ ไม่ชอบการที่ต้องต่อรอสินค้า ทั้ง ๆ ที่การต่อรอเป็นวัฒนธรรมการซื้อขายสินค้าในตุรกี

เนื่องจากการซื้อของของนักท่องเที่ยวไม่ได้เป็นเพียงแค่กิจกรรมเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ หรือความเพลิดเพลินเท่านั้น แต่ยังเป็นช่องทางหนึ่งของการเรียนรู้วัฒนธรรมของท้องถิ่นด้วย ดังนั้นนักท่องเที่ยวจึงให้ความสำคัญกับการซื้อสินค้าที่เป็นของแท้ที่เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมท้องถิ่น หรือผลิตในท้องถิ่น หรืออย่างน้อยก็ไม่ใช่สินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ (Tosun et al., 2007)

มีการวิจัยเกี่ยวกับความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ซื้อด้วย (Choi et al., 2008) ความพึงพอใจต่อการบริการด้านการขายของผู้ขายอาจจะมีความสำคัญมากกว่าตัวสินค้า (Christiansen & Snepenger, 2002) หรืออาจจะสำคัญมากกว่าราคาของสินค้า (Hui et al., 2007) แต่ผลการวิจัยของ Chang et al. (2006) ให้ผลการวิจัยที่ต่างออกไปคือ เขาพบว่าความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไต้หวันเป็นผลมาจากความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพของสินค้า และคุณภาพของการบริการที่ได้รับในกระบวนการของการซื้อของมากกว่า สำหรับ Jones (1999) และ Wang (2004) กล่าวว่าคนขายของที่ไม่ซื่อสัตย์ต่อลูกค้าหรือบเร้าลูกค้ามากเกินไปสามารถทำลายความพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของของนักท่องเที่ยวได้

Yuksel & Yuksel (2007) กล่าวว่าเป้าหมายของการไปซื้อของของนักท่องเที่ยวไม่จำเป็นว่าจะต้องไปแค่ซื้อของเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงการไปหาความตื่นตาตื่นใจด้วย ดังนั้นแหล่งท่องเที่ยวเพื่อการซื้อของที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติหลายอย่างประกอบกัน ตั้งแต่ทำเลที่ตั้งที่มีความสะดวก ปลอดภัยในการเข้าถึง มีบรรยากาศที่ชวนแก่การใช้เวลาอยู่นาน ๆ ทำให้นักท่องเที่ยวอยากใช้จ่ายเงินและอยากกลับไปซ้ำ Yuksel & Yuksel (2007) เรียกสถานที่ที่มีบรรยากาศแบบนี้ว่าย่านซื้อของสำหรับนักท่องเที่ยวหรือ tourist shopping habitat (TSH) คือเป็นย่านที่มีความผสมปนเปกันระหว่างร้านเล็ก ๆ ที่มีรูปร่างลักษณะแตกต่างกัน มีสีสัน เสียง และกลิ่นที่หลากหลายในอาณาบริเวณ ก่อให้เกิดเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจทางการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมที่มีความโดดเด่นและน่าดึงดูดใจได้ (Hsieh & Chang, 2006)

ความพึงพอใจต่อประสบการณ์การท่องเที่ยวอาจจะแตกต่างกันแล้วแต่นักท่องเที่ยวจะมาจากภูมิภาคใด Hui et al. (2007) พบว่านักท่องเที่ยวชาวตะวันตกและนักท่องเที่ยวจากเอเชียที่ไปท่องเที่ยวเพื่อซื้อของในฮ่องกงมีความคาดหวังและความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยนักท่องเที่ยวชาวตะวันตกมีความพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของมากกว่านักท่องเที่ยวจากเอเชีย

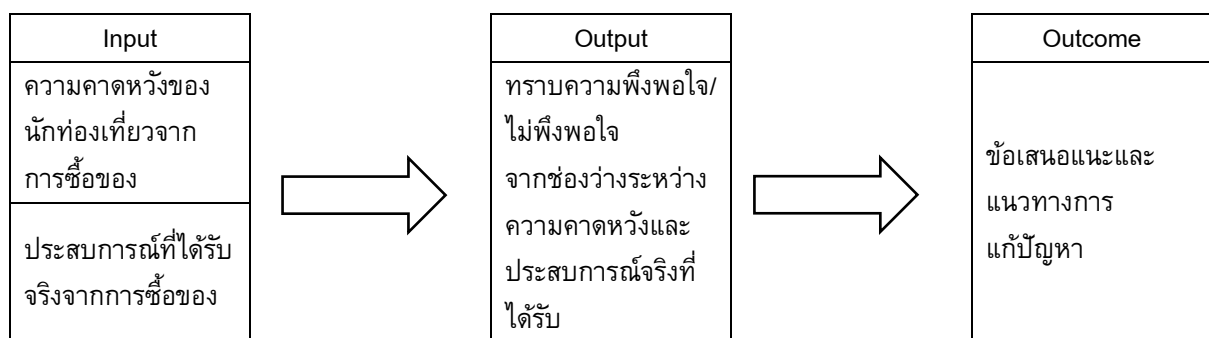
Egresi & Polat (2016) ศึกษาปัญหาของนักท่องเที่ยวที่ไปท่องเที่ยวและซื้อของในกรุงอิสตันบูล ประเทศตุรกี

พบว่านักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เกือบครึ่งเมื่อกล่าวถึงปัญหาคุณภาพด้านการให้บริการของผู้ขาย รองลงมาคือปัญหาด้านผลิตภัณฑ์การบริการและสิ่งแวดล้อม อันดับที่สามคือปัญหาด้านความไม่หลากหลายของสินค้าและการให้บริการเสริม เช่นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งซื้อของและการแลกเปลี่ยนเงินตรา ปัญหาประการสุดท้ายคือปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพและราคาของสินค้า ในการศึกษาเรื่องนี้สิ่งที่นักท่องเที่ยวต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในอิสตันบูลปรับปรุงมากที่สุดคือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์การบริการและสิ่งแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วยประเด็นที่ต้องปรับปรุงใน

ด้านการควบคุมราคาจำหน่ายไม่ให้แตกต่างกันในแต่ละร้าน การระบุราคาสินค้าให้ชัดเจน ปรับปรุงคุณภาพของการบริการ ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน และป้ายต่าง ๆ ด้วยภาษาอังกฤษให้มากขึ้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากผลของการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยดังต่อไปนี้



ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา คือ การให้ความสำคัญต่อความคาดหวังด้านต่าง ๆ จากการซื้อของเพื่อนำกลับไปเป็นของที่ระลึกหรือของฝาก และความพึงพอใจต่อประสบการณ์ที่ได้รับจริงด้านต่าง ๆ จากการซื้อของที่ระลึกหรือของฝาก ในทัศนะของกลุ่มประชากรเป้าหมาย คือนักท่องเที่ยวชาวตะวันตก ซึ่งประกอบด้วยนักท่องเที่ยวจากทวีปอเมริกา ยุโรป และภูมิภาคโอเชียเนีย นักท่องเที่ยวชาวเอเชียตะวันออก ซึ่งประกอบด้วยนักท่องเที่ยวจากสาธารณรัฐประชาชนจีน ญี่ปุ่น เกาหลี ฮองกง ไต้หวัน รวมถึงประเทศในกลุ่มอาเซียนและนักท่องเที่ยวชาวเอเชียใต้ร่วมกับภูมิภาคอื่น ๆ ที่กำลังท่องเที่ยวในแหล่งซื้อของต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ย่านราชประสงค์ ถนนข้าวสาร สนามหลวง ตลาดนัดสวนจตุจักร บริษัทห้างสรรพสินค้า บริษัทฟู้ดเก็ทและย่านสยามสแควร์ เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรนักท่องเที่ยวต่างชาติ จึงใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามสะดวกโดยยึดถือขนาดตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Yamane ที่กำหนดว่าเมื่อจำนวนประชากรมากกว่า 1 แสนคน ขนาดตัวอย่างที่ความคลาดเคลื่อน $\pm 4\%$ ควรจะไม่น้อยกว่า 625 คน

การเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนตุลาคม 2560 จนถึงเดือนมกราคม 2561

หลังจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีคุณภาพการบริการของ Parasuraman et al.(1985) และผลการวิจัยก่อนหน้าในต่างประเทศมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลและพฤติกรรมการเดินทาง ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคาดหวังจากการซื้อของ ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการซื้อแบบสอบถามทั้งสองตอนประกอบด้วยข้อความแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 14 ข้อความ ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับสินค้าที่นักท่องเที่ยวซื้อ ตอนที่ 5 และ 6 เป็นคำถามปลายเปิดถามเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับการซื้อของในกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามจัดทำขึ้นเป็น 2 ภาษา ได้แก่ ภาษาอังกฤษและภาษาจีน แจกให้นักท่องเที่ยวที่พบได้ในแหล่งซื้อของตามระบุไว้ในขอบเขตด้านพื้นที่ โดยให้นักท่องเที่ยวเป็นผู้ตอบเอง โดยการเลือกตัวอย่างตามความสมัครใจของผู้ตอบ จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา สามารถคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์

มากที่สุดมาทำการวิเคราะห์ได้ 796 ชุด โดยนำมาประมวลผล เพื่อหาค่าความถี่ และค่าร้อยละเพื่ออธิบายคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคาดหวังและระดับความพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ค่าเฉลี่ยต่าง ๆ แปลความหมายดังนี้ 1.00-1.79 สำคัญน้อยที่สุด/พอใจน้อย

ที่สุด 1.80-2.59 สำคัญน้อย/พอใจน้อย 2.60-3.39 สำคัญปานกลาง/ยังไม่แน่ใจ 3.40-4.19 สำคัญมาก/พอใจมาก 4.20-5.00 สำคัญมากที่สุด/พอใจมากที่สุด

ผลการวิจัย

1. คุณลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์และพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 ค่าความถี่และร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคต่าง ๆ

ภูมิภาค/ประเทศต้นกำเนิด	จำนวน	ร้อยละ	เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ยุโรป	281	35.7	ชาย	418	52.9
อเมริกา	119	15.1	หญิง	372	47.1
โอเชียเนีย	43	5.5	รวม	790	100.0
จีน	262	33.3	ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
เอเชียตะวันออกเฉียงอื่น ๆ	57	7.2	มัธยมศึกษาตอนปลาย/อาชีวศึกษา	200	25.2
เอเชียใต้และภูมิภาคอื่น	25	3.2	ปริญญาตรี	347	43.7
รวม	787	100.0	ปริญญาโทและสูงกว่า	247	31.1
กลุ่มอายุ	จำนวน	ร้อยละ	รวม	794	100.0
ต่ำกว่า 20 ปี	51	6.4	อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
20-29	405	50.9	นักเรียน/นักศึกษา	213	26.9
30-39	204	25.6	งานฝีมือ/กึ่งฝีมือ	37	4.7
40-49	79	9.9	เกษตรกร	25	3.2
50-59	38	4.8	พนักงานในสำนักงาน/พนักงานขาย	166	20.9
60 ปีขึ้นไป	19	2.4	ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ	105	13.2
รวม	796	100.0	นักวิชาชีพทุกระดับ	134	16.9
รายได้	จำนวน	ร้อยละ	แม่บ้าน/เกษียณอายุ/ไม่ทำงาน	33	4.2
ไม่พอใจ	86	10.9	อื่นๆ	80	10.1
พอใจ	275	34.9	รวม	793	100.0
รายได้ดี	350	44.5	การจัดการเดินทาง	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ดีมาก	76	9.7	เดินทางมากับคณะทัวร์	197	24.9
รวม	787	100.0	จัดการเดินทางด้วยตนเอง	595	75.1
ผู้ร่วมเดินทาง	จำนวน	ร้อยละ	รวม	792	100.0
เดินทางคนเดียว	149	18.8	จำนวนครั้งที่เดินทางมาประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
เดินทางเป็นครอบครัว	181	22.9	มาครั้งแรก	416	52.3
เดินทางกับเพื่อน	401	50.6	มาครั้งที่สองหรือมากกว่า	379	47.7
เดินทางกับญาติพี่น้อง	61	7.7	รวม	795	100.0
รวม	792	100.0			

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวชาวยุโรปและจีนมีอัตราส่วนร้อยละที่สูงที่สุดคือ ร้อยละ 36 และ 33 ตามลำดับ ร้อยละ 51 อยู่ในกลุ่มอายุ 20-29 ปี รองลงมา ร้อยละ 25 อยู่ในกลุ่มอายุ 30-39 ปี เพศชายมีอัตราส่วนร้อยละที่สูงกว่าเพศหญิงเล็กน้อย หรือร้อยละ 53 ต่อร้อยละ 47 ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 44 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมาสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 31) ประมาณ 1 ใน 4 ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นนักศึกษา รองลงมา (ร้อยละ 21) มีอาชีพพนักงานในสำนักงานและนักวิชาชีพระดับสูง (ร้อยละ 17)

รายได้ (วัดจากการประเมินความพึงพอใจต่อรายได้ที่นักท่องเที่ยวได้รับแทนการถามเป็นจำนวนเงิน) ส่วนใหญ่มีรายได้ดี (ร้อยละ 45) สามในสี่ของผู้ตอบแบบสอบถามจัดการเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเอง เดินทางมากับเพื่อนมากที่สุด (ร้อยละ 50) สัดส่วนของผู้ที่เดินทางมาครั้งแรกสูงกว่าผู้ที่เดินทางมาเป็นครั้งที่สองเล็กน้อย (ร้อยละ 52 ต่อ ร้อยละ 48)

2. ประเภทสินค้าที่นักท่องเที่ยวซื้อจําแนกตามภูมิภาค

ตารางที่ 2 อัตราส่วนร้อยละประเภทสินค้าที่ซื้อในกรุงเทพมหานครของนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคต่าง ๆ

ประเภทสินค้าที่ซื้อ	ภูมิภาคของนักท่องเที่ยว					
	ยุโรป	อเมริกา	โอเชียเนีย	จีน	เอเชียตะวันออกเฉียงอื่น ๆ	อื่น ๆ
	%	%	%	%	%	%
เสื้อผ้า	74.7	59.1	58.6	47.5	59.5	88.9
เครื่องแต่งกายรวมเครื่องหนัง	39.3	28.9	44.7	27.9	45.4	61.2
กระเป๋าเดินทาง เป้	7.6	2.6	13.8	2.3	19.0	16.7
อาหาร ขนม	25.4	31.6	34.3	43.0	45.2	33.4
ของที่ระลึก	51.9	31.4	34.4	21.8	28.5	11.2
ของตกแต่งบ้าน	2.6	5.2	6.8	4.6	2.4	0.0
ผ้าไหม/สินค้าหัตถกรรมไทย	8.9	17.1	20.6	4.5	14.3	5.6
เครื่องสำอาง ยา	12.6	7.8	10.3	63.9	30.9	11.2
อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์	12.0	5.2	3.4	4.6	14.3	11.1
หนังสือ อุปกรณ์ดนตรี และกีฬา	4.4	5.2	6.9	2.3	4.8	0.0
เครื่องประดับมีค่า อัญมณี	5.7	10.5	13.8	4.5	9.5	5.6
รวม (คน)	158	76	29	133	42	18

นักท่องเที่ยวชาวยุโรปนิยมซื้อสินค้าประเภทเสื้อผ้ามากที่สุด (ร้อยละ 75) รองลงมานิยมซื้อสินค้าประเภทของที่ระลึก (ร้อยละ 52) และสินค้าประเภทเครื่องแต่งกาย (ร้อยละ 39) ถัดมาคือสินค้าประเภทอาหารและขนม (ร้อยละ 25)

นักท่องเที่ยวจากทวีปอเมริกานิยมซื้อสินค้าประเภทเสื้อผ้ามากที่สุด (ร้อยละ 59) รองลงมานิยมซื้อสินค้าประเภทอาหารและขนมมากพอ ๆ กับสินค้าประเภทของที่ระลึก ถัดมาคือสินค้าประเภทเครื่องแต่งกาย (ร้อยละ 29)

นักท่องเที่ยวจากภูมิภาคโอเชียเนียมีความนิยมที่ไม่แตกต่างไปจากสองภูมิภาคแรกคือ ร้อยละ 59 นิยมซื้อสินค้าประเภทเสื้อผ้า ตามมาด้วยสินค้าประเภทเครื่องแต่งกาย ของที่ระลึก อาหารและขนม

นักท่องเที่ยวจากประเทศจีนส่วนใหญ่ก็นิยมซื้อสินค้าประเภทเสื้อผ้ามากที่สุด แต่คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละต่ำกว่าชาติอื่น ๆ คือคิดเป็นร้อยละ 47 รองลงมานักท่องเที่ยวจีนนิยมซื้อสินค้าประเภทอาหารและขนม ในอัตราส่วนร้อยละที่สูงกว่านักท่องเที่ยวชาวตะวันตก สินค้าที่ชาวจีนนิยมมากเป็นอันดับที่สามและสี่ไม่แตกต่างจากชาวตะวันตกคือ

สินค้าประเภทเครื่องแต่งกาย (ร้อยละ 28) และสินค้าประเภทของที่ระลึก (ร้อยละ 22)

นักท่องเที่ยวชาวเอเชียตะวันออกชาติอื่น ๆ นอกเหนือจากประเทศจีน มีแนวโน้มความสนใจที่ใกล้เคียงกับนักท่องเที่ยวจากทวีปอเมริกาและโอเชียเนียคือ ร้อยละ 59 นิยมซื้อสินค้าประเภทเสื้อผ้า รองลงมาคือสินค้าประเภทเครื่องแต่งกาย และสินค้าประเภทอาหารและขนม และสินค้าประเภทของที่ระลึก

นักท่องเที่ยวจากเอเชียใต้และภูมิภาคอื่น ๆ มีความนิยมที่ใกล้เคียงกับภูมิภาคอื่นที่กล่าวมาคือ นิยมซื้อ

สินค้าประเภทเสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย และสินค้าประเภทอาหารและขนม แต่นิยมซื้อสินค้าประเภทของที่ระลึกในอัตราส่วนร้อยละต่ำกว่านักท่องเที่ยวจากภูมิภาคอื่น ต่อไปเป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มาจากภูมิภาคต่างกันต่อประสบการณ์การซื้อของในกรุงเทพมหานคร

3. การเปรียบเทียบ ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคต่าง ๆ ต่อประสบการณ์การซื้อของในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 3 ค่าร้อยละระดับความพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของเปรียบเทียบตามภูมิภาค

ระดับความพึงพอใจ	ภูมิภาคของนักท่องเที่ยว						รวม
	ยุโรป	อเมริกา	โอเชียเนีย	เอเชียตะวันออก	จีน	อื่นๆ	
	%	%	%	%	%	%	%
ไม่พอใจเลย	1.2	2.5	0.0	0.0	1.1	0.0	1.2
พอใจน้อย	4.5	5.0	2.4	1.8	6.1	8.3	4.9
พอใจปานกลาง	21.6	28.6	36.6	23.6	39.1	16.7	29.4
พอใจค่อนข้างมาก	63.4	48.7	41.5	65.5	47.1	62.5	54.6
พอใจมากที่สุด	9.3	15.1	19.5	9.1	6.5	12.5	9.9
จำนวน (คน)	268	119	41	55	261	24	768
Pearson Chi-Square		43.210 ^a	df 20		Sig.	.002	

เมื่อถามถึงความพึงพอใจโดยรวมต่อประสบการณ์การซื้อของนักท่องเที่ยวต่างชาติ มีผู้ตอบคำถามข้อนี้ 768 คนจากจำนวนทั้งหมด 792 คน นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ หรือร้อยละ 65 มีความพอใจในระดับมากถึงมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณาตามรายภูมิภาคพบว่าแต่ละภูมิภาคมีความพึงพอใจต่อการซื้อของแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกซึ่งไม่รวมนักท่องเที่ยวจีนถึงร้อยละ 75 มีความพึงพอใจมากถึงมากที่สุด รองลงมาคือนักท่องเที่ยวจากทวีปยุโรปที่มีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่พอใจมากถึงมากที่สุดรองลงมาจากชาวเอเชียตะวันออกคือร้อยละ 73 ตามมาด้วยนักท่องเที่ยวจากทวีป

อเมริกา (ร้อยละ 64) และโอเชียเนีย (ร้อยละ 61) ตามลำดับ สำหรับนักท่องเที่ยวจากประเทศจีนพบว่า มีอัตราส่วนร้อยละของผู้ที่พอใจมากต่อการซื้อของคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละต่ำกว่าภูมิภาคอื่น คือมีอยู่ร้อยละ 55 จากค่า Pearson Chi-Square 43.210a ที่มีนัยสำคัญที่ระดับ .002 หมายความว่าระดับความพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของมีความสัมพันธ์กับภูมิภาคต้นกำเนิดของนักท่องเที่ยว รายละเอียดอยู่ในตารางที่ 3 ต่อไปจะเป็นการเปรียบเทียบว่านักท่องเที่ยวจากแต่ละภูมิภาคมีความพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของมากน้อยแตกต่างกันหรือไม่

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของเปรียบเทียบตามภูมิภาค

ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ	ค่าเฉลี่ย($\bar{X}$)ความพึงพอใจเปรียบเทียบตามภูมิภาคของนักท่องเที่ยว							Sig.
	ยุโรป	อเมริกา	โอเชียเนีย	เอเชียตะวันออก	จีน	อื่นๆ	รวม	
	3.75	3.68	3.78	3.81	3.51	3.79	3.67	.004
จำนวน (คน)	268	119	41	55	261	24	768	

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความพึงพอใจโดยรวมของนักท่องเที่ยวเป็นรายภูมิภาคพบว่า โดยรวมนักท่องเที่ยวพึงพอใจต่อประสบการณ์การซื้อของในกรุงเทพมหานครในระดับมาก (3.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายภูมิภาคพบว่าความพึงพอใจต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นักท่องเที่ยวจากเอเชียตะวันออกมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่สูงกว่าภูมิภาคอื่น (3.81) รองลงมาคือ โอเชียเนีย ยุโรป และอเมริกา สำหรับนักท่องเที่ยวชาวจีนมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ต่ำกว่าภูมิภาคอื่น (3.51) รายละเอียดแสดงอยู่ในตารางที่ 4

ต่อไปนี้จะเป็นการพิจารณาช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับประสบการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวได้รับต่อองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของการซื้อของในกรุงเทพมหานคร

4. ช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับประสบการณ์ที่ได้รับจริงจากการซื้อของ

การพิจารณาช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับประสบการณ์ที่ได้รับจริงเป็นไปตามแนวคิดของ Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) ช่องว่างยิ่งมีค่ามากแสดงถึงระดับความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจที่เพิ่มขึ้น ช่องว่างที่มีค่าติดลบ หมายถึง ประสบการณ์ที่ได้รับจริง ต่ำกว่า ความคาดหวังที่ได้ตั้งเอาไว้ แสดงถึงความไม่พึงพอใจในทางกลับกัน ช่องว่างที่มีค่าเป็นบวก หมายถึง ประสบการณ์ที่ได้รับจริง สูงกว่า ความคาดหวังที่ได้ตั้งเอาไว้ หมายถึงความพึงพอใจ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยความคาดหวังของนักท่องเที่ยวต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของการซื้อของ ประสบการณ์ที่ได้รับจริงและช่องว่าง

องค์ประกอบต่าง ๆ ของการซื้อของ	ความคาดหวัง		ประสบการณ์ที่ได้รับจริง		ช่องว่าง
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
เป็นสินค้าของแท้หรือ ผลิตในประเทศไทย	3.89	.920	3.88	.759	-0.01
เป็นสินค้าที่มีคุณภาพดี	4.00	.779	3.84	.808	-0.16
เป็นสินค้าที่ราคาเหมาะสม	4.16	.798	3.93	.808	-0.23
เป็นสินค้าที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมท้องถิ่น	4.03	.827	3.86	.841	-0.17
ราคาตายตัว ไม่ต้องต่อรอง	3.44	1.086	3.55	.886	0.11
ราคาไม่แตกต่างกันในแต่ละร้าน	3.53	1.038	3.53	.924	0.00
บริเวณที่ขายของไม่แออัด	3.77	.994	3.63	.982	-0.14
ผู้ขายมีความเป็นมิตร	4.26	.752	4.04	.775	-0.22
ผู้ขายมีความซื่อสัตย์	4.33	.765	3.90	.867	-0.43
ผู้ขายสามารถพูดภาษาอังกฤษ/จีนได้	3.77	.967	3.65	.944	-0.12
ให้บริการที่มีคุณภาพสูง	4.07	.831	3.84	.817	-0.23
สินค้ามีความหลากหลาย ร้านค้าขายของไม่ซ้ำกัน	4.04	.804	3.91	.826	-0.13
การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งซื้อของ	3.99	.886	3.66	.898	-0.33
ความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเงินตรา	3.90	.999	3.71	.909	-0.19

ในด้านของความคาดหวังจากการซื้อของนักท่องเที่ยวต่างชาติมีความคาดหวังในระดับสูงที่สุดด้านความซื่อสัตย์ของผู้ขาย (4.33) และความเป็นมิตรของผู้ขาย (4.26) และมีความคาดหวังในระดับสูงเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ : เป็นสินค้าที่มีราคาเหมาะสม (4.16) การบริการที่มีคุณภาพสูง (4.07) สินค้ามีความหลากหลาย/ร้านค้าขายของไม่ซ้ำกัน (4.04) สินค้าสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของท้องถิ่น (4.03) สินค้ามีคุณภาพดี (4.00) มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งซื้อของ (3.99) มีความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเงินตรา (3.90) เป็นสินค้าของแท้ที่ผลิตในประเทศไทย (3.89) ผู้ขายสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้ ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับบริเวณที่ขายของไม่แออัด (3.77) ราคาสินค้าชนิดเดียวกันไม่มีความต่างกันในแต่ละร้าน (3.53) และการกำหนดราคาที่ยืดหยุ่นไม่ต้องต่อรอง (3.44) รายละเอียดอยู่ในตารางที่ 5

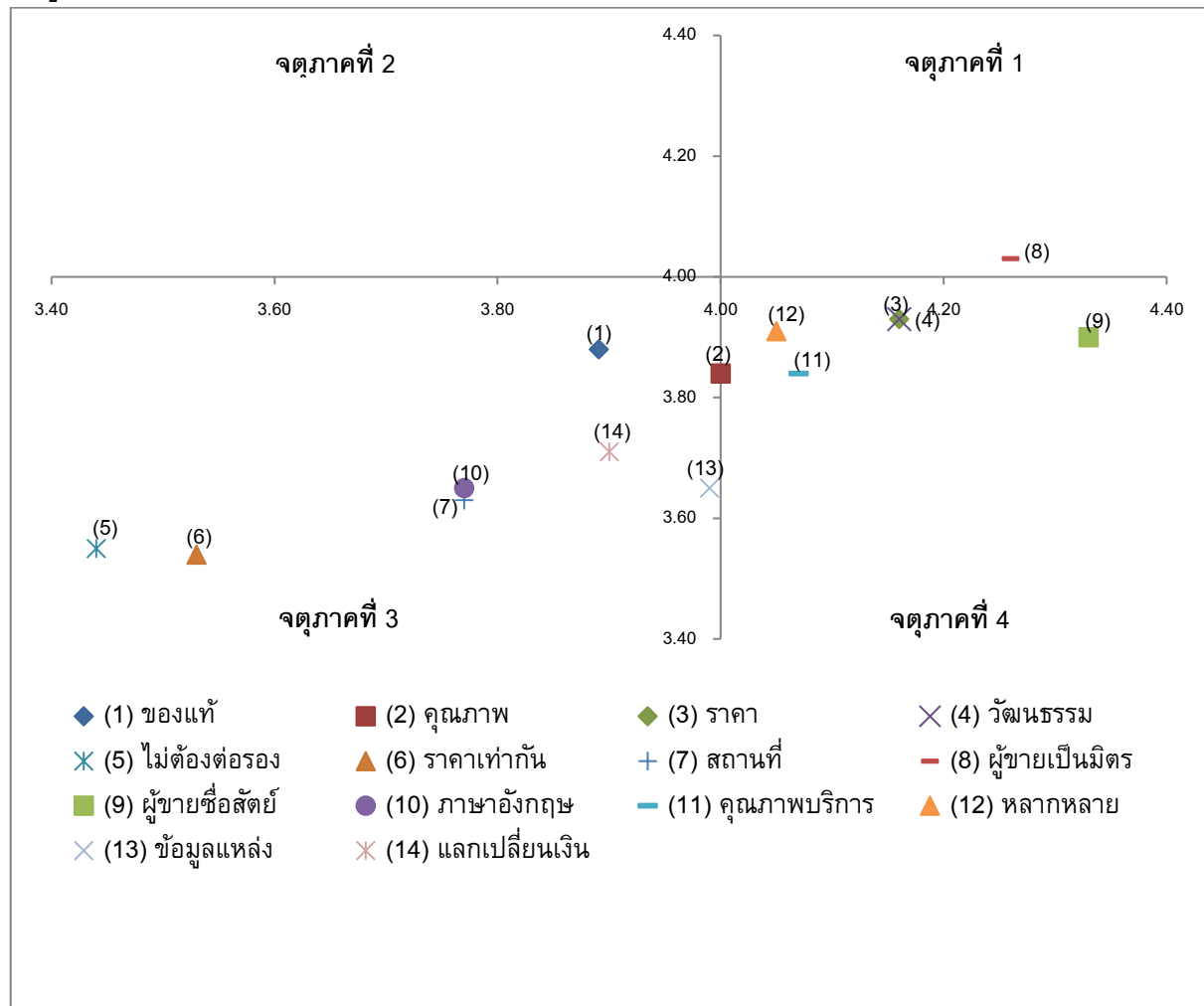
เมื่อพิจารณาคำเฉลี่ยความพึงพอใจต่อประสบการณ์ที่ได้รับก็พบว่าอยู่ในระดับมากต่อทุกด้าน แต่เมื่อพิจารณาช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับความพึงพอใจต่อประสบการณ์ที่ได้รับพบว่า ติดลบถึง 12 ด้าน ซึ่งหมายความว่าประสบการณ์ที่ได้รับจริงต่ำกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้สูงกว่า มีเพียงในด้านของราคาที่ตายตัวนักท่องเที่ยวไม่ต้องต่อรองกับราคาสินค้าในแต่ละร้านไม่แตกต่างกันที่นักท่องเที่ยวพึงพอใจมาก เพราะประสบการณ์ที่ได้รับจริงสูงกว่าความคาดหวัง

ต่อไปจะพิจารณาประเด็นที่มีช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับประสบการณ์ที่ได้รับต่างกันมากซึ่งควรได้รับการปรับปรุง ได้แก่ ประเด็นความซื่อสัตย์ของผู้ขาย (-0.43) ผู้ขายมีความเป็นมิตร (-0.22) สินค้าที่จำหน่ายมีราคาเหมาะสม (-0.23) สินค้ามีความหลากหลายร้านค้าขายของที่ไม่ซ้ำกัน (-0.13) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ผู้ซื้อ (-0.23) เป็นสินค้าที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของท้องถิ่น (-0.17) และเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดี

(-0.16) 5 ประเด็นที่ต้องการการแก้ไขโดยเร่งด่วนเกี่ยวกับการบริการจำหน่ายสินค้าแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ

การค้นหาคำประเด็นที่ต้องการการแก้ไขโดยเร่งด่วนเกี่ยวกับการบริการจำหน่ายสินค้าแก่นักท่องเที่ยว ผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์ Importance-Performance Analysis (IPA) ผลการวิเคราะห์แสดงอยู่ในแผนภูมิที่ 1 เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นว่า ประเด็นใดควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขโดยเร่งด่วน และปัจจัยใดที่ต้องเฝ้าระวัง ผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยปัจจัยความคาดหวังมาสร้างบนแกนตามแนวนอน (แกน x) ค่าเฉลี่ยปัจจัยความพึงพอใจต่อประสบการณ์ที่ได้รับมาสร้างบนแกนตั้ง (แกน y) โดยกำหนดจุดตัดที่ 4.00 ซึ่งหมายถึงจุดเริ่มต้นของความคาดหวังและความพึงพอใจในระดับสูงหรือระดับมาก จากแผนภูมิที่ 1 ปัจจัยที่นักท่องเที่ยวคาดหวังสูงและได้รับความพึงพอใจสูงอยู่จุดภาคที่ 4 คือปัจจัยด้านความเป็นมิตรของผู้ขาย (หมายเลข 8) ถือเป็นปัจจัยที่สูงกว่าเกณฑ์การปรับปรุง ส่วนปัจจัยที่จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงเร่งด่วน ได้แก่ ประเด็นความซื่อสัตย์ของผู้ขาย (หมายเลข 9) ประเด็นสินค้ามีราคาที่เหมาะสม (หมายเลข 3) ประเด็นสินค้าควรสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมท้องถิ่น (หมายเลข 4) ประเด็นคุณภาพการให้บริการแก่ผู้ซื้อ (หมายเลข 11) ประเด็นสินค้าที่มีความหลากหลาย ร้านค้าขายของที่ไม่ซ้ำกัน (หมายเลข 12) และประเด็นสินค้ามีคุณภาพดี (หมายเลข 2) ในจุดภาคที่ 3 ได้แก่ ปัจจัยความคาดหวังที่ค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 4.00) แต่ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับน้อยกว่าความคาดหวัง ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงต่อไป มี 5 ปัจจัยคือด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งซื้อของแก่นักท่องเที่ยว (หมายเลข 13) การให้ความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเงินตรา (หมายเลข 14) สินค้าเป็นของแท้หรือผลิตในประเทศไทย (หมายเลข 1) บริเวณที่ขายของไม่แออัด (หมายเลข 7) และผู้ขายสามารถพูดภาษาอังกฤษได้ (หมายเลข 10) สำหรับปัจจัยที่สามารถมองข้ามไปได้คือปัจจัยด้านการไม่ต้องมีการต่อรองราคา และราคาไม่แตกต่างกันในแต่ละร้านเพราะเป็นปัจจัยที่นักท่องเที่ยวได้รับความพอใจสูงกว่าความคาดหวังที่ตั้งเอาไว้

แผนภูมิที่ 1 การวิเคราะห์ IPA (Importance-Performance Analysis) ความคาดหวังและความพึงพอใจจากการซื้อของ



ตารางที่ 6 ข้อสังเกตของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับการซื้อของในกรุงเทพมหานคร

ข้อสังเกตของนักท่องเที่ยว	ร้อยละ
1 พอใจกับการซื้อของไม่มีข้อร้องเรียน	60.0
2 สินค้าราคาแพงเกินไป/ มีการกำหนดราคาขายสำหรับนักท่องเที่ยว	2.8
3 วัฒนธรรมการต่อรองราคา/ ราคาสินค้าในละร้านต่างกัน/ ไม่ติดป้ายแสดงราคาสินค้า	0.6
4 ปัญหาทางภาษาอังกฤษของพนักงาน/ ปัญหาการสื่อสารกับพนักงาน	7.4
5 พนักงานขายตามตึ้นนักท่องเที่ยว/ พนักงานขายไม่สุภาพกับนักท่องเที่ยว/ คนขายของตะโกนใส่ นักท่องเที่ยว	1.3
6 คุณภาพการบริการ/ หาสินค้าไม่เจอ/ ไม่มีป้ายบอกทาง/ ไม่มีห้องลองเสื้อผ้า	1.9
7 สภาพแวดล้อมไม่ดี/ ร้านค้าแออัด/ ผู้คนแออัด/ การจราจรแออัด	5.3
8 ช่องทางการชำระเงินมีน้อย/ ไม่มีไวไฟ	0.6
9 คนขับรถแท็กซี่/ ตำรวจท่องเที่ยว	0.7
10 ปัญหาเกี่ยวกับตัวสินค้า/ สินค้าไม่มีคุณภาพ/ สินค้ามีน้อย/ ไม่บอกวิธีใช้งาน	0.7
11 ไม่มีข้อสังเกตใด ๆ	18.7

5. ข้อเสนอแนะของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับการซื้อของในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 7 ข้อเสนอแนะของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับการซื้อของในกรุงเทพมหานคร

	ข้อสังเกตของนักท่องเที่ยว	ร้อยละ
1	พอใจกับการซื้อของ ไม่ต้องปรับปรุง รักษาสิ่งที่ดีเอาไว้เช่นนี้	60.0
2	ควรเพิ่มป้ายภาษาจีนให้มากขึ้น เพิ่มเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการที่พูดภาษาจีนได้	6.1
3	ควรปรับปรุงภาษาอังกฤษของผู้ขาย ผู้ขายควรเรียนรู้ภาษาอังกฤษ	3.3
4	ควรปรับปรุงราคาสินค้าให้ถูกลง ลดราคาสินค้า เลิกขายสินค้าราคาสำหรับนักท่องเที่ยว กำหนดราคาขายให้เท่ากันทุกร้าน	3.0
5	ควรปลูกฝังความซื่อสัตย์แก่ผู้ขายสินค้า แก้ปัญหาคนขับรถแท็กซี่โกง ปรับปรุงการให้บริการให้ได้มาตรฐาน	2.7
6	ควรเพิ่มการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งจำหน่ายสินค้า ทำป้ายบอกทางไปยังแหล่งจำหน่ายสินค้า ป้ายบอกจุดจอดรถล่วงหน้า ป้ายภาษาอังกฤษและภาษาจีน	2.4
7	ควรแก้ปัญหาการจราจร และปัญหาสิ่งแวดล้อมในเมือง เพิ่มรถปรับอากาศ	2.2
8	ควรติดป้ายบอกราคาสินค้า	1.3
9	ควรเพิ่มตลาดขายสินค้าพื้นเมืองหรือ flea market	0.8
10	ควรปรับปรุงคุณภาพสินค้า เพิ่มสินค้าของท้องถิ่นให้มากขึ้น มีความหลากหลาย	0.9
11	ควรเพิ่มช่องทางการชำระเงิน หรือวิธีการชำระเงิน	0.4
12	คำแนะนำอื่น ๆ	1.4
13	ไม่ได้ให้คำแนะนำใด ๆ	15.5
		100

อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ข้อแรกของการวิจัยเรื่องนี้คือ เพื่อศึกษาประเภทของสินค้าที่นักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมซื้อเพื่อเป็นของฝากและของที่ระลึก ผลการวิจัยพบว่าของที่ระลึกของฝากที่นักท่องเที่ยวเกือบทุกภูมิภาคนิยมซื้อมากที่สุดได้แก่ สินค้าประเภทเสื้อผ้า ซึ่งนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคยุโรป อเมริกา โอเชียเนีย เอเชียตะวันออก และเอเชียใต้นิยมซื้อมากกว่าสินค้าอื่น ๆ ยกเว้นนักท่องเที่ยวชาวจีน ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับข้อความในกระตุ้ 8 ของฝากไทยแลนด์ ที่กล่าวถึงสินค้าที่นักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมซื้อได้แก่เสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย (Member No. 1218554, 2014; Kimchi in California, 2014) สำหรับนักท่องเที่ยวชาวจีนนั้นมีความนิยมซื้อสินค้าของฝากประเภทเครื่องสำอางและยาามากที่สุด คุณสุรางค์รัตน์ ศรีนทุ (Sarindhu, 2017) ผู้อำนวยการสถาบันสยามเจมส์เคาเดมิอธิบายว่า คนจีนมีความเชื่อถือในภูมิปัญญาแบบตะวันออก ในด้านการรักษาโรค จึงนิยมซื้อยาสามัญประจำบ้าน ยา

สมุนไพรของไทย เช่น ยาหม่อง ยาตม ยาอมตราตะขบ 5 ตัว กลับไปเป็นของฝากญาติมิตร นอกจากนี้ยังซื้อยาแก้ปวดลดไข้ เพราะรับรู้มาจากโฆษณา จากฟรีเซนเตอร์ที่เป็นดาราไทยทางโทรทัศน์ คนจีนนิยมเครื่องสำอางยี่ห้อของเกาหลี เมื่อมาประเทศไทยจึงเลือกซื้อเครื่องสำอางของเกาหลี สำหรับผลิตภัณฑ์ของไทยก็ได้แก่ แป้งผัดหน้ายี่ห้อศรีจันทร์ ผลการวิจัยของTiprean (2016, p32) ได้ช่วยอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความนิยมสินค้าประเภทสินค้าประเภทเครื่องสำอางและยาของนักท่องเที่ยวชาวจีนว่า “นักท่องเที่ยวชอบสินค้าที่ทำมาจากสมุนไพร หรือยาที่เป็นยี่ห้อของไทย นักท่องเที่ยวมองว่าสินค้าที่ทำจากสมุนไพรปลอดภัย ไม่แพง และใช้ได้ สำหรับสินค้าประเภทเครื่องสำอาง Tiprean (2016, p32) กล่าวว่า เครื่องสำอางยี่ห้อของไทยนักท่องเที่ยวมองว่าเป็นสินค้าที่คุ้มค่า มีคุณภาพ ใช้ได้ ราคาไม่แพง และขายถูกกว่าที่ประเทศจีน สินค้าประเภทเครื่องสำอางและยานี้เป็นที่นิยมมากเป็น

อันดับที่สามสำหรับนักท่องเที่ยวจากประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกอื่น ๆ และเป็นที่ยอมรับในระดับที่ห้าสำหรับนักท่องเที่ยวชาวยุโรปและเอเชียใต้ และเป็นสินค้าอันดับที่ 6 สำหรับนักท่องเที่ยวจากอเมริกาและโอเชียเนีย สินค้าประเภทยาสูบยาสูบประจำบ้าน ได้แก่ ยาสูบหลอด ๆ หลาย ๆ สี ยาหม่องตราเสือ ยาหม่องตราถ้วยทอง ยาตมตราโป๊ยเซียน (fm@co, 2557; Lukchin 25, 2557) ; painaidii, 2557)

สินค้าประเภทเครื่องแต่งกาย ได้แก่ กระเป๋ากะเป๋าสตางค์ รองเท้า เข็มขัด เป็นสินค้าที่นักท่องเที่ยวชาวเอเชียตะวันออก ชาวโอเชียเนีย และชาวเอเชียใต้นิยมซื้อมากเป็นอันดับที่สองรองจากเสื้อผ้า แต่เป็นสินค้ายอดนิยมอันดับที่สามสำหรับชาวยุโรปและอเมริกา และอันดับที่ 4 สำหรับนักท่องเที่ยวชาวจีน Tiprean (2016, p.36) มีความเห็นที่สอดคล้องกับ fm@co (2557) ในเรื่องของเครื่องแต่งกายประเภทกระเป๋าวว่า “กระเป๋ายี่ห้ออารายาเป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งของกรุงเทพ คนจีนเรียกกระเป๋ายี่ห้ออารายาว่า ม่านกุเปา หมายถึงกระเป๋ากรุงเทพ ใครที่ใช้กระเป๋าเหมือนเป็นสัญลักษณ์แสดงให้เห็นว่าเคยไปเที่ยวประเทศไทยมา” เครื่องแต่งกายอีกอย่างหนึ่งที่มีการกล่าวถึงในอินเทอร์เน็ตคือ รองเท้าบู๊ทที่ขายที่สวนจตุจักร (painaidii, 2557)

สินค้าประเภทอาหาร เครื่องปรุง และขนมเป็นสินค้ายอดนิยมอันดับที่สองรองจากเสื้อผ้าสำหรับนักท่องเที่ยวจากทวีปอเมริกา และเอเชียตะวันออกอื่น ๆ และเป็นที่ยอมรับอันดับสามสำหรับชาวจีน เอเชียใต้ และโอเชียเนีย และอยู่ในอันดับสี่สำหรับชาวยุโรป นักท่องเที่ยวซื้อผลไม้แปรรูป เช่น ทุเรียนทอด มะม่วงอบแห้ง มะม่วงกวน มะขามคลุก มะขามหวาน ขนมขบเคี้ยว เครื่องปรุงอาหาร เช่น ซอสผัดไทย น้ำปลา น้ำพริก เครื่องแกง (Member No. 1459811, 2557; Member No.1517179, 2557; Member No. 1634450, 2557) นอกจากนี้ Tiprean (2016, p.36) กล่าวเกี่ยวกับสินค้าประเภทอาหารว่า “นักท่องเที่ยวนิยมซื้อของกินประเภทอาหาร หรือของกินเล่น โดยให้ความสำคัญกับสินค้าที่มีลักษณะเป็นไทย โดยเฉพาะ คือมีขายในประเทศไทยอย่างเดียว” อาหารที่ซื้อเป็นของฝากได้แก่ขนม หรือของทอด เช่น ทุเรียนทอด มันทอด ผลไม้อบแห้งเช่นมะม่วง สาลี่ และ ถั่ว

จากข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สรุปได้ว่า สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสินค้าที่ระลึกที่ Jittangwatana (2006, p.177) ได้กล่าวไว้คือ เป็นสินค้าที่มีราคาถูกกว่าที่วางขายในภูมิลาเนาของนักท่องเที่ยว เป็นสินค้าใช้สอยที่นักท่องเที่ยวใช้ประจำวัน เช่น เสื้อผ้า อาหารแห้ง บุหรี่ เหล้า เป็นสินค้าที่มีขนาดและรูปร่างเหมาะสมในการขนส่ง ไม่เปราะบางหรือชำรุดง่าย เป็นสินค้าที่แหล่งท่องเที่ยวเป็นต้นกำเนิด หรือมีชื่อเสียงในการผลิตสินค้าที่ระลึกประเภทนี้ เป็นสินค้าเอกลักษณ์ของท้องถิ่นที่ไปเที่ยว และเป็นสินค้าที่เมื่อเอ่ยถึงทุกคนก็ทราบถึงที่มาของสินค้านั้นได้

ในประเด็นของความพึงพอใจต่อการซื้อของนักท่องเที่ยวจากทุกภูมิภาคมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยต่อกิจกรรมการซื้อของในกรุงเทพมหานครในระดับมาก แต่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามรายภูมิภาค นักท่องเที่ยวชาวเอเชียตะวันออกซึ่งประกอบไปด้วยนักท่องเที่ยวจากกลุ่มประเทศอาเซียน ญี่ปุ่นและเกาหลี มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่สูงกว่านักท่องเที่ยวจากภูมิภาคอื่น รองลงมาคือนักท่องเที่ยวจากโอเชียเนีย ยุโรป และอเมริกา แต่สำหรับนักท่องเที่ยวจากประเทศจีนพบว่า มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคอื่น ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวจีนอยู่ที่ระดับ 3.51 ซึ่งยังคงอยู่ในระดับมากแต่ก็ยังต่ำกว่าชาวเอเชียตะวันออกชาติอื่น ๆ ซึ่งอยู่ที่ระดับมากที่สุดที่ 3.81 ทั้งนี้อาจอธิบายได้ตามที่ Arit (Cripps, 2017) ได้กล่าวว่า นักท่องเที่ยวจีนส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจกับบริการที่พวกเขาได้รับในต่างประเทศ

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การเปรียบเทียบความคาดหวังด้านต่าง ๆ จากการซื้อของกับประสบการณ์ที่ได้รับจริงพบว่า มีประเด็นที่ไม่เป็นปัญหาหรือประเด็นที่ไม่ต้องการการแก้ไขเกี่ยวกับการซื้อของในกรุงเทพมหานครมีเพียงสองด้านคือ การกำหนดราคาสินค้าไว้ตายตัวไม่ต้องต่อรองและในด้านของราคาของสินค้าที่ไม่แตกต่างกันในแต่ละร้าน ซึ่งนักท่องเที่ยวได้รับประสบการณ์สูงกว่าความคาดหวัง หมายความว่านักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจต่อองค์ประกอบสองด้านนี้ คงเหลือแต่ประเด็นที่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องให้ความสนใจ 6 ประเด็น เป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 การค้นหาประเด็นที่ต้องการการ

แก้ไขโดยด่วนหรือประเด็นที่นักท่องเที่ยวคาดหวังในระดับสูงแต่ประสบการณ์ที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวังได้แก่ ประเด็นความซื่อสัตย์ของผู้ขาย หมายความว่ายังเป็นประเด็นที่ต้องการแก้ไขปรับปรุงเพราะนักท่องเที่ยวยังรับรู้ได้ถึงการที่ผู้ขายไม่ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประเด็นความเหมาะสมของราคาสินค้า การที่ประสบการณ์ที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวังแสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยวยังไม่พึงพอใจ ดังที่ปรากฏหลักฐานที่แสดงอยู่ในตารางที่ 6 ข้อสังเกตของนักท่องเที่ยวส่วนหนึ่ง หรือร้อยละ 2.81 ที่ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับราคาสินค้าที่แพงเกินไป และมีการกำหนดราคาสำหรับนักท่องเที่ยวจึงเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความไม่ซื่อสัตย์ต่อนักท่องเที่ยว อีกประเด็นหนึ่งเป็นประเด็นสินค้าที่ควรสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของท้องถิ่น หรือพูดอีกอย่างหนึ่งก็คือสินค้าที่จำหน่ายให้แก่นักท่องเที่ยวควรมีการผลิตและจำหน่ายเฉพาะในแหล่งท่องเที่ยวเท่านั้นโดยเฉพาะ คือเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของพื้นที่ สินค้าอย่างเดียวกันไม่สามารถหาได้ในแหล่งอื่นหรือพื้นที่อื่น ดังนั้นผู้ผลิตและผู้จำหน่ายควรที่จะเน้นในเรื่องเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นของสินค้าของที่ระลึกและของฝาก ซึ่งจะทำให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น เพราะเขาจะรู้ว่าไม่สามารถหาซื้อที่อื่นได้อีกแล้ว สอดคล้องกับที่ Tiprean (2016) กล่าวว่าสินค้าที่มีสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นไทยจะเป็นสิ่งที่ทำให้นักท่องเที่ยวสนใจสินค้ามากขึ้น ประเด็นต่อมาคือประเด็นด้านคุณภาพของการบริการ ซึ่งเป็นประเด็นที่จะสอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการปรับภาพลักษณ์ประเทศไทยสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ (Palmoke and Chatuchai, 2018) ซึ่งหมายถึงรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานที่ตั้งแสดงสินค้าที่สะอาด เรียบร้อย สวยงาม การจัดหีบห่อบรรจุภัณฑ์สินค้าซึ่งเป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงคุณภาพในด้านรูปลักษณะที่จับต้องได้ (Tangible) การส่งมอบสินค้า ความใส่ใจในการให้บริการ ก็เป็นประเด็นที่นักท่องเที่ยวยังไม่พึงพอใจ ซึ่งประเด็นความใส่ใจ หรือการเอาใจเขามาใส่ใจเราจะตรงกับคำว่า การเข้าถึงจิตใจ (empathy) ดังที่แสดงอยู่ในตารางที่ 6 ข้อสังเกตของนักท่องเที่ยวว่าร้อยละ 1.9 มีข้อสังเกตเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ การหาสินค้าไม่เจอ ไม่มีป้ายบอกทาง ไม่มีห้องลองเสื้อผ้า ร้อยละ 0.7 ตั้งข้อสังเกตว่าไม่บอกวิธีใช้งานสินค้า เหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงความไม่พอใจต่อคุณภาพการบริการในด้านของการเข้าถึงจิตใจ

ของนักท่องเที่ยว ประเด็นต่อไปคือความไม่พอใจต่อความไม่หลากหลายของสินค้า ดังที่กลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวร้อยละ 0.9 ได้ให้ข้อเสนอแนะเอาไว้ในตารางที่ 7 ว่า ควรจะเพิ่มสินค้าของท้องถิ่นให้มากขึ้น และควรมีความหลากหลายของสินค้า อีกร้อยละ 0.8 เสนอแนะว่าควร เพิ่มสถานที่จำหน่ายสินค้าพื้นเมืองให้มากขึ้น ประเด็นสำคัญประการสุดท้ายคือประเด็นในด้านคุณภาพของสินค้า ดังที่ผู้ตอบร้อยละ 0.7 (ตารางที่ 6) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับปัญหาเกี่ยวกับตัวสินค้า และสินค้าไม่มีคุณภาพ และร้อยละ 0.9 (ตารางที่ 7) ได้เสนอแนะให้ปรับปรุงคุณภาพของสินค้า

สำหรับประเด็นที่ควรปรับปรุงในลำดับต่อไป เพราะไม่ใช่สิ่งที่นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญมากนักได้แก่ ความเป็นสินค้าของแท้หรือเป็นสินค้าที่ผลิตในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยแสดงว่าประสบการณ์ที่ได้รับยังต่ำถึงแม้ว่านักท่องเที่ยวจะไม่ได้ตั้งความคาดหวังไว้สูงก็ตาม แต่อยากจะทำให้ผู้ผลิตสินค้าตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยด้าน ความเป็นของแท้ จึงควรสร้างความมั่นใจให้กับผู้ซื้อด้วยการติดป้าย “ผลิตในประเทศไทย” หรือเป็น “ผลิตภัณฑ์ของประเทศไทย” บนตัวสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ เพราะการมาท่องเที่ยวและได้ของฝากหรือของที่ระลึกที่เป็นของแท้ที่ผลิตในประเทศไทยเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้แก่นักท่องเที่ยวที่อุดหนุนลงทุนลงแรงเดินทางมาท่องเที่ยวยังประเทศไทย เป็นตัวบ่งชี้ถึงควมมีคุณภาพของสินค้าด้วยการทำให้ผู้ซื้อมั่นใจ (Assurance) ว่าสินค้าที่เขาซื้อเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ

ประเด็นสุดท้ายคือความสามารถในการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวเป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาจีนได้ ถึงแม้ว่าเป็นประเด็นที่ค่าเฉลี่ยความคาดหวังจะต่ำกว่าความคาดหวังด้านอื่น ๆ ที่ได้อภิปรายมาแล้ว แต่ก็ยังเป็นประเด็นที่ความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำกว่าความคาดหวัง และเป็นประเด็นที่ผู้ตอบตั้งข้อสังเกตคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 7.4) ในตารางที่ 6 ข้อสังเกตของนักท่องเที่ยว และร้อยละ 6.1 กับ 3.3 ในตารางที่ 7 ข้อเสนอแนะจากนักท่องเที่ยว ประเด็นในเรื่องภาษาในการสื่อสารเป็นประเด็นที่นักท่องเที่ยวให้ข้อเสนอแนะมากกว่าเรื่องอื่น เช่นข้อเสนอแนะที่ว่าควรเพิ่มป้ายภาษาจีนให้มากขึ้น เพิ่ม

เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการที่พูดภาษาจีนได้ ควรปรับปรุงภาษาอังกฤษของผู้ขาย ผู้ขายควรเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวเช่นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ควรประชาสัมพันธ์เรื่องความหลากหลายของสินค้าของฝากและของที่ระลึกที่น่าซื้อของไทย พร้อมทั้งแหล่งซื้อของให้กับนักท่องเที่ยว ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ที่นักท่องเที่ยวใช้ในการหาข้อมูลเช่น Google สำหรับชาวตะวันตกและเอเชียอื่น ๆ และBaidu หรือ Weibo สำหรับนักท่องเที่ยวจากประเทศจีน
2. ควรมีโครงการให้ความรู้แก่ชุมชนท้องถิ่นที่เป็นผู้ผลิตสินค้าของฝาก ของที่ระลึกประเภทยาสมุนไพรและเครื่องสำอางในด้านของมาตรฐานการผลิต เพื่อให้ผู้ซื้อมั่นใจว่าจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและปลอดภัย และมีการให้ความรู้ในด้านของการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สะท้อนถึงการเป็นสินค้าของไทย
3. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการด้านสินค้าของฝาก ของที่ระลึก ประเภทอัญมณีและเครื่องประดับ ที่มีการปฏิบัติที่ดี ด้วยการออกเครื่องหมายรับรองคุณภาพ เพื่อให้ผู้ซื้อ มั่นใจว่าจะได้สินค้าที่มีคุณภาพสมกับราคา
4. กรุงเทพมหานครควรปรับปรุงสภาพแวดล้อม โดยลดความแออัด ลดมลภาวะทางอากาศและเสียง แก้ไขปัญหาจราจรให้มีความสะดวกสบายมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงธุรกิจ

1. ในเรื่องของตัวสินค้าของฝากและของที่ระลึก จะต้องมีการพัฒนาทางด้านคุณภาพ และการรักษามาตรฐานของสินค้าให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสินค้าที่ทางการกำหนดไว้ สินค้าทุกชนิดควรมีการพัฒนาด้านการออกแบบตามสมัยนิยม รูปแบบ สถานที่จำหน่าย ราคาสินค้า ความเป็นของแท้ ควรมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์

ด้านการออกแบบที่สะท้อนให้เห็นถึงรสนิยม และสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นท้องถิ่นและความเป็นไทย พร้อมทั้งการสื่อสารให้นักท่องเที่ยวทราบว่า เป็นสินค้าที่ผลิตในประเทศไทย สถานที่จำหน่ายสินค้าควรมีการออกแบบที่ดี ให้มีความน่าสนใจ ให้ความสะดวกสบายแก่ผู้ซื้อ ควรกำหนดราคาขายที่เป็นธรรมไม่เอาเปรียบนักท่องเที่ยว ไม่กำหนดราคาที่ยาขนักท่องเที่ยวนำให้สูงกว่าราคาที่ขายให้กับคนไทย

2. ควรปลูกฝังจรรยาบรรณทางอาชีพแก่ผู้ที่เป็นพนักงานขายนอกเหนือจากการฝึกทักษะทางการขายที่ดี เพราะจากผลการวิจัยพบว่าเป็นประเด็นหนึ่งที่นักท่องเที่ยวคาดหวังไว้มากที่สุดแต่ได้รับความพึงพอใจต่ำกว่าที่คาดหวัง จึงเป็นประเด็นที่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะไว้เป็นอัตราส่วนร้อยละสูงในระดับต้น ๆ นอกจากนี้ ผู้ผลิตสินค้าจำหน่ายแก่นักท่องเที่ยวจะต้องมีจิตสำนึกในเรื่องของคุณภาพของสินค้าทุกชนิด จะต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสมกับราคาที่จำหน่าย สถาบันการศึกษาควรสอดแทรกเรื่องการปลูกฝังจรรยาบรรณทางธุรกิจไว้ในทุกรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ
3. ควรมีการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น ร้านจำหน่ายสินค้าอาจจะมีหลายร้านที่จำหน่ายสินค้าอย่างเดียวกัน เช่น เสื้อผ้า แต่แต่ละร้านควรสร้างความแตกต่าง ๆ ในด้านการออกแบบวัสดุ คุณภาพการตัดเย็บ สีส้น ควรมีการพัฒนาสินค้าที่มีชื่อเสียงของแต่ละชุมชนหรือแต่ละท้องที่ ซึ่งจะไม่สามารถหาซื้อได้ในท้องที่อื่นเพื่อสร้างความโดดเด่นให้แก่ผลิตภัณฑ์ และเพื่อให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจซื้อโดยทันที ผู้ผลิตควรบอกวิธีใช้สินค้าแต่ละอย่างเพื่อให้นักท่องเที่ยวเข้าใจ โดยเฉพาะอาหารและยาต่าง ๆ
4. ผู้ขายสินค้าจะต้องมีทักษะทางภาษาเพื่อสื่อสารกับนักท่องเที่ยวอย่างน้อยหนึ่งภาษา หรือถ้าเป็นไปได้ควรมีความสามารถในการฟังและการ

พูดทั้งภาษาอังกฤษและภาษาจีน ผู้ขายจึงควรพัฒนาทักษะในด้านนี้ให้คล่องแคล่วและชำนาญ

5. สถาบันการศึกษาที่สอนภาษาอังกฤษและภาษาจีนควรบรรจุรายวิชาภาษาต่างประเทศเพื่อจุดประสงค์เฉพาะ เช่นภาษาอังกฤษหรือภาษาจีนเพื่อพนักงานขาย เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการปฏิบัติงานของผู้เรียน
6. ควรปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านการเข้าถึงแหล่งจำหน่าย และในด้านการแลกเปลี่ยนเงินตราให้มีมากขึ้น เพิ่มการให้ข้อมูลเกี่ยวกับที่ตั้งของแหล่งจำหน่ายสินค้าต่าง ๆ ว่ามีอยู่ที่ใดบ้างในกรุงเทพมหานคร พร้อมทั้งบอกชนิดของสินค้าที่มีจำหน่ายในแหล่งนั้น และแนะนำเส้นทางการเดินทางไปยัง

แหล่งจำหน่ายสินค้า ในตลาดหรือห้างจำหน่ายสินค้าควรจัดแบ่งเป็นส่วนต่าง ๆ พร้อมทั้งป้ายบอกทางที่ชัดเจน

การวิจัยที่ควรทำต่อไป

เนื่องจากตลาดนักท่องเที่ยวจีนเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดในปัจจุบัน จึงควรมีการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติ ความต้องการ ของนักท่องเที่ยวจีนที่จัดการเดินทางด้วยตัวเอง และเดินทางกับคณะทัวร์ ที่มีต่อสินค้าของฝากและของที่ระลึกในประเทศไทย การค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าประเภทของสินค้าที่ซื้อ กระบวนการการตัดสินใจซื้อ หรือปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ หรือ ต่อการซื้อซ้ำ

บรรณานุกรม

- Chang, J., Yang, B., T., Yu, C., & G. (2006). The moderating effect of salespersons' selling behavior on shopping motivation and satisfaction: Taiwan tourists in China. *Tourism Management*, 27, 934-942.
- Choi, T., M., Liu, S., C., Pang, K., M., Chow, P., & S. (2008). Shopping behaviors of individual tourists from the Chinese mainland to Hong Kong. *Tourism Management*, 29, 811-820.
- Christiansen, T., Snepenger, D., J., (2002). Is it the mood or the mall that encourages tourists to shop? *Journal of Shopping Center Research*, 9 (1), 7-26.
- Cripps, K. (2017). Chinese tourism: The good, the bad and the backlash. Retrieved May 21, 2018, from <https://edition.cnn.com/travel/article/chinese-tourism-impact/index.html>.
- Dholakia, R. (1999). Going shopping: key determinants of shopping behaviors and motivations. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27 (4), 154-165.
- Egresi, I. (2015). Tourists' shopping satisfaction in Istanbul's traditional markets. *Proceedings of the Geobalkanica International Scientific Conference*, Skopje, Macedonia, 5-7 June, 291-298.
- Egresi, I., & Polat, D. (2016). Assessing Tourists' Satisfaction with their Shopping Experience in Istanbul. *GeoJournal of Tourism and Geosites* Year X, no. 2, vol. 18, November 2016, 172-186.
- Export-Import Bank of Thailand. (2013). Retrieved June 5, 2017, from <http://www.exim.go.th/doc/newsCenter/42555.pdf>.
- fm@co. (2557). Retrieved July 5, 2017, from <https://pantip.com/topic/32600390>.
- Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2006). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (10th ed.). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, pp. 229-230.
- Heung, V., C., S., & Cheng, E. (2000). Assessing tourists' satisfaction in the Hong Kong special administrative region of China. *Journal of Travel Research*, 38 (4), 396-404.
- Hsieh, A, T., & Chang, J. (2006). Shopping and tourist night markets in Taiwan. *Tourism Management*, 27, 138-145.
- Hui, T., K., Wan, D., & Ho, A. (2007). Tourists' satisfaction, recommendation and revisiting Singapore. *Tourism Management*, 28, 965-975.
- Jansen-Verbeke, M. (1994). The Synergy between Shopping and Tourism: The Japanese Experience, 438-439. Retrieved January 16, 2019 from <https://books.google.co.th/books?hl=th&lr=&id=d9UrBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA428&dq=The+Synergy+between+Shoppin>

- g+and+Tourism:+The+Japanese+Experie
nce&ots=dx7DVjJh6G&sig=zywDChsbS
yQH0LYL0VBb7fpedA&redir_esc=y#v
=onpage&q&f=false
- Jansen-Verbeke, M. (1991). Leisure shopping: a magic concept for the tourism industry. *Tourism Management*, 12 (2), 9-14.
- Jittangwatana, B. (2006). *Tourism Business*. Bangkok: Press and Design, p. 177.
- Jones, M., A. (1999). *Entertaining shopping experiences: an exploratory investigation*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6 (3), 129-139.
- Keown, C. F. (1989). A Model of Tourists' Propensity to buy: The Case of Japanese Visitors to Hawaii. *Journal of Travel Research*. Winter, 18(3), 31-34.
- Kimchi in California. (2557). Retrieved July 5, 2017, from <https://pantip.com/topic/32600390>.
- Kotler, P., & Turner, R. E. (1989). *Marketing Management*. Scarborough: Prentice-Hall.
- Li, X., Lai, C., Harrill, R., Kline, S., & Wang, L. (2011). When east meets west: An exploratory study on Chinese outbound tourists' travel expectations. *Tourism Management*. 32(2011) 741-749. Retrieved August 11, 2017 from http://ac.els-cdn.com/S0261517710001202/1-s2.0-S0261517710001202-main.pdf?_tid=188d5394-7e38-11e7-9f79-00000aab0f6b&acdnat=1502416685_5b19ded1fd3f85e1d93c50708abd13c2
- Lukchin 25. (2557). Retrieved July 5, 2017, from <https://pantip.com/topic/32600390>.
- McKercher, B., & du Cros, H. (2002). *Cultural Tourism: The Partnership between Tourism and Cultural Heritage Management*. Binghamton: The Haworth Hospitality Press, pp. 102-104.
- Member No. 1459811. (2014). Retrieved July 5, 2017, from <https://pantip.com/topic/32600390>.
- Member No. 1218554. (2014). Retrieved July 5, 2017, from <https://pantip.com/topic/32600390>.
- Member No. 1517179. (2014)). Retrieved July 5, 2017, from <https://pantip.com/topic/32600390>.
- Member No. 1634450. (2014). Retrieved July 5, 2017, from <https://pantip.com/topic/32600390>.
- Mok, C., & Lam, T. (2000). Travel-Related Behavior of Japanese Leisure Tourists: A Review and Discussion. In Chon, K. S., Inagaki, T., & Ohashi, T. (2000). *Japanese Tourists: Socio-Economic, Marketing and Psychological Analysis*. Oxford: The Haworth Hospitality Press, 171-184.
- Morris, S. (1988). Outbound Markets/Market Segment Studies: Japanese Leisure Patterns. *Economist Intelligence Unit Travel and Tourism Analyst*, 5, pp. 32-53.
- Moscardo, G. (2004). Shopping as a destination attraction: an empirical examination of the role of shopping in tourists' destination choice and experience. *Journal of Vacation Marketing*, 10. 294-307
- Murphy, L., Moscardo, G., Benckendorff, P., & Pearce, P. (2011). Evaluating tourist satisfaction with the retail experience in a typical tourist shopping village. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18. 302-310.
- Painaidii. (2557). Retrieved July 5, 2017, from <http://www.wegointer.com/2014/05/top-8-thai-souvenirs-that-you-should-bring-back-home/>.
- Palmoke, K., & Chatuchai, W. (2018). Marketing Communication to Promote Thailand's MICE Industry for Competition of Tourism within the ASEAN Economic Community. *SDU Research Journal Humanities and Social Sciences Vol. 14 No. 2 May - August 2018*, pp.137-152. Retrieved May 21, 2018, from <https://research.dusit.ac.th/new/upload/file/c7a7b4e258dee3ababb1021a918a8bfd.pdf>.
- Parasakul, L. (2013). *Tourist Behavior*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Parasakul, L. (2016). Travel Motivations and Attitudes Towards the Hosts Affecting the Satisfaction of the Chinese Tourists Visiting Thailand, in *Proceedings APTA 2016*, Beijing, China 1st-4th June 2016, 196-206.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 44-46.
- Park, K. P. (2000). Social and Cultural Factors Influencing Tourists' Souvenir-Purchasing Behavior: A Comparative Study on Japanese "Omiyage" and Korean "Sunmul". In Chon, K. S., Inagaki, T., & Ohashi, T. (2000). *Japanese Tourists:*

- Socio-Economic, Marketing and Psychological Analysis*. Oxford: The Haworth Hospitality Press, 81-91.
- Sarinthu, S. (June 15, 2017). Interview. Director of Siam Gems Academy. Siam Gems Company Ltd. Timothy, D., J. (2005), *Shopping tourism, retailing and leisure*. Clevedon: Channel View Publications, 280-282.
- Tiprean, J. (2016). Studying the Purchase of Souvenirs in Bangkok by Free Independent from China. An Independent Study. Thammasat University, 31-41 retrieved May 21, 2018, from http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5802031244_5213_4101.pdf.
- Tosun, C., Temizkan, S., P., Timothy, D., J., & Fyall, A. (2007). Tourist shopping experiences and satisfaction. *International Journal of Tourism Research*, 9, 87-102.
- Travel and Tourism Intelligence Center. (2014). Market insights the state of Chinese outbound travel in 2014. Retrieved September 24, 2015, from <http://skift.com/wp-content/uploads/2014/09/China-outbound-with-skift-2.pdf>
- Travel and Tourism Intelligence Center. (2014). Retrieved June 5, 2017, from <https://skift.com/wp-content/uploads/2014/09/China-outbound-with-skift-2.pdf>.
- Wang, D., (2004). Hong Kongers' cross-border consumption and shopping in Shenzhen: patterns and motivations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11 (3), 149-159.
- Wong, I., A., & Wan, J., K., P., (2013). A systematic approach to scale development in tourist shopping satisfaction: linking destination attributes and shopping experience. *Journal of Travel Research*, 52 (1), 29-41.
- Wong, J., & Law, R. (2003). Difference in shopping satisfaction levels: a study of tourists in Hong Kong. *Tourism Management*, 24 (4). 401-410.
- Yuksel, A., & Yuksel, F. (2007). Shopping risk perceptions: effects on tourists' emotions, satisfaction and expressed loyalty intentions. *Tourism Management*, 28, 703-713.

การศึกษาการพัฒนาธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์โดยการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจ

A STUDY OF DEVELOPING SOFTWARE BUSINESS AND SOFTWARE-ENABLE SERVICE BY CREATING A BUSINESS NETWORK

แพรวดา ฟูพานิชย์พฤกษ์

Praedau Foopanichpruk

ฝ่ายวิจัยและบริการธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Research and Business Service Division, University of the Thai Chamber of Commerce

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาโซ่อุปทานและโครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ 2) ศึกษาผลกระทบของการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่มีต่ออุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ 3) ศึกษาแนวทางการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ และ 4) ให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ต่อการพัฒนาธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์โดยการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจ การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า โซ่อุปทานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์เริ่มต้นกระบวนการโดยมีปัจจัยการผลิตหลักเป็นทุนมนุษย์ ผู้ผลิตใช้สติปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ออกแบบซอฟต์แวร์ให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน ก่อนจะทำการพัฒนา ผลิตและส่งจำหน่าย ผู้ประกอบการซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ไทยส่วนใหญ่ผลิตและให้บริการซอฟต์แวร์ในตลาดในประเทศ การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์น้อย สิ่งสำคัญสำหรับการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ คือ การสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มสมาคมซอฟต์แวร์โดยการเชิญชวนผู้ประกอบการให้เข้าเป็นสมาชิกของสมาคม และการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงสมาคมที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันตั้งแต่สมาคมที่เป็นต้นน้ำของอุตสาหกรรมไปจนถึงสมาคมที่เป็นปลายน้ำของอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ต่อการพัฒนาธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ โดยได้เสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์เป็นแผนการดำเนินงานระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ภายใต้กลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายสมาคมธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและมาตรฐานซอฟต์แวร์ และกลยุทธ์การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการบริหารจัดการงาน

คำสำคัญ: ธุรกิจซอฟต์แวร์ ซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ เครือข่ายกลุ่มธุรกิจ แผนกลยุทธ์การพัฒนาซอฟต์แวร์

ABSTRACT

This research article has four objectives: 1) to study supply chain and market structure of software and software-enable service industry; 2) to study impacts of the ASEAN Economic Community (AEC) on software and software-enable service industry; 3) to find guidelines for creating a business network in software and software-enable service industry; and 4) to propose strategic recommendations for developing software business and software-enable service through business networking. A qualitative research method has been employed through conducting documentary reviews, performing in-depth interviews, and undertaking focus group discussions.

It was found that the process of software and software-enable service supply chain begins from human capital. First, human who are the software producers create and design their software programs to meet the users' needs and then they will develop, produce and sell or distribute it to users. Most Thai software and software-enable service enterprises sell their software products in local market. The coming of ASEAN Economic Community (AEC) causes low impacts to the software and software-enable service industry. The important factors for creating business network is to invite software and software-enable

service enterprises to join software associations and connect software associations together from upstream to downstream activities of the supply chain. The researcher proposes strategic recommendations for developing software business and software-enable service through a short-term, medium-term and long-term action plan which consists of three strategic issues: strengthening the software association network, developing software enterprises and software standard, and developing facilities for operation.

Keywords : Software Business, Software and Software-Enable Service, Business Network, Software Development Strategic Plan

บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology; ICT) เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารถูกนำไปใช้เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการทำธุรกรรมและการค้า อีกทั้งมีส่วนในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนในหลายอุตสาหกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในยุคของการแข่งขัน และอาจกล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไม่เพียงสร้างรายได้จากผลผลิตและบริการของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเอง แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการเจริญเติบโตแก่อุตสาหกรรมและภาคเศรษฐกิจอื่น ๆ อีกด้วย

รัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา มีนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยให้เป็นเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ซึ่งคือการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต เพิ่มผลงาน โดยใช้เวลาน้อยลง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ (Electronic Transactions Development Agency, 2012) โดยเศรษฐกิจดิจิทัลจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมและปฏิรูปกระบวนการทำงานของทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและคุณภาพชีวิตของคนไทยอย่างยั่งยืน (National Science and Technology Development Agency, 2018) รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของไทยอย่างจริงจัง เพื่อให้ทุกภาคเศรษฐกิจก้าวหน้าไปได้ทันโลกและสามารถแข่งขันในโลกสมัยใหม่ได้ ทั้งด้านการผลิต การค้าผลิตภัณฑ์ดิจิทัลโดยตรง และการใช้ดิจิทัลเพื่อรองรับการให้บริการของภาครัฐกิจ และเพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้าน

เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประเทศไทยเป็น Smart Thailand ภายในปี พ.ศ. 2563 (Office of Transport and Traffic Policy and Planning, 2014)

อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ (Computer Software and Software-enable Service) เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือ ICT และเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industry) เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ปัจจัยการผลิตหลักเป็นทุนมนุษย์ หรือสติปัญญาความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ในการสร้างสรรค์ผลงานและทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมหาศาลเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมแปรรูปและเพิ่มมูลค่าให้กับวัตถุดิบประเภทอื่น ๆ จากการที่รัฐบาลไทยมีนโยบายขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้เป็นเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และให้เป็นเศรษฐกิจที่พัฒนาด้วยนวัตกรรม (Thailand 4.0) อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์จึงเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมและการบริการอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์อยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตเหมือนกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ สถานการณ์การแข่งขันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากการเปิดเสรีการค้าและบริการจากกรอบความร่วมมือระดับอนุภูมิภาค ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ ไม่ว่าจะเป็นกรอบความร่วมมือประชาคมอาเซียน (ASEAN Community; AC) ซึ่งไทยและประเทศสมาชิกอาเซียนรวม 10 ประเทศ จะต้องก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community; AEC) อย่างเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2558 (ปี ค.ศ. 2015) หรือกรอบการเปิดเสรี

การค้าบริการขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization; WTO) ที่ประเทศสมาชิกจะต้องปฏิบัติตาม พันธสัญญาการเปิดเสรีการค้าบริการ (General Agreement on Trade in Services; GATS)

เมื่อสถานการณ์การแข่งขันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น แนวคิดการจัดการโซ่อุปทานจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญเพื่อ การรักษาหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หรือธุรกิจ Office of the National Economic and Social Board (2013) ได้เสนอความเห็นไว้ว่าการแข่งขันของภาค ธุรกิจในปัจจุบันได้ยกระดับการแข่งขันจากหน่วยธุรกิจหรือ บริษัทเดียวไปสู่การแข่งขันระดับโซ่อุปทานแล้ว ธุรกิจที่ ต้องการประสบความสำเร็จหรือต้องการรักษาความสามารถ ในการแข่งขันของตน จะต้องไม่มองเพียงการดำเนินงาน ภายในธุรกิจของตนเองเท่านั้น แต่จะต้องมองไปถึงปัจจัยที่ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของตนให้ตลอดทั้งสายโซ่อุปทาน และมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความเห็นว่า การจัดการโซ่อุปทานคือการสร้างความร่วมมือหรือสร้างพันธมิตรในสาย โซ่อุปทาน ซึ่งจะเป็นการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน ให้กับธุรกิจ (Bowersox, Closs & Cooper, 2012; Porter, 1985; Handfield & Nichols, 1999)

ปัจจุบันผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์มีการรวมกลุ่มกันเพื่อประโยชน์ทาง ธุรกิจอยู่แล้ว กลุ่มดังกล่าวได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการ ซอฟต์แวร์ในสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย รวมถึงการ รวมกลุ่มกันภายใต้สมาคมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาคม อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศไทย (ATCI) สมาคม อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย (ATSI) สมาคมสมองกลฝังตัว ไทย (TESA) และสมาคมส่งเสริมการส่งออกซอฟต์แวร์ไทย (TSEP) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าหากมีการพัฒนาธุรกิจซอฟต์แวร์ ผ่านการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจหรือการสร้างเครือข่าย ระหว่างกลุ่มและสมาคมที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงสร้าง ความร่วมมือกันตลอดสายโซ่อุปทาน (Supply Chain) ได้อย่างเป็นรูปธรรม จะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพการ แข่งขันให้กับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ ได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาโซ่อุปทานและโครงสร้างตลาดของ อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปิดเสรี ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่มีต่ออุตสาหกรรม ซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

3. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างเครือข่ายกลุ่ม ธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

4. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ต่อการพัฒนา ธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์โดยการสร้าง เครือข่ายกลุ่มธุรกิจ

การทบทวนวรรณกรรม

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

Porter (1985) ได้เสนอแบบจำลองห่วงโซ่แห่ง คุณค่าไว้ โดยให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรมในห่วงโซ่แห่ง คุณค่าของแต่ละหน่วยผลิต ตั้งแต่การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป การผลิต ตลอดไปถึงกระบวนการส่งมอบสินค้า และบริการให้กับลูกค้า Porter ให้ความสำคัญกับกิจกรรม ทุกประเภทที่มีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจด้วยการ วิเคราะห์มูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม ดังนั้น ห่วงโซ่แห่งคุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรก่อให้เกิดการสร้าง มูลค่าเพิ่ม (Value Creation Activities) ให้กับสินค้าและ บริการ และเชื่อมโยงไปถึงลูกค้าในโซ่อุปทานด้วยกันเพื่อ ประโยชน์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

โซ่อุปทาน (Supply Chain)

Quinn (1997) ได้ให้ความหมายของโซ่อุปทานไว้ ว่า โซ่อุปทาน คือ การรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเข้าไว้ ด้วยกัน เพื่อทำให้สินค้าเกิดการเคลื่อนตัวจากผู้ส่งมอบ วัตถุดิบไปจนถึงมือผู้บริโภคลำดับสุดท้าย โดยกิจกรรม ต่าง ๆ ประกอบไปด้วย การจัดซื้อ การจัดหา การวางแผน การผลิต การสั่งซื้อ การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การ บริหารคลังสินค้า และการให้บริการแก่ลูกค้า ในทัศนะของ Beamon (1998) โซ่อุปทานเป็นการรวบรวมกระบวนการ ภายในโรงงาน ตั้งต้นจากแหล่งวัตถุดิบเปลี่ยนแปลงเป็น ผลิตภัณฑ์แล้วนำส่งถึงมือผู้บริโภค และ Christopher (1998) เห็นว่าโซ่อุปทานเป็นเครือข่ายที่เกิดจากการ รวมตัวกันของหน่วยงานและภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องใน กิจกรรมและกระบวนการต่างๆ ในการเพิ่มมูลค่าให้กับ สินค้าและบริการ

Rabob (2010) ได้ให้ความหมายของโซ่อุปทานไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่เพียงแต่กิจกรรมการผลิตและการจัดหาเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงการขนส่ง คลังสินค้า ร้านค้าปลีกและลูกค้า และหน้าที่ต่างๆ ทั้งหมดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การตลาด การผลิต การกระจายสินค้า การเงินและการให้บริการแก่ลูกค้า และเสนอว่าโซ่อุปทานประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ 5 ส่วน ได้แก่ 1) ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) 2) ผู้ผลิต (Manufacturers) 3) ผู้ขายส่งหรือผู้กระจายสินค้า (Wholesales or Distributors) 4) ผู้ขายปลีก (Retailers) และ 5) ลูกค้า (Customers) โดยการออกแบบโซ่อุปทานที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าและบทบาทของหน่วยธุรกิจในแต่ละขั้นตอนที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในขณะที่ Department of Industrial Promotion (2014) ได้เสนองานกิจกรรมภายในสายโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 4 ส่วนหลักๆ คือ 1) การจัดหาวัตถุดิบหรือวัสดุ (Procurement) เพื่อป้อนเข้าไปยังจุดต่างๆ ในสายของโซ่อุปทาน 2) การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าโดยการเคลื่อนย้ายสถานที่ของสินค้าไปให้ถึงมือลูกค้า 3) การจัดเก็บสินค้า (Warehousing) เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า แต่เป็นกิจกรรมที่แก้ไขปัญหาในเรื่องของความต้องการของลูกค้าที่ไม่คงที่ การจัดเก็บวัตถุดิบหรือสินค้าที่มีความไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับฤดูกาล และสภาพของลมฟ้าอากาศ และการจัดเก็บสินค้าช่วยให้เกิดการประหยัดเมื่อมีการผลิตสินค้าต่อครั้งเป็นจำนวนมาก และ 4) การกระจายสินค้า (Distribution) จากจุดจัดเก็บสินค้าไปยังร้านค้าปลีกและลูกค้า

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

Cook, Heiser & Sengupta (2011) เห็นว่าองค์กรไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เพียงลำพัง องค์กรจะต้องสร้างพันธมิตรกับองค์กรอื่น ๆ ในสายโซ่อุปทานเพื่อการพึ่งพาซึ่งกันและกัน

Stock & Lambert (2001) กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทานเป็นการรวมกลุ่มของกระบวนการจากผู้จัดหาวัตถุดิบจนถึงผู้ผลิตคนสุดท้ายที่ทำให้สินค้าและบริการมีมูลค่ากับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่อุปทาน

โดย Tan, Lyman & Wisner (2002) ให้ความเห็นว่า การจัดการโซ่อุปทานควรเป็นการจัดการอย่างบูรณาการ ทั้งระบบ เนื่องจากโซ่อุปทานเปรียบเสมือนสายโซ่ลำเลียงวัตถุดิบ ข้อมูลและเงินทุน ที่เชื่อมผู้ผลิตไปยังลูกค้า โดยมีองค์กรหลายองค์กรที่เกี่ยวข้องอยู่ในสายโซ่อุปทาน เช่น ผู้ผลิตวัตถุดิบ โรงงานแปรรูป ผู้กระจายสินค้า ผู้ค้าปลีก เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และสร้างผลกำไรให้กับองค์กร

Handfield & Nichols (1999) ให้คำจำกัดความของการจัดการโซ่อุปทานไว้ว่า การจัดการโซ่อุปทานคือการบูรณาการและการจัดการกิจกรรมและหน่วยงานในสายโซ่อุปทานผ่านความร่วมมือ กระบวนการทางธุรกิจที่เหมาะสม และการแบ่งปันสารสนเทศ เพื่อสร้างระบบคุณค่าที่มีศักยภาพระดับสูงที่ทำให้สมาชิกของหน่วยงานมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ในทัศนะของ Bowersox, Closs & Cooper กล่าวถึงความหมายของการจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการ (Integrated Supply Chain) ไว้ว่า การจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการเป็นลักษณะของการเชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจเข้าสู่รูปแบบความร่วมมือของธุรกิจต่าง ๆ ภายในโซ่อุปทาน บริบทดังกล่าวจะก่อให้เกิดเป็นโครงสร้างของรูปแบบการจัดการธุรกิจของโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy) ที่จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อการนำผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค โดยพันธมิตรธุรกิจจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่กระบวนการในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ สู่ระดับปลายน้ำ (Bowersox, Closs & Cooper, 2012)

วิธีการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) ด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Review) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ในการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ นายกสมาคมและเจ้าหน้าที่ของสมาคมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาคมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศไทย (ATCI) สมาคมส่งเสริมการส่งออกซอฟต์แวร์ไทย (TSEP) และสมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย (ATSI) ผู้อำนวยการเขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย (Software Park Thailand) และประธานกลุ่มและผู้ประกอบการจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย รวมถึงผู้ประกอบการซอฟต์แวร์ทั้งที่เป็นสมาชิกกลุ่ม/สมาคมและไม่เป็นสมาชิกกลุ่ม/สมาคมใด ๆ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานและแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview Questionnaire) ซึ่งข้อคำถามจะถูกสร้างขึ้นเพื่อสอบถามผู้ให้สัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลครั้งแรกในช่วงเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2555 และเก็บข้อมูลซ้ำเพื่อเพิ่มเติมและสอบทานข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลใหม่ให้มีความทันสมัยในช่วงเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2559

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยนายกสมาคมและเจ้าหน้าที่ของสมาคมส่งเสริมการส่งออกซอฟต์แวร์ไทย (TSEP) และสมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย (ATSI) จำนวนรวม 3 คน ผู้อำนวยการเขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย (Software Park Thailand) ประธานกลุ่มซอฟต์แวร์และผู้ประกอบการจากสภาอุตสาหกรรมแห่ง

ประเทศไทย จำนวนรวม 4 คน ผู้ประกอบการซอฟต์แวร์ที่เป็นสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย (ATSI) จำนวน 1 คน และผู้ประกอบการที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่ม/สมาคมใด ๆ จำนวน 3 คน

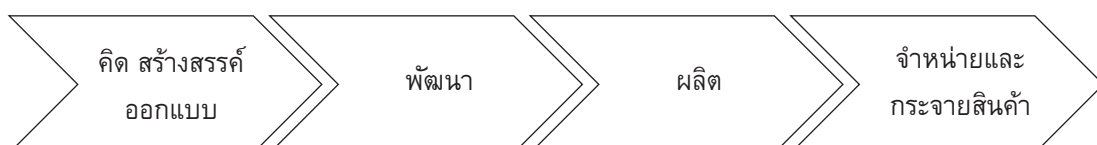
การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มมาจำแนกแยกแยะออกจากกัน (Utilizing) และจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ (Categorizing) ต่อจากนั้นจึงหาความหมาย เชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจต่อปรากฏการณ์ที่ศึกษา

ผลการศึกษา

โซ่อุปทานและโครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

จากการศึกษาพบว่า โซ่อุปทานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ เริ่มต้นกระบวนการโดยมีปัจจัยการผลิตหลักเป็นทุนมนุษย์ กล่าวคือ ผู้ผลิตใช้สติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์ความต้องการให้ซอฟต์แวร์สนองต่อความต้องการของผู้ใช้งาน แล้วจึงออกแบบซอฟต์แวร์เพื่อจัดทำต้นแบบตามความต้องการของผู้ใช้งาน ต่อจากนั้นจะทำการพัฒนาและเขียนโปรแกรมในรายละเอียดเพื่อแปลงคำสั่งให้คอมพิวเตอร์สามารถเข้าใจและทำงานได้ เมื่อได้ซอฟต์แวร์ออกมาแล้วจะนำมาทดสอบการใช้งานว่าตรงกับความต้องการและเหมาะสมที่จะนำไปใช้งานหรือไม่ และก่อนที่จะนำซอฟต์แวร์ไปใช้งานจริง ผู้ผลิตจะจัดฝึกอบรมให้กับผู้ใช้เพื่ออธิบายเกี่ยวกับการใช้งานและการบำรุงรักษา พร้อมทั้งทดสอบความถูกต้อง จากนั้นจะนำไปแก้ไขข้อผิดพลาดหรือปรับปรุงให้สนองตอบตามความต้องการของผู้ใช้งานอีกครั้ง ก่อนจะทำการผลิตและจำหน่ายต่อไป



ภาพที่ 1 โซ่อุปทาน (Supply Chain) ของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

เนื่องจากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ความรู้และการก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจึงเป็นหัวใจสำคัญของการคิด การออกแบบและการผลิตซอฟต์แวร์ อีกทั้งลิขสิทธิ์หรือทรัพย์สินทางปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างตราสินค้า สร้างมูลค่าและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ไทยแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่ม Intellectual Property Solution เป็นกลุ่มที่มีลิขสิทธิ์หรือทรัพย์สินทางปัญญาเป็นของตนเอง 2) กลุ่ม Outsourcing เป็นกลุ่มที่ไม่มีลิขสิทธิ์หรือทรัพย์สินทางปัญญาเป็นของตนเอง ผลิตซอฟต์แวร์ตามความต้องการ (Made to Order) และ 3) กลุ่ม System Integrator เป็นกลุ่มที่ไม่ได้เน้นลิขสิทธิ์หรือทรัพย์สินทางปัญญา เป็นเพียงผู้รับซอฟต์แวร์มาจำหน่ายต่อ

ผู้ประกอบการซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ไทยส่วนใหญ่ผลิตและให้บริการซอฟต์แวร์ให้กับตลาดในประเทศ การส่งออกและให้บริการซอฟต์แวร์ในตลาดต่างประเทศยังคงน้อย โดยในปี 2559 ตลาดซอฟต์แวร์มีมูลค่ารวม 20,129 ล้านบาท เป็นการผลิตเพื่อใช้ในประเทศ 46,415 ล้านบาท (ร้อยละ 92.59) และผลิตเพื่อการส่งออก 3,714 ล้านบาท (ร้อยละ 7.41) (Digital Economy Promotion Agency, 2017) ประเทศคู่แข่งที่สำคัญ ได้แก่ สิงคโปร์ มาเลเซีย เวียดนาม อินเดีย ฟิลิปปินส์ ประเทศคู่แข่งดังกล่าวมีความก้าวหน้าในการพัฒนาซอฟต์แวร์เร็วกว่าประเทศไทยในหลายๆ ด้าน จึงอาจกล่าวได้ว่าประเทศไทยเสียเปรียบการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ตามการสร้างเครือข่ายความร่วมมือยังคงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขัน เพื่อรักษาตลาดในประเทศและเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับตลาดต่างประเทศ

ผลกระทบของการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่มีต่ออุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

จากการศึกษาพบว่า การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) มีผลกระทบต่อธุรกิจซอฟต์แวร์

และบริการซอฟต์แวร์ของไทยน้อย เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและตัวซอฟต์แวร์เอง ซอฟต์แวร์เป็นสินค้าในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้ซอฟต์แวร์เป็นสินค้าที่แตกต่างจากธุรกิจอื่น กล่าวคือ ไม่มีตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ต้องส่งผ่านเข้าหรือออกประเทศที่ต้องผ่านกรมศุลกากร ปัจจุบันซอฟต์แวร์จำนวนมากสามารถซื้อขายได้บนเว็บไซต์ ทำให้ธุรกิจซอฟต์แวร์ไทยต้องแข่งขันกับต่างประเทศอยู่แล้ว อีกทั้งตลาดซื้อขายซอฟต์แวร์ขนาดใหญ่ไม่ได้อยู่ในภูมิภาคเอเชีย หากแต่อยู่ในทวีปอเมริกาและยุโรป ดังนั้น การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จึงไม่ได้ทำให้ธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ของไทยได้รับผลกระทบที่แตกต่างไปจากเดิมมากนัก อีกทั้งลักษณะของธุรกิจซอฟต์แวร์มีความแตกต่างไปจากธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นที่การผลิตซอฟต์แวร์ไม่ต้องมีโรงงานหรือสำนักงาน ผู้ผลิตสามารถทำงานและผลิตซอฟต์แวร์จากที่ใดก็ได้ นายจ้างและลูกจ้างไม่จำเป็นต้องทำงานด้วยกัน แต่สามารถส่งงานและสั่งซื้อขายกันผ่านอินเทอร์เน็ต ด้วยเหตุนี้การเดินทางเข้าออกเพื่อทำงานหรือใบอนุญาตให้คนต่างด้าวเข้ามาทำงานในประเทศไทย (Work Permit) จึงไม่มีผลต่อการจ้างงานบุคลากรในอุตสาหกรรมนี้

ทั้งนี้ จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่าการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) มีผลกระทบด้านบวกและด้านลบต่ออุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ของไทย ดังนี้

ผลกระทบด้านบวก

1) บุคลากรไทยมีโอกาสในการเข้าไปเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนจากบริษัทต่างชาติ

2) ตลาดซอฟต์แวร์ทั้งในประเทศและต่างประเทศยังมีความต้องการใช้ซอฟต์แวร์อีกเป็นจำนวนมาก จึงเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการในการลงทุนและขยายตลาด

3) ซอฟต์แวร์ไทยมีความได้เปรียบในการขยายตลาดในประเทศ เนื่องจากซอฟต์แวร์ไทยราคาไม่แพง ผู้ผลิตเข้าใจความต้องการของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ของไทย รวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ของประเทศไทย ทำให้ผู้ผลิตออกแบบได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการของ SMEs ในขณะที่

ซอฟต์แวร์จากต่างประเทศมีราคาแพง และออกแบบได้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้

ผลกระทบด้านลบ

1) ผู้ประกอบการซอฟต์แวร์จากประเทศที่มีศักยภาพและเงินทุนมากกว่า จะเข้ามาซื้อกิจการซอฟต์แวร์ของไทย

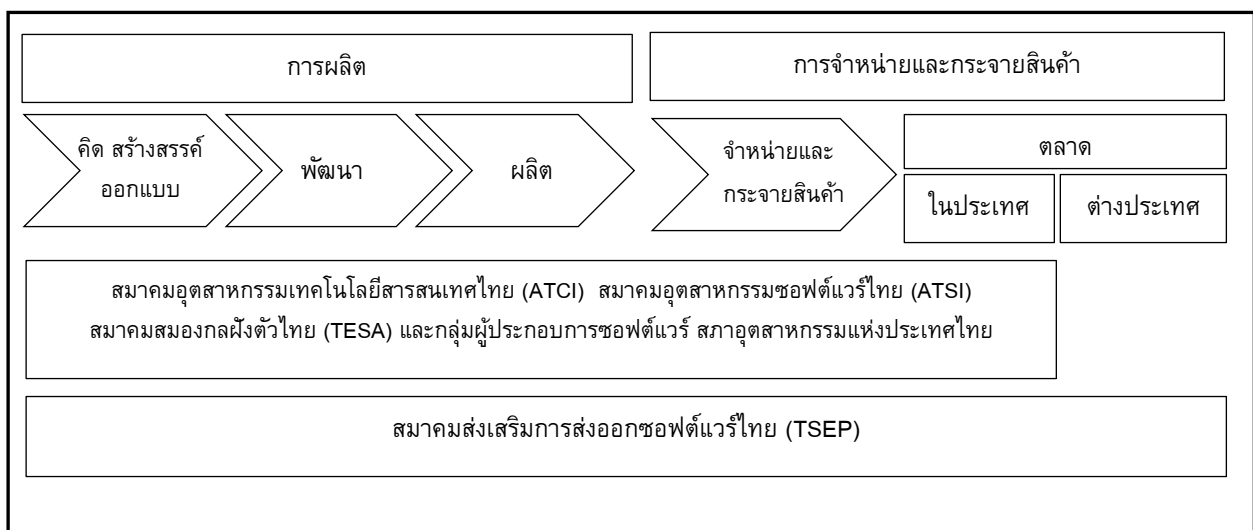
2) บุคลากรไทยที่มีความรู้ความสามารถมีโอกาสดึงดูดจากบริษัทต่างชาติมากขึ้น ส่งผลให้ประเทศไทยขาดแคลนบุคลากรในการพัฒนาซอฟต์แวร์ไทย

3) ผู้ประกอบการซอฟต์แวร์ไทยส่วนใหญ่ยังไม่ได้เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) มากนัก อีกทั้งมีเงินลงทุนในการประกอบธุรกิจน้อย และมีข้อจำกัดในเรื่องของการใช้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษากลางสำหรับการสื่อสารภายในกลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

แนวทางการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

แนวทางการสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงของธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์นั้น

ผู้ประกอบการ (ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้คิด ผู้ผลิต และผู้จำหน่าย) ซอฟต์แวร์เองหรือเป็นผู้รับซอฟต์แวร์มาจำหน่ายต่อ) ควรมีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความร่วมมือช่วยเหลือกัน ซึ่งปัจจุบันมีการรวมกลุ่มผู้ประกอบการกันอยู่แล้วในสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาคมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ประกอบการ 1 รายอาจเป็นสมาชิกมากกว่า 1 สมาคม โดยสมาคมซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องควรมีตั้งแต่สมาคมที่เป็นต้นน้ำของสายโซ่อุปทานที่ทำการคิดสร้างสรรค์ ออกแบบ และพัฒนา ไปจนถึงสมาคมที่เป็นปลายน้ำของสายโซ่อุปทานที่ทำหน้าที่ในการจำหน่ายและกระจายสินค้า ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจุบันทุกสมาคมทำกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดสายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์อยู่แล้ว ตั้งแต่คิดสร้างสรรค์ ออกแบบ พัฒนา ไปจนถึงจำหน่ายและกระจายสินค้าภายในประเทศ โดยมีสมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย (ATSI) เป็นสมาคมเฉพาะด้านของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ มีสมาคมสมองกลฝังตัวไทย (TESA) เป็นสมาคมเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้อง และมีสมาคมส่งเสริมการส่งออกซอฟต์แวร์ไทย (TSEP) เพียงสมาคมเดียวที่จำหน่ายและกระจายสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศ นอกเหนือจากจำหน่ายและกระจายสินค้าในตลาดในประเทศ



ภาพที่ 2 กลุ่มและสมาคมที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

สิ่งสำคัญคือการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มสมาคม โดยการเชิญชวนผู้ประกอบการให้เข้าเป็นสมาชิก และการเชื่อมโยงสมาคมที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน และ

สมาคมต่าง ๆ จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งทำหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบและมาตรการที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ ได้แก่ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
- 2) สถาบันการศึกษาและสถาบันเฉพาะทาง ซึ่งทำหน้าที่ในการวิจัย สร้างองค์ความรู้ และสร้างนวัตกรรม
- 3) หน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนให้เกิดการผลิต การพัฒนา และจำหน่ายซอฟต์แวร์ออกสู่ตลาด ได้แก่ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย (Software Park Thailand) และสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA)
- 4) อุตสาหกรรมและบริการอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ บริการด้านคอมพิวเตอร์ อิเลคทรอนิกส์ การสื่อสารและโครงข่าย เป็นต้น
- 5) หน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ สถาบันการเงินเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนให้กับผู้ประกอบการ และกรมทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อการจดลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ เป็นต้น

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ศักยภาพของเครือข่ายกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ และสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ โดยใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ซึ่งผลของการวิเคราะห์เป็นดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

- 1) เครือข่ายกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์มีสมาคมสมาพันธ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแห่งประเทศไทย (TFIT) ทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างสมาคมอยู่แล้ว
- 2) เครือข่ายกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์มีสมาคมรวมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ สมาคมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศไทย (ATCI) เป็นสมาคมที่ใหญ่ที่สุด มีอำนาจต่อรองสูง และมีศักยภาพในการเชื่อมโยงสมาคมเข้ากับอุตสาหกรรมหรือธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ และการสื่อสาร
- 3) เครือข่ายกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์มีสมาคมเฉพาะที่มีจุดเน้นต่างกันไป คือ

สมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย (ATSI) และสมาคมส่งเสริมการส่งออกซอฟต์แวร์ไทย (TSEP) ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สามารถตอบวัตถุประสงค์ของสมาชิกได้ดีกว่า

- 4) ผู้บริหารสมาคมเห็นความสำคัญของการสร้างเครือข่ายสมาคมของกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

- 5) กลุ่มผู้ประกอบการซอฟต์แวร์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พร้อมจะเป็นกระบอกเสียงและให้การสนับสนุนสมาคมและผู้ประกอบการ

จุดอ่อน (Weaknesses)

- 1) สมาคมมีเงินทุนน้อย ทำให้การสนับสนุนหรือจัดกิจกรรมสำหรับผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกกระทำไม่ได้ต่อเนื่อง ส่งผลให้สมาชิกลาออก
- 2) กิจกรรมที่ท่าระหว่างสมาคมมีน้อย การประชุมและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น Road Show หรือการจัดแสดงสินค้าต่าง ๆ ที่ทำร่วมกัน เกิดขึ้นโดยผ่านหน่วยงานของรัฐ คือ สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (SIPA) (ปัจจุบันคือสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA)) และเขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย (Software Park Thailand)
- 3) สมาคมต่าง ๆ ยังไม่ได้ให้ความสนใจต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสมาคมมากเท่าที่ควร
- 4) ผู้ประกอบการยังไม่เห็นประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน จากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคม

โอกาส (Opportunities)

- 1) ซอฟต์แวร์เป็นปัจจัยสนับสนุนในทุกอุตสาหกรรม เพื่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ซอฟต์แวร์ช่วยในเรื่องของการจัดเก็บข้อมูลและการประมวลผล และช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน
- 2) ซอฟต์แวร์ไทยเหมาะกับบริบทของผู้ประกอบการธุรกิจไทย ผู้ผลิตซอฟต์แวร์ไทยเข้าใจการทำงานและกฎระเบียบต่าง ๆ ของไทย จึงออกแบบได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ
- 3) ซอฟต์แวร์ไทยราคาไม่แพง
- 4) ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ของไทยยังมีการนำเทคโนโลยี

สารสนเทศ (IT) เข้ามาใช้ในการดำเนินกิจการน้อย ทำให้ผู้ผลิตซอฟต์แวร์มีโอกาสในการขยายตลาดอยู่อีกมาก

5) หน่วยงานของรัฐให้การสนับสนุนและเป็นแกนกลางในการจัดกิจกรรม เช่น การประชุมสัมมนา การแสดงสินค้า และ Road Show

6) ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศยังมีความต้องการซอฟต์แวร์อยู่อีกเป็นจำนวนมาก เป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการในการลงทุนและขยายตลาด

7) ซอฟต์แวร์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของประเทศไทย

8) รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยให้เป็นเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) รัฐบาลจึงมีนโยบายส่งเสริมการผลิตและใช้ซอฟต์แวร์ไทยเพิ่มมากขึ้น เช่น มีมาตรการลดหย่อนภาษีให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) เพื่อพัฒนาซอฟต์แวร์ มีเงินทุนสนับสนุนการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมดิจิทัล ส่งเสริมให้หน่วยงานทั้งรัฐและเอกชนนำซอฟต์แวร์มาใช้ในการดำเนินงาน และมีโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการซอฟต์แวร์

9) โครงการภายใต้แผนนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยให้เป็นเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เช่น โครงการเมืองอัจฉริยะ (Smart City) เป็นโครงการที่ส่งเสริมให้เกิดการผลิตและการใช้ซอฟต์แวร์เพิ่มขึ้นอีกมาก

อุปสรรค (Threats)

1) นโยบายภาครัฐไม่ชัดเจนว่าจะส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ไปในทิศทางใด และจะส่งเสริมอย่างไร

2) กฎระเบียบในการให้การสนับสนุนผู้ประกอบการซอฟต์แวร์ล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

3) หลักสูตรการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้งกระบวนการปรับปรุงหลักสูตรมีความล่าช้า

4) คนไทยนิยมซื้อซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่ละเมิดลิขสิทธิ์ ซึ่งคัดลอกและวางจำหน่ายในราคาถูก เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น

อภิปรายผลการศึกษา

ความต้องการใช้ซอฟต์แวร์ยังมีอีกมากทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยให้เป็นเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) มีส่วนสำคัญยิ่งในการสร้างการเติบโตให้กับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ การรวมกลุ่ม/สมาคมจะช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองให้กับผู้ประกอบการ อีกทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือกัน โดยหากกลุ่ม/สมาคมทางด้านซอฟต์แวร์สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/สมาคม ตั้งแต่สมาคมที่เป็นต้นน้ำของสายโซ่อุปทานที่ทำการคิดสร้างสรรค์ ออกแบบ และพัฒนา ไปจนถึงสมาคมที่เป็นปลายน้ำของสายโซ่อุปทานที่ทำหน้าที่ในการจำหน่ายและกระจายสินค้าไปยังตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

ปัจจุบันผู้ประกอบการซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ได้รวมกลุ่มกันในรูปแบบของสมาคมแล้ว โดยทุกสมาคมทำกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดสายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์อยู่แล้ว ตั้งแต่คิดสร้างสรรค์ ออกแบบ พัฒนา ไปจนถึงจำหน่ายและกระจายสินค้าไปยังตลาดในประเทศ โดยมีสมาคมส่งเสริมการส่งออกซอฟต์แวร์ไทย (TSEP) เพียงสมาคมเดียวที่จำหน่ายและกระจายสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศด้วย ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสมาคม คือ ขาดแคลนเงินทุนในการจัดกิจกรรม จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกมีจำนวนน้อย ทำให้สมาคมไม่เข้มแข็ง ผู้ประกอบการไม่เห็นความสำคัญของการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและจัดกิจกรรมร่วมกันของสมาคมยังคงน้อย สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการคือการสร้างความเข้มแข็งให้กับสมาคม และการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงสมาคมที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ต่อการพัฒนาธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์โดยการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจ

1. หน่วยงานภาครัฐและสมาคมซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาคมสมาพันธ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแห่งประเทศไทย (TFIT) สมาคมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศไทย (ATCI) สมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย (ATSI) สมาคมสมองกลฝังตัวไทย (TESA) และสมาคมส่งเสริมการส่งออกซอฟต์แวร์ไทย (TSEP) ควรจัดตั้งฝึกอบรม สัมมนาเกี่ยวกับความสำคัญของการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ แต่ละสมาคมต้องสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การดำเนินงาน และร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาซอฟต์แวร์ไทย

2. สมาคมซอฟต์แวร์ควรร่วมกันจัดกิจกรรมพัฒนามาตรฐานซอฟต์แวร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) และพัฒนาซอฟต์แวร์ไทยไปสู่มาตรฐานระดับสากล โดยอาจใช้มาตรฐานที่สถาบัน Software Engineering Institute (SEI) แห่งมหาวิทยาลัยเคเนกกี เมลลอน ประเทศสหรัฐอเมริกาได้พัฒนาขึ้น เป็นมาตรฐานในการยกระดับและปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต การบริหารจัดการคุณภาพและการบริการของซอฟต์แวร์ ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวเรียกว่า “มาตรฐาน CMMI” (Capability Maturity Model Integration)

3. หน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) เขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย (Software Park Thailand) รวมถึงสถาบันการศึกษาและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ควรจัดฝึกอบรมและจัด workshop ให้กับผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนามาตรฐานซอฟต์แวร์ไทย

4. การสร้างความเข้มแข็งให้กับสมาคมซอฟต์แวร์เป็นสิ่งสำคัญ สามารถทำได้โดยการเชิญชวน

ผู้ประกอบการให้เข้าเป็นสมาชิกของสมาคม โดยแต่ละสมาคมจะต้องมีเป้าหมายและภารกิจในการดำเนินงานที่ชัดเจน เผยแพร่เป้าหมายและภารกิจดังกล่าวให้ผู้ประกอบการทราบ เพื่อให้ผู้ประกอบการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมเป็นสมาชิก และจัดกิจกรรมออกบูธสมาคมพบผู้ประกอบการ เพื่อให้ผู้ประกอบการสมัครเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมมากขึ้น

5. สมาคมซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ควรร่วมกันจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกและฐานข้อมูลตัวแทนจำหน่ายซอฟต์แวร์ เพื่อให้ทุกสมาคมสามารถใช้ฐานข้อมูลร่วมกันได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงานและทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ในการหาตลาดและช่องทางการจำหน่ายซอฟต์แวร์ในประเทศไทยนั้น สมาคมซอฟต์แวร์ควรจัดกิจกรรมออกบูธพบผู้ซื้อและตัวแทนจำหน่าย เนื่องจากมีผู้ประกอบการจำนวนไม่น้อยที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์ แต่ไม่สามารถหาตลาดได้ ประกอบกับยังไม่มีหน่วยงานใดมีหน้าที่ให้การสนับสนุนในขั้นตอนการจำหน่ายและกระจายสินค้าอย่างชัดเจน

ทั้งนี้ เพื่อให้การสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างเครือข่ายที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนควรให้ความสำคัญ ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายของกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ เป็นแผนการดำเนินงานระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ 3 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายสมาคมธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาผู้ผลิตและมาตรฐานซอฟต์แวร์

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการบริหารดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์

แผนระยะสั้น	แผนระยะกลาง	แผนระยะยาว
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายสมาคมธุรกิจซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์		
- จัดสัมมนาระหว่างสมาคมสมาพันธ์และสมาคมซอฟต์แวร์ เกี่ยวกับความสำคัญของเครือข่ายและความร่วมมือ และสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานของแต่ละสมาคม - จัดสัมมนาระหว่างสมาคมสมาพันธ์และสมาคมซอฟต์แวร์ เพื่อร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาซอฟต์แวร์ไทย	- จัดกิจกรรมออกบูธ สมาคมพบผู้ประกอบการ - จัดกิจกรรมออกบูธ สมาคมพบผู้ซื้อ และตัวแทนจำหน่ายสำหรับตลาดในประเทศ (ดำเนินการทุกสมาคม) - จัด road show ต่างประเทศ (เฉพาะสมาคม ATCI และ TSEP)	เชื่อมโยงสมาคมซอฟต์แวร์เข้ากับสมาคมของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจอื่น
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาผู้ผลิตและมาตรฐานซอฟต์แวร์		
จัดฝึกอบรมและ workshop สำหรับผู้ประกอบการ เพื่อพัฒนาการผลิตให้มีความรู้เรื่องการเขียนโปรแกรมใหม่ๆ เทคนิคใหม่ๆ ตามแต่เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป	- จัดฝึกอบรมและ workshop สำหรับผู้ประกอบการเพื่อพัฒนาการผลิตให้มีความรู้เรื่องการเขียนโปรแกรมใหม่ๆ เทคนิคใหม่ๆ ตามแต่เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป - พัฒนามาตรฐานซอฟต์แวร์ร่วมกันโดยใช้มาตรฐานซอฟต์แวร์ระดับสากลเป็นแนวทาง*	- จัดฝึกอบรมและ workshop สำหรับผู้ประกอบการ เพื่อพัฒนาการผลิตให้มีความรู้เรื่องการเขียนโปรแกรมใหม่ๆ เทคนิคใหม่ๆ ตามแต่เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป - พัฒนามาตรฐานซอฟต์แวร์ร่วมกันโดยใช้มาตรฐานซอฟต์แวร์ระดับสากลเป็นแนวทาง* - ส่งผู้ประกอบการที่มีศักยภาพเข้าร่วมศึกษาดูงานต่างประเทศ
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการบริหารดำเนินงาน		
- จัดทำฐานข้อมูลสมาชิก - จัดทำฐานข้อมูลตัวแทนจำหน่าย - ศึกษาข้อมูลตลาด	- จัดทำฐานข้อมูลสมาชิก - จัดทำฐานข้อมูลตัวแทนจำหน่าย - ศึกษาข้อมูลตลาด	ศึกษาข้อมูลตลาด

* มาตรฐานซอฟต์แวร์ระดับสากลเรียกว่า “มาตรฐาน CMMI” (Capability Maturity Model Integration) มีมาตรฐาน 5 ระดับ เป็นมาตรฐานที่สถาบัน Software Engineering Institute (SEI) แห่งมหาวิทยาลัยเคเนดิกี เมลลอน ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาขึ้น เพื่อยกระดับและปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต การบริหารจัดการคุณภาพและการบริการของซอฟต์แวร์ (Software Park Thailand, 2018).

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นบทความที่มาจากงานวิจัยการศึกษากิจกรรมการสร้างเครือข่ายสมาคมการค้ารายกลุ่มธุรกิจ กลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์ ภายใต้โครงการพัฒนาสถาบันการค้าและสร้างเครือข่ายธุรกิจไทยรองรับ AEC ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ผู้วิจัยได้เก็บ

ข้อมูลในปี 2559 เพื่อเพิ่มเติมและสอบถามข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลใหม่ให้มีความทันสมัย ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกซึ่งเป็นนายกสมาคมและเจ้าหน้าที่ของสมาคม ผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ประกอบการเอกชน ได้แก่ สมาคมส่งเสริมการส่งออกซอฟต์แวร์ไทย (TSEP) สมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย (ATSI) เขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย

(Software Park Thailand) และกลุ่มผู้ประกอบการซอฟต์แวร์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย รวมถึง

ผู้ประกอบการซอฟต์แวร์ทั้งที่เป็นและไม่เป็นสมาชิกของกลุ่ม/สมาคมใด ๆ

บรรณานุกรม

- Beamon, B. M. (1998). Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods. *International Journal of Production Economics*. 55(3), 281-294.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2012). *Supply Chain Logistics Management*. 4th ed. McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. 2nd ed. London, UK: Financial Times/Pitman Publishing.
- Cook, L. S., Heiser, D. R., & Sengupta, K. (2011). The Moderating Effect of Supply Chain Role on the Relationship between Supply Chain Practices and Performance: an Empirical Analysis. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 42(2), 104-134.
- Department of Industrial Promotion. (2014). *Activities in Supply Chain*. Retrieved August 14, 2018 from <http://www.logistics.go.th/index.php/news-information/bol-article/3157-4> [In Thai].
- Digital Economy Promotion Agency. (2017, August 8). *Thai Software Market declines and will decline continuously of 5% in 2017*. Bangkokbiznews. Retrieved August 31, 2018 from <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/767912> [In Thai].
- Electronic Transactions Development Agency. (2012). *Digital Economy*. Retrieved February 2, 2018 from <https://www.eta.or.th/digital-economy.html> [In Thai].
- Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Printice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- National Science and Technology Development Agency. (2018). *What is Digital Economy?*. Retrieved February 2, 2018 from <https://www.nstda.or.th/th/nstda-r-and-d/595-digital-economy> [In Thai].
- Office of the National Economic and Social Board. (2013). *The 2nd Thai Logistic System Development Strategic Plan (2013-2017)*. Retrieved November 24, 2016 from <http://www.harvardasia.co.th/wp-content/uploads/2016/09/logistic2.pdf>. [In Thai].
- Office of Transport and Traffic Policy and Planning. (2014). *The 4th Information and Communication Technology Master Plan (2015-2018)*. Retrieved December 8, 2017 from http://www.otp.go.th/uploads/tiny_upload/PolicyPlan/8-ICT/PlanICT_2558-2561.pdf. [In Thai].
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quinn, F. J. (1997). "What's the Buzz?". *Logistic Management*. 36(2), 43-47.
- Rabob, C. (2010). *Logistics and Supply Chain Management*. Samutprakarn: Huachiew Chalermprakiet University. [In Thai].
- Software Park Thailand. (2018). What is CMMI?. Retrieved July 26, 2018 from <http://www.swpark.or.th/cmmiproject/index.php/general/73-what-cmmi/> [In Thai].
- Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management*. 4th Edition. McGraw-Hill Higher Education.
- Tan, K. C., Lyman, S. B., & Wisner, J. D. (2002). Supply Chain Management: a Strategic Perspective. *International Journal of Operations and Production Management*. 22(6), 614-631.

โมเดลสมการโครงสร้างของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อ
ผลการปฏิบัติงาน: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมบริการในกรุงเทพมหานคร
**THE STRUCTURAL EQUATION MODELING OF JOB BURNOUT AND
INTRINSIC REWARD AFFECTING JOB PERFORMANCE: EMPIRICAL
EVIDENCE OF SERVICE INDUSTRY IN BANGKOK**

ชลธิชา ทิพย์ประทุม

Chonticha Tippratum

วิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

Management Program, Chandrakasem Rajabhat University.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมบริการในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีวิจัยวิทยาเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ จากการเก็บข้อมูลกับพนักงานบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 360 คน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน ประกอบด้วย ข้อเรียกร้องจากงาน ทรัพยากรในการทำงาน โมเดลการวัดรางวัลภายใน ประกอบด้วย ความรู้สึกถึงการมีคุณค่า และความรู้สึกถึงการยอมรับ และโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และพฤติกรรมนอกเหนือจากงาน ซึ่งโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square/df = 1.185, p = 0.135, GFI = 0.996, CFI = 0.999, TLI = 0.997, NFI = 0.995, RMSEA = 0.023) โดยความเหนื่อยหน่ายในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อรางวัลภายในและผลการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีรางวัลภายในทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลางด้วย ทั้งนี้ รางวัลภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยความผันแปรของผลการปฏิบัติงานเกิดจากอิทธิพลของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในร้อยละ 82

คำสำคัญ: ความเหนื่อยหน่ายในงาน, รางวัลภายใน, ผลการปฏิบัติงาน

ABSTRACT

The aim of research is to develop the structural equation modeling of job burnout and intrinsic reward affecting job performance: empirical evidence of service industry in Bangkok. The research use quantitative methodology to verify a causal and result relation, by collected data from 360 service staff in large Bangkok business hotel, using confirmatory factor analysis second order and structural equation modelling. The research found that model for measuring job burnout include job demand and job resource, model for measuring intrinsic reward include sense of meaningful and sense of recognition and model for measuring job performance include task performance and contextual performance, which model of job burnout and intrinsic reward affecting job performance that developed had relevant to empirical data. (Chi-square/df = 1.185, p = 0.135, GFI = 0.996, CFI = 0.999, TLI = 0.997, NFI = 0.995, RMSEA = 0.023) The job burnout had negative direct influent to intrinsic reward and job performance, had negative indirect influent to job performance by intrinsic reward as mediator variable. The intrinsic reward had positive direct influent to job performance. The variation of job performance caused by the influence of job burnout and intrinsic reward 82%

Keywords: Job burnout, Intrinsic reward, Job performance

บทนำ

พนักงานที่ทำหน้าที่ให้บริการส่วนหน้า (frontline service) ในอุตสาหกรรมบริการประเภทโรงแรม มักจะประสบปัญหาความเครียด (stress) อยู่เป็นประจำ ซึ่งมักมีสาเหตุมาจากความเครียดที่ต้องเผชิญในขณะที่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มากเกินไปจนเกินขีดจำกัด การถูกดูแคลนจากลูกค้าบางกลุ่ม หรือการมีอิสระในงานต่ำ (Chen & Kao, 2012) ตลอดจนความท้าทาย (challenge) จากงานที่ได้รับที่อาจมีความยากหรือไม่อาจทำให้สำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด (Tippatrum, 2017A)

การทำงานภายใต้ความเครียดจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพและมักก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในงาน (job burnout) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากข้อเรียกร้องจากงาน (job demand) ที่มากเกินไป จนมองว่าองค์กรไม่มีความยุติธรรม ขาดอิสระในการทำงาน และไม่มีสมดุลในชีวิตการทำงาน (Yogendra, 2015) ตลอดจนไม่มีทรัพยากรในการทำงานที่เพียงพอ (Wanthanang, 2017) อันเป็นผลมาจากการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานได้ หรือไม่ได้รับการตอบสนองต่อการร้องขอ (Sylvia, 2014) จนทำให้พนักงานไม่มีความสะดวกและความพร้อมในการทำงาน (Nazir, 2016) โดยพนักงานที่มีความเหนื่อยหน่ายในงานสูงมีแนวโน้มที่จะสร้างผลกระทบในทางลบให้กับองค์กรมากมาย เช่น ไม่พึงพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานลดลงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในภาพรวม (Vichian & Jadesadalug, 2018; Singh & Singh, 2018)

นอกจากนี้ ความเหนื่อยหน่ายในงานยังเป็นสาเหตุสำคัญในการลดทอนการสร้างรางวัลภายใน (intrinsic reward) ของพนักงานอีกด้วย เนื่องจากรางวัลภายในถือเป็นรางวัลประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในธำรงรักษาพนักงานในองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าทางจิตใจและการยอมรับในความสามารถของพนักงาน (Yap et al, 2009) ดังนั้น รางวัลภายในจึงเป็นรางวัลที่พนักงานสร้างขึ้นจากการเล็งเห็นคุณค่าในตนเองจนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความหมาย และได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ดังนั้น หากพนักงานมีความเหนื่อยหน่ายในงาน ย่อมทำให้พนักงานไม่มีรางวัลภายใน จนทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่

ต่ำลง (Qu & Wang, 2015; Cheng & Yi, 2018; Tippatrum, 2017B)

ผู้วิจัยจึงพัฒนาได้โมเดลสมการโครงสร้างของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ด้วยการใช้ฐานคิดแบบปฏิฐานนิยม (positivism) ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยมุ่งศึกษาธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องรองรับนักท่องเที่ยวจำนวนมาก ทำให้พนักงานมีภาวะเสี่ยงที่เกิดความเหนื่อยหน่ายในงานสูง ดังนั้น โมเดลการวิจัยนี้จึงสามารถอธิบายปรากฏการณ์ของอุตสาหกรรมบริการประเภทโรงแรมได้อย่างลุ่มลึก เนื่องจากการเป็นศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียนทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการเติบโตสูงขึ้น กำลังคนจึงเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ผ่านการเสนอแนวทางการลดผลกระทบที่เกิดจากความเหนื่อยหน่ายในงาน อันจะทำให้พนักงานมีรางวัลภายในและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการประเทศไทย

บททวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายในงาน รางวัลภายใน และผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายในงาน (job burnout)

ความเหนื่อยหน่ายในงานเป็นกลุ่มอาการของความอ่อนล้าที่แสดงออกทางร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเผชิญความเครียดในการทำงานต่อเนื่องเป็นเวลานานและไม่สามารถจัดการหรือขจัดปัญหานั้นได้ (Maslach & Jackson, 1981) ทั้งในส่วน of ข้อเรียกร้องจากงาน (job demand) และทรัพยากรในการทำงาน (job resource) ซึ่งข้อเรียกร้องจากงาน เป็นข้อเรียกร้องจากสภาวะงานในด้านปริมาณงาน (workload)

ตามหน้าที่ที่พนักงานต้องรับผิดชอบตามคำบรรยายลักษณะงาน (job description) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปริมาณงานที่น้อยเกินไป (work underload) และปริมาณงานที่มากเกินไป (work overload) โดยปริมาณงานที่น้อยเกินไป จะทำให้พนักงานรู้สึกไม่มีความกระตือรือร้น รู้สึกว่างานซ้ำซากและจำเจ ส่วนปริมาณงานที่มากเกินไป จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าปริมาณงานมีมากเกินไป ไม่สามารถทำเสร็จภายในเวลาที่กำหนดได้ (Doef & Macs, 1999) ซึ่งหากข้อเรียกร้องจากงานที่สูงเกินกว่าความสามารถทั้งด้านจิตวิทยาและทรัพยากรทางกายภาพ จะทำให้พนักงานความเครียด มีปัญหาด้านสุขภาพ อันจะนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในงานได้ในที่สุด (Demerouti et al., 2001) นอกจากนี้ ความกำกวมของงาน (ambiguity of work) เช่น งานไม่มีความชัดเจนจนนำไปสู่การสร้าง ความสับสนในการปฏิบัติ ความขัดแย้งในบทบาท (role conflict) เช่น พนักงานเกิดความสับสนกับบทบาทของตนเองกับงานที่ต้องรับผิดชอบ และบทบาทที่มากเกินไป (excessive role) เช่น ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไปกว่าทักษะหรือเงินเดือนที่ได้รับ เป็นต้น (Podsakoff et al., 2007) ก็ถือเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในงานได้เช่นกัน

ทรัพยากรในการทำงานถือเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในงาน เนื่องจากพนักงานไม่มีทรัพยากรในการทำงานที่เพียงพอทั้งทางด้านกายภาพ และทางด้านสังคม (Amabile, 2004) ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัญหาในการจัดสรรทรัพยากร หรือปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรภายในหน่วยงาน จนทำให้พนักงานไม่มีความสะดวกในการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน ทำให้งานมีความตึงเครียด (Nazir, 2016) จนนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในงานในที่สุด ซึ่งสร้างผลกระทบทางลบต่อพฤติกรรมและเป้าหมายการทำงาน of พนักงานด้วย (Bakker et al., 2004)

แนวคิดเกี่ยวกับรางวัลภายใน (intrinsic reward)

รางวัลภายใน คือ รางวัลที่พนักงานสร้างขึ้นภายใต้ความรู้สึกในเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับงานปัจจุบัน ประสบการณ์ที่ผ่านมาอดีต การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Tippratum, 2016) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีความหมายต่อการทำงาน

และองค์กร ตลอดจนทำให้พนักงานรู้สึกสิ่งที่ตนเองทำได้รับการยอมรับในความสามารถ (Callea et al., 2016; Johari & Yahya, 2016; Tippratum, 2016, 2017B, 2017C, 2018A; Tippratum et al., 2018) แต่การที่จะผลักดันให้พนักงานสร้างรางวัลภายในขึ้นนั้น องค์กรสามารถสนับสนุนได้จากการมอบหมายงานที่น่าสนใจ การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงาน การให้ทำงานที่ท้าทาย และหลากหลาย หรือการให้ผลการตอบกลับในการทำงาน เป็นต้น (Chelladurai, 2006) ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสร้างรางวัลภายในได้อย่างมาก เนื่องจากพนักงานจะเห็นว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญที่ได้รับสิทธิ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง (Tippratum, 2017C) ดังนั้น พนักงานที่สร้างรางวัลภายในขึ้นจะมีพฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่ไม่มีรางวัลภายใน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจอยู่กับองค์กร และที่สำคัญ คือ พนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นทั้งในส่วนของงานตามหน้าที่และพฤติกรรม การเข้าสังคม (Tippratum et al., 2018) ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม

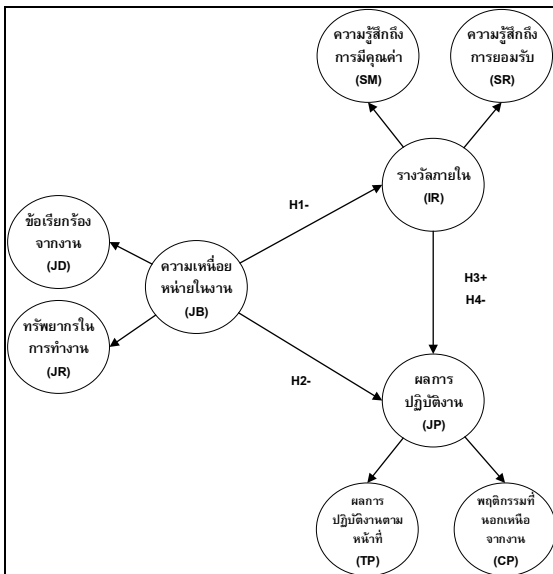
แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (job performance)

ผลการปฏิบัติงาน เป็นผลการตอบสนองต่อความต้องการของงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อหัวหน้างาน (Groen et al., 2016) ที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร (Viswesvaran & Ones, 2000; Williams, 2002) ซึ่งหากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกจะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดี แต่หากพนักงานแสดงพฤติกรรมที่ต่อต้าน หรือพฤติกรรมขัดแย้งต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรย่อมมีแนวโน้มให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรลดลง (Hallowell et al., 1996) ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานสะท้อนได้จากผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานหลัก (Tippratum, 2017B)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน คือ ความเหนื่อยหน่ายในงาน เนื่องจาก

การศึกษาหลักฐานเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่ พบว่า ความเหนื่อยหน่ายในงานสร้างผลทางลบต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทเพื่อสนับสนุนเป้าหมายองค์การของพนักงาน (Muhammad & Hamdy, 2005; Chen & Kao, 2012; Chuenprayoth, 2011) แต่ปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดทอนความเหนื่อยหน่ายในงาน เพื่อนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คือ รางวัลภายใน เพราะนักพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับว่ารางวัลภายในเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ (Ivancevich et al., 2011) นำพาองค์กรไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายในงาน รางวัลภายใน และผลการปฏิบัติงาน นำไปสู่การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายใน ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมบริการประเทศไทยนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: ความเหนื่อยหน่ายในงาน (JB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อรางวัลภายใน (IR)

สมมติฐานที่ 2: ความเหนื่อยหน่ายในงาน (JB)

มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน (JP)

สมมติฐานที่ 3: รางวัลภายใน (IR) มีอิทธิพล

ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (JP)

สมมติฐานที่ 4: ความเหนื่อยหน่ายในงาน (JB)

มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีรางวัลภายใน (IR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในอุตสาหกรรมบริการประเภทโรงแรมและเกสต์เฮาส์ในเขตกรุงเทพมหานคร ขนาด 150 ห้องขึ้นไป จำนวน 171 แห่ง รวม 32,179 คน ตามข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (<http://www.nso.go.th>, 2018) ซึ่งใช้เกณฑ์ตัวอย่าง 20 หน่วย ต่อ 1 ตัวแปรสังเกต (Kline, 2011) โดยการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต 18 ตัวแปร คูณด้วย 20 หน่วย จึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน โดยผู้วิจัยกำหนดสัดส่วนการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานให้บริการส่วนหน้า (frontline service) แห่งละ 3 คน รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 513 คน ได้รับแบบสอบถามกลับมา 415 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.89

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ แบบสอบถาม (questionnaire) แบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ภายใต้ความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ และผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าระหว่าง 0.67 1.00 ความเที่ยงของเครื่องมือ (reliability) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า 0.80 ขึ้นไป และค่าอำนาจจำแนก (discrimination power) พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป จึงถือว่าแบบสอบถามผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (Crano et al., 2015)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ประกอบด้วย 1) การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ โดยใช้การทดสอบค่าความเบ้

(skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) และ 2) การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากเกินไป (multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient)

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (model fit index) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ยอมรับได้
p-value of Chi-square	> 0.05
CMIN/DF	≤ 3
GFI	≥ 0.90
CFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.90
NFI	≥ 0.90
RMSEA	≤ 0.08

ที่มา: Hair et. al. (2010)

นอกจากนี้ ยังพิจารณาค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (construct reliability: PC) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (average variance extracted: PV) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading) โดยค่า PC ต้องมีค่ามากกว่า 0.60 ค่า PV ต้องมีค่ามากกว่า 0.50 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ต้องมีค่ามากกว่า 0.50 จึงจะอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Kaiwan, 2013) และ 2) การวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง (direct effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) ค่าอิทธิพลรวม (total effect) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ค่าความเบ้และค่าความโด่ง จากการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูล พบว่า ค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.805 ถึง -0.334 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.423 ถึง 3.673 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 และค่าความโด่ง อยู่ระหว่าง -10 ถึง +10 ข้อมูลจึงมีการแจกแจงแบบปกติ (Wanichbancha, 2007; Kaiwan, 2013) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปร	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง
JD1	-.492	1.958
JD2	-.777	1.404
JD3	-.634	1.682
JR1	-.334	3.673
JR2	-.473	2.322
JR3	-.549	1.845
SM1	-.947	.816
SM2	-1.023	.395
SM3	-.987	.438
SR1	-1.143	.003
SR2	-1.042	.155
SR3	-.519	1.949
TP1	-.721	1.650
TP2	-.783	1.256
TP3	-1.362	-.104
CP1	-1.805	-.423
CP2	-1.446	-.335
CP3	-1.274	-.081

2. ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต 18 ตัว จำนวน 171 คู่ พบว่า มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นไปในทิศทางบวกทุกคู่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.107-0.755 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร มีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (multicollinearity) (Vanichbancha, 2007; Kaiyawan, 2013)

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดความเหนียวหนายในงานโมเดลการวัดรางวัลภายใน และโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน พบว่า

3.1 โมเดลการวัดความเหนียวหนายในงาน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งแสดงได้ดัง ตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงาน

ดัชนีความสอดคล้อง	ผลการวิเคราะห์
p-value of Chi-square	0.002
CMIN/DF	2.298
GFI	0.979
CFI	0.976
TLI	0.955
NFI	0.965
RMSEA	0.074

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้อาจจะสรุปได้ว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) (Hair et. al., 2010) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.982 และค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์

นอกจากนี้ พบว่า ข้อเรียกร้องจากงาน (JD) มีค่า PC= 0.749, PV= 0.500 และทรัพยากรในการทำงาน (JR) มีค่า PC= 0.750, PV= 0.500 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2 โมเดลการวัดรางวัลภายใน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลรางวัลภายใน

ดัชนีความสอดคล้อง	ผลการวิเคราะห์
p-value of Chi-square	0.004
CMIN/DF	2.999
GFI	0.981
CFI	0.983
TLI	0.964
NFI	0.976
RMSEA	0.075

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.004 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้อาจจะสรุปได้ว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) (Hair et. al., 2010) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.999 และค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์

นอกจากนี้ พบว่า ความรู้สึกถึงการมีคุณค่า (SM) มีค่า PC= 0.749, PV= 0.500 และความรู้สึกถึงการยอมรับ (SR) มีค่า PC= 0.749, PV= 0.500 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลผลการปฏิบัติงาน

ดัชนีความสอดคล้อง	ผลการวิเคราะห์
p-value of Chi-square	0.021
CMIN/DF	2.495
GFI	0.986
CFI	0.993
TLI	0.982
NFI	0.988
RMSEA	0.065

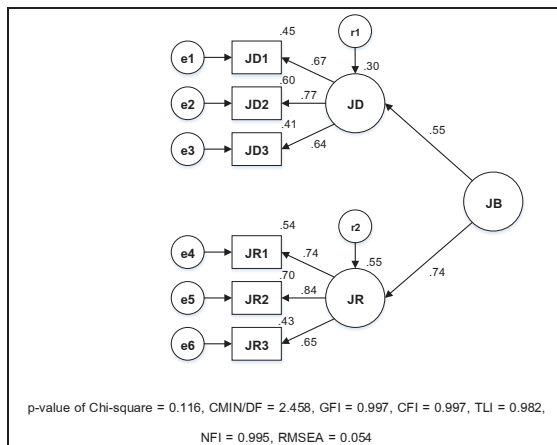
จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.021 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้อาจจะสรุปได้ว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.495 และค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์

นอกจากนี้ พบว่า ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (TP) มีค่า PC= 0.750, PV= 0.500 และพฤติกรรมที่นอกเหนือจากงาน (CP) มีค่า PC= 0.750, PV= 0.500 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน โมเดลการวัดรางวัลภายใน และโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน พบว่าค่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์ และมีค่า $PC = 0.750$, $PV = 0.500$ ดังนี้

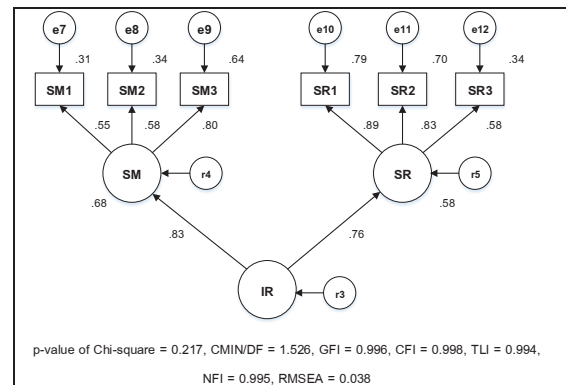
4.1 โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน มีค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.116 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ทำให้สรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบกับมีค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ค่า GFI เท่ากับ 0.997 ค่า CFI เท่ากับ 0.997 ค่า TLI เท่ากับ 0.982 ค่า NFI = 0.995 เท่ากับ และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.054 ทำให้โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงานที่พัฒนาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน

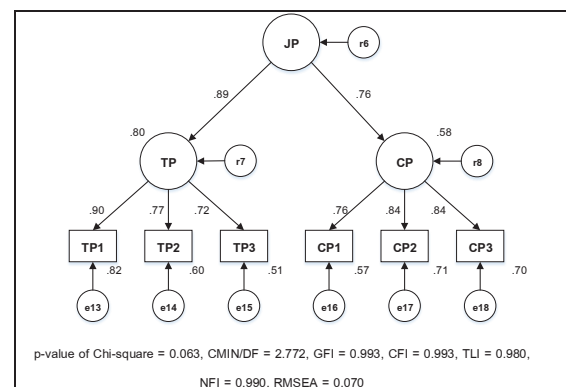
4.2 โมเดลการวัดรางวัลภายใน มีค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.217 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ทำให้สรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบกับมีค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ค่า GFI เท่ากับ 0.996 ค่า CFI เท่ากับ 0.998 ค่า TLI เท่ากับ 0.994 ค่า NFI = 0.995 เท่ากับ และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.038 ทำให้โมเดลการวัดรางวัลภายในที่พัฒนาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง

ยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลการวัดรางวัลภายใน

4.3 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน มีค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.063 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ทำให้สรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบกับมีค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ค่า GFI เท่ากับ 0.993 ค่า CFI เท่ากับ 0.993 ค่า TLI เท่ากับ 0.980 ค่า NFI = 0.990 เท่ากับ และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.070 ทำให้โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่พัฒนาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน

5. ผลการวิเคราะห์โมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์

นอกจากนี้ โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน มีค่า $PC = 0.749$, $PV = 0.500$ โมเดลการวัดรางวัลภายใน มีค่า $PC = 0.750$, $PV = 0.500$ และโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน มีค่า $PC = 0.750$, $PV = 0.500$ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงได้ดังตารางที่ 6 และภาพที่ 5

ตารางที่ 6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตัวแปรแฝงของโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	PC	PV
JB			0.749	0.500
JD	0.620	***		
JR	0.830	0.073		
IR			0.750	0.500
SM	0.820	***		
SR	0.750	0.069		
JP			0.750	0.501
TP	0.840	***		
CP	0.810	0.085		

หมายเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (constrain)

6. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานที่ 1: ความเหนื่อยหน่ายในงาน

(JB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อรางวัลภายใน (IR) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.90 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ -0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2: ความเหนื่อยหน่ายในงาน

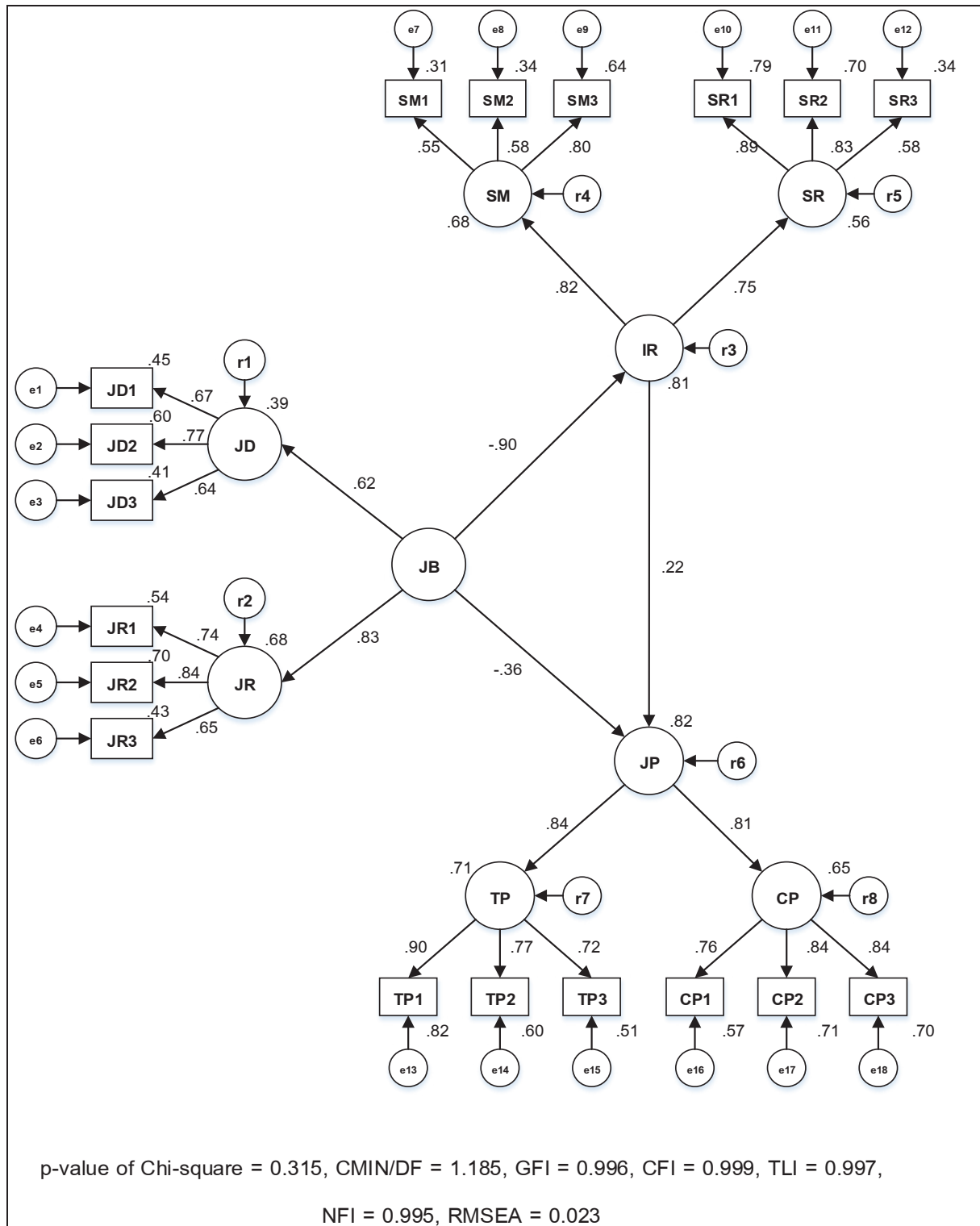
(JB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.36 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3: รางวัลภายใน (IR) มีอิทธิพล

ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4: ความเหนื่อยหน่ายในงาน

(JB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีรางวัลภายใน (IR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง โดยมีค่าอิทธิพลอ้อมเท่ากับ 1.09 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 4 แสดงได้ดังตารางที่ 7



ภาพที่ 5 โมเดลสมการโครงสร้างความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน:
หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมบริการในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 7 อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของโมเดล

ตัวแปร สาเหตุ (antecedent)	ตัวแปรผล (consequence)					
	รางวัลภายใน (IR)			ผลการปฏิบัติงาน (JP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความเหนื่อย หน่ายในงาน (JB)	-0.90	-	-0.90	-0.36	1.09	0.73
รางวัลภายใน (IR)	-	-	-	0.22	-	0.22
R²	0.81			0.82		

P = 0.05

จากตารางที่ 7 พบว่า รางวัลภายใน (IR) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.81 หมายความว่าความผันแปรของรางวัลภายใน (IR) เกิดจากอิทธิพลของความเหนื่อยหน่ายในงาน (JB) ร้อยละ 81 และผลการปฏิบัติงาน (JP) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.82 หมายความว่าความผันแปรของผลการปฏิบัติงาน (JP) เกิดจากอิทธิพลของความเหนื่อยหน่ายในงาน (JB) และรางวัลภายใน (IR) ร้อยละ 82

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความเหนื่อยในงานได้ เนื่องจากสมาชิกในทีมช่วยกันแบ่งเบาภาระของงาน และให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน ทั้งนี้สมาชิกในทีมทุกคนต้องคำนึงถึงเป้าหมายองค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้ที่ประสบกับสถานการณ์จริง ดังนั้น จึงเป็นผู้ที่สะท้อนปัญหาได้ดีที่สุด

3. การแสดงพฤติกรรมของหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ

พนักงาน และต้องมีความยุติธรรมกับพนักงานทุกคน ตลอดจนต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้างาน

4. จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ชัดเจน และจับต้องได้ทั้งเรื่องงานและบทบาทอื่น ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวควรสะท้อนถึงมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการประเมินตัวชี้วัดที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปราศจากอคติจากผู้ประเมิน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

โมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และหลักฐานทางวิชาการจำนวนมาก ดังนี้

1. ความเหนื่อยหน่ายในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อรางวัลภายใน (Qu & Wang, 2015; Tippratum, 2017B; Cheng & Yi, 2018) และผลการปฏิบัติงาน (Muhammad & Hamdy, 2005; Chuenprayoth, 2011; Chen & Kao, 2012; Singh & Singh, 2018) ที่เป็นเช่นนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากหากพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีความเหนื่อยหน่ายจากงานประจำที่รับผิดชอบ ความรู้สึกดังกล่าวย่อมไปลดทอนการเห็นคุณค่าในตนเองทำให้พนักงานสร้างรางวัลภายในได้ลดลง ประกอบกับเมื่อพนักงานขาดกำลังใจและความตั้งใจในการทำงานย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เป็นต้น

2. รางวัลภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (Callea et al., 2016; Johari & Yahya, 2016; Tippratum, 2016, 2017B; 2017C, 2018A, 2018B; Tippratum et al., 2018) ที่เป็นเช่นนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากหากพนักงานสร้างรางวัลภายในขึ้นได้ ย่อมทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญต่อหน่วยงาน ตลอดจนมีคุณค่าควรแก่ยอมรับ สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงผลักดันให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน และทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผลการปฏิบัติงานจึงมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ดังนั้น รางวัลภายในจึงมีส่วนลดทอนความเหนื่อยหน่ายในงานของพนักงานลงได้อย่างถาวร

3. ปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน จากข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Dhurup et. al. (2016) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีม อิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tippratum (2017C) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจมีส่วนช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าของตนเอง และมีแนวโน้มที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น 3) พฤติกรรมผู้นำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tippratum (2018B) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อรางวัลภายใน และมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก ตลอดจนพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกโดยมีรางวัลภายในทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง และ 4) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pablo and Ting-Ding (2017) ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงาน โรงแรมควรครอบคลุมถึงด้านการทำงานได้เสร็จตามเวลา และเป็นไปตามที่คาดหวัง ตลอดจนการแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และการประเมินพฤติกรรมที่นอกเหนือจากงานควรครอบคลุมถึงด้านการช่วยปกป้องชื่อเสียงของโรงแรมการมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาโรงแรมให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของความเหนื่อยหน่ายในงาน รางวัลภายใน และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความเหนื่อยหน่ายในงานส่งผลกระทบต่อรางวัลภายในและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย มาตรการ ตลอดจนระเบียบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อลดความเหนื่อยหน่ายในงานของพนักงาน และกระตุ้นให้พนักงานมีรางวัลภายในและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

2. องค์การในอุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นพื้นฐานในการลดความเหนื่อยหน่ายในงานให้กับพนักงานซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ผ่านการพิจารณาว่าข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในการทำงานของแต่ละตำแหน่งมีความเหมาะสมหรือไม่ ตลอดจนพยายามแสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียม ความยุติธรรม และการเป็นบุคคลสำคัญในที่ทำงาน เพราะหากพนักงานรับรู้ถึงสิ่งเหล่านี้ จะช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

3. องค์การในอุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างเกณฑ์การประเมินพนักงานที่ครอบคลุมด้านประสิทธิภาพการทำงานที่พนักงานควรปฏิบัติตามตัวชี้วัดการดำเนินงานในแต่ละตำแหน่ง และพฤติกรรมในการเข้าสังคมของพนักงาน เช่น การมีจิตอาสาในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. สามารถนำโมเดลที่พัฒนาขึ้นมาศึกษาและต่อยอดในเชิงลึก ด้วยวิธีวิจัยวิทยาเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา (phenomenology) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัยก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเที่ยงตรงและสอดคล้องกับบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างแท้จริง

2. สามารถใช้ทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัยเพื่ออธิบายโมเดลเพิ่มเติม เนื่องจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์อย่างลุ่มลึกจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาควบคู่ไปด้วย

3. สามารถนำโมเดลการวิจัยไปศึกษากับกลุ่มพนักงานที่องค์กรกำหนดให้เป็นคนเก่ง (talents) เนื่องจากการสร้างเกราะป้องกันเชิงกลยุทธ์แก่กลุ่มพนักงานดังกล่าว ไม่ให้ลาออกจากงาน เนื่องจากเป็นพนักงานกลุ่มหลักที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน

องค์การจากทักษะและความสามารถที่เหนือกว่า
พนักงานปกติ

4. สามารถนำโมเดลการวิจัยไปทดสอบกับ
กลุ่มพนักงานข้ามเพศ เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มี
ความสามารถ และทักษะในการให้บริการ ตลอดจนมี
วาทศิลป์ในการเจรจากับลูกค้าได้ไม่ต่างจากเพศหลัก

บรรณานุกรม

- Amabile, T. M. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *The Journal of Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, Antonio. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development* 35(6), 735-746.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champagne: Human Kinetics Publishers.
- Chen, C., & Kao, Y. (2012). Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants. *The Journal of Tourism Management*. 33, 868-874.
- Cheng, J., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Chuenprayoth, N. (2011). *Burnout in work Engagement and the ability to overcome obstacles to the performance of export agricultural workers*. (Master's thesis). Thammasat University. [In Thai]
- Crano, W. D., Brewer, M. B., & Lac, A. (2015). *Principles and Methods of social research*. 3rd ed. New York: Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492.
- Doef, V. M., & Macs, S. (1999). The job demand-control model and psychological well-being. A review of 20 years of empirical research. *Work and Stress*, 13, 87-114.
- Groen, A.C., Wouters, J. F., & Wilderom, P. M. (2016). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 1-16.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. NJ: Pearson.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, 19, 20-31.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *organizational behavior and management*. 9th ed. New York: McGraw-Hill
- Johari, J., & Yahya, K. K., (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7) 554-575.
- Kaiyawan, Y. (2013). *Multivariate statistical analysis for research*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. [In Thai]
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed. New York: The Guilford Press.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *The Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Ministry of Digital Economy and Society. (2018). Hotel business statistics.(Annual report) Retrieved from <http://www.nso.go.th>. [In Thai]
- Muhammad, A.H., & Hamdy, H. I. (2005). Burnout, Supervisory Support, and work outcomes: a study from an Arabic cultural

- perspective. *The Journal of Commerce and Management*, 15, 230-242.
- Nazir, S. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relation*, 38(4), 596-619.
- Pablo, Z., & Ting, M. (2017). Task and contextual performance as reactions of hotel staff to labor outsourcing: The role of procedural justice. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 51-61.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 438–454.
- Qu, H., & Wang, C. (2015). Study on the relationships between nurses' job burnout and subjective well-being. *Chinese Nursing Research*, 2(2), 61-66.
- Singh, V. L. & Singh, M. (2018). A Burnout Model of Job Crafting: Multiple Mediator Effects on Job Performance. *IIMB Management Review* (In press).
- Sylvia, H. (2014). Reward systems promote high-performance work teams achieving library mission. *The Bottom Line*, 27(2), 66-69.
- Tippratum, C. (2016). Intrinsic reward of retirees: study for grounded theory. In *Proceeding The 41st National and 5th International Graduate Research Conference*. 45-56.
- Tippratum, C. (2017). Developing Intrinsic Reward System in Digital Era of Chandrakasem Rajabhat University: Discursive Practice to Social Reproduction. In *Proceeding The 2nd International Conference of “Multidisciplinary Approaches on UN Sustainable Development Goals*, 101.
- Tippratum, C. (2017A). *Management and Organizational Behavior*. Bangkok: Chandrakasem Rajabhat University. [In Thai]
- Tippratum, C. (2017B). *The Development of the Intrinsic Reward model for Reinforcing the Loyalty Behavior to Organization and the Job Performance of the Staff in Software Industry in Thailand*. (Doctor' thesis). Silpakorn University. [In Thai]
- Tippratum, C. (2018A). Corporate Intrinsic Reward: Antecedent and Consequence. *Corporate Intrinsic Reward: Antecedent and Consequence.*, 15(1), 240-254. [In Thai]
- Tippratum, C. (2018B). A structural equation modelling of leader behavior and intrinsic reward affecting to turnover intention of staff in higher education institution in Thailand. In *National Conference Proceeding “SWU Research” 11th Srinakharinwirot University*. (pp. 1-22). Bangkok: Srinakharinwirot University. [In Thai]
- Tippratum, C., Kongklay, J., & Jadesadalug, V. (2018). *The Development of the Intrinsic Reward model for Reinforcing the Loyalty Behavior to Organization and the Job Performance of the Staff in Software Industry in Thailand*. *Journal of Accountancy and Management*, 10(4). [In Thai]
- Vanichbuncha, K. (2007). *Statistical Analysis: Statistics for Administration and Research*. 10th Ed. Bangkok: Chulalongkorn University. [In Thai]
- Vichein, N., & Jadesadalug, V. (2018). Causal Factors affecting the Organizational Citizenship Behavior of Nurse wards in Bhumibol Adulyadej Hospital Modern Management Journal, 16(1), 101-116. [In Thai]
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Wanthanang, K. (2017). Employee Empowerment: Visionary Leaders' Administration Tactics. *Modern Management Journal*, 15(1), 36-44. [In Thai]
- Williams, R. S. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thompson Learning.
- Yap, J. E., Bove, L. L., & Beverland, M. B. (2009). Exploring the Effects of Different Reward Programs on In-Role and Extra-Role Performance of Retail Sales Associates. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(3), 279-294.
- Yogendra, B. (2015). Employee Engagement as a Predictor of Seafarer Retention: A Study among Indian Officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(2), 295-318.

อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการรับรู้การสนับสนุนจาก
องค์กรที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพการบริการของปลัด

ประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

THE INFLUENCE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TO WORK ENGAGEMENT AND SERVICE QUALITY OF CHIEF ADMINISTRATION OF THE LOCAL GOVERNMENT OFFICIAL IN ROI ET PROVINCE

มงคล เอกพันธ์

Mongkol EKkaphan

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

Business Administration Department, Faculty of Business Administration and Accounting,
Roi Et Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อคุณภาพการบริการผ่านความยึดมั่นผูกพันในงานของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 117 คน คือ ปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพการบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับการทดสอบตัวแปรต้นกลางพบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรต้นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลกับคุณภาพบริการ

คำสำคัญ: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม, การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร, ความยึดมั่นผูกพันในงาน,
คุณภาพการบริการ

ABSTRACT

The objectives of this research were to investigate the influence of leader-member exchange and perceived organization support to service quality through the mediating effect of work engagement of chief administration of local government officials in Roi Et province. This research employed the survey research method. A questionnaire was used to collect data from the sample consisting of 117 chief administration of local government officials at Roi Et Province. The quantitative data were analyzed using descriptive statistics of frequency, percentage, mean, and standard deviation, and inferential statistics of correlation analysis, simple regression analysis and multiple regression analysis. The results indicated that leader-member exchange and perceived organization support had a positive influence on the work engagement and service quality with the statistical significance at .01 level. The results also shown that the work engagement had a mediating effect on the relationship between leader-member exchange, perceived organization support and service quality.

Keywords: Leader-Member Exchange, Perceived Organization Support, Work Engagement, Service Quality

บทนำ

ในปัจจุบัน การดำเนินงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ คน เงินสนับสนุน การจัดการ และวัสดุอุปกรณ์ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่นับว่ามีความสำคัญในการดำเนินขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยทางด้านการจัดการ ศึกษานโยบายขององค์กรเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งในการดำเนินงานภายในองค์กรผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์นโยบายขององค์กร ส่วนผู้ตามก็จะนำกลยุทธ์นโยบายนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Kitkuan, 2004)

Yawirach (2009) กล่าวว่า ผู้นำและผู้ตามเป็นปัจจัยพื้นฐานของการทำงานร่วมกันภายใต้สภาวะต่าง ๆ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็เป็นผู้ทำงานในเวลาเดียวกันทุกคน มีอำนาจหน้าที่ต่างกัน ต่างก็มีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ดังนั้นทุกคนจึงมีความเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ นอกจากนี้การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและสร้างทัศนคติที่ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ซึ่งผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ตาม ดังนั้นธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม คือ จะต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ความปรารถนาของผู้นำคือประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามที่สามารถสร้างผลงานที่ดี

นับเป็นสิ่งที่ผู้นำปรารถนาที่จะได้จากผู้ตาม เช่น การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และการสนับสนุนผู้ตามเพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

ซึ่งภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพนั้น จะเป็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบงานหลักและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร การทุ่มเทในการ

ปฏิบัติงานที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จึงถือได้ว่าผู้ตามเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในองค์กร

นอกจากปัจจัยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่เป็นด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลแล้ว Hill (2005) อธิบายว่า ปัจจัยทางด้านทรัพยากรหรือการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลที่ช่วยให้พนักงานจัดการกับปัญหาในการทำงานได้ดีขึ้น เพราะการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวแปรที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของพนักงานทำให้รู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ และพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ (Eisenberger et al., 2010) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรกับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกัน จากการแลกเปลี่ยนการให้รางวัลหรือผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายมีให้กัน โดยพิจารณาว่าองค์กรแสดงถึงความห่วงใยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคล เมื่อบุคคลรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร จะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกว่าจะตอบแทนบุญคุณคืนแก่องค์กรด้วยความสนใจความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ บุคคลจะตอบแทนองค์กรโดยการแสดงผ่านการทำงาน และแสดงผ่านความยึดมั่นผูกพันในงานนั้นด้วย (Eisenberger et al., 1986)

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตพบว่าส่วนใหญ่การศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามถูกศึกษาในแง่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในองค์กร (Jing-zhou, Xiao-xue & Xia-qing, 2008) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Rhoades et al., 2001; Bilgin & Demirel, 2012; Celep & Yilmazturk, 2012; Elstad, Christophersen & Turmo, 2013) มีงานวิจัยเชิงประจักษ์เพียงเล็กน้อย ที่ศึกษาการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นทั้งสองประเภทพร้อมกัน ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยระดับองค์กร ส่วนการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นปัจจัยระดับบุคคล ซึ่งทั้งสองปัจจัยแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ที่นอกจากจะมาจากปัจจัยส่วนบุคคลแล้ว ยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ด้วย

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่าส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ดอย่างไร โดยหวังว่าผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงระดับและความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวซึ่งจะช่วยขยายขอบเขตทางทฤษฎีใหม่ และสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงและการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยอื่นๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

3. เพื่อศึกษาผลกระทบความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

4. เพื่อศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานในการเป็นตัวแปรต้นกลางระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

5. เพื่อศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานในการเป็นตัวแปรต้นกลางระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐาน ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-member exchange -LMX)

Liden and Maslyn (1998) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หมายถึง การที่ผู้นำใช้รูปแบบต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกแต่ละคนเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการร่วมกัน ปฏิบัติงานให้กับองค์กร

ผู้ตามที่อยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูง (High LMX) จะได้รับความไว้วางใจความชอบพอกการสนับสนุนต่าง ๆ จากผู้นำ จะมีแนวโน้มในการเพิ่มพยายามในการทำงาน ตลอดจนความจงรักภักดีเพื่อตอบสนองความคาดหวังจากผู้นำที่ให้ความสัมพันธ์พิเศษแก่ตน ขณะที่ผู้ตามในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนต่ำ (Low LMX) จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของสัญญาจ้าง จะถูกคาดหวังจากผู้นำ ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และได้รับค่าตอบแทนตามมาตรฐานการทำงาน

Organ et al.(2006) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่าผู้นำมีคุณลักษณะที่ใช้การแลกเปลี่ยนทางสังคมและมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตาม ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วหากผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความสำนึกในหน้าที่ รวมทั้งพฤติกรรมที่เป็นผลลัพธ์ในทางบวกที่สูงกว่าผู้นำที่ไม่มีสัมพันธภาพที่ดีหรือไม่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดีพอ สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีคุณภาพสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ผลการดำเนินงาน ความคิดสร้างสรรค์ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน และการตั้งใจลาออกจากงานที่ลดลง (Dulebohn et al., 2012; Llies et al., 2007; Martin et al., 2016)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องการศึกษาของ Gu et al., (2015) พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีคุณภาพสูงจะทำให้พนักงานมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และนอกจากนั้น การศึกษาของ Breevaart et al. (2015) ที่พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีคุณภาพสูงมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงานที่ระดับสูงโดยผ่านปัจจัยทางด้าน

ความพร้อมของทรัพยากร โอกาสในการพัฒนา และการสนับสนุนทางสังคม

2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organization Support – POS)

Eisenberger et al. (1986) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่า มีพื้นฐานอยู่บนบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลได้รับการตอบแทนจากบุคคลอื่นเป็นอย่างดี บุคคลนั้นจะต้องตอบแทนบุคคลอื่นอย่างที่ดีด้วยเช่นกัน ในการทำงานนั้นมักจะพบว่าเมื่อองค์กรหยิบยื่นผลประโยชน์ให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานจะรับรู้ว่าเขาเป็นหนี้บุญคุณองค์กรและหาทางตอบแทนคืนให้กับองค์กรเช่นกัน จึงอาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันที่พนักงานมีให้องค์กรนั้นเป็นผลมาจากการรับรู้ว่าองค์กรมองเห็นคุณค่าและความพยายามในการทำงานของพวกเขา และพวกเขาดำรงหวังว่าความพยายามที่พวกเขาทุ่มเทให้องค์กรเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นจะได้รับรางวัลจากองค์กรเป็นการตอบแทนเช่นกัน

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Jackson et al. (2006) พบว่ารูปแบบความผูกพันที่เกี่ยวกับลักษณะของงานและความยึดมั่นผูกพันในงานนั้นเกิดจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร บุคคลจะเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานเพิ่มสูงขึ้น และยังพบว่าพนักงานจะตอบแทนการสนับสนุนจากองค์กรด้วยการเพิ่มความพยายามในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (Chiang & Hsieh, 2012) นอกจากนี้งานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ผ่านมาพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนั้นนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเช่น ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Inoue et al., 2013)

3. ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement – WOE)

Kahn (1990) ได้อธิบายแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคคลคือ การที่บุคคลยึดมั่นอยู่กับงานและทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ตนเองได้รับ โดยบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะแสดงให้เห็นทางด้านร่างกาย ความคิด และอารมณ์ระหว่างปฏิบัติงานกล่าวคือ บุคคล

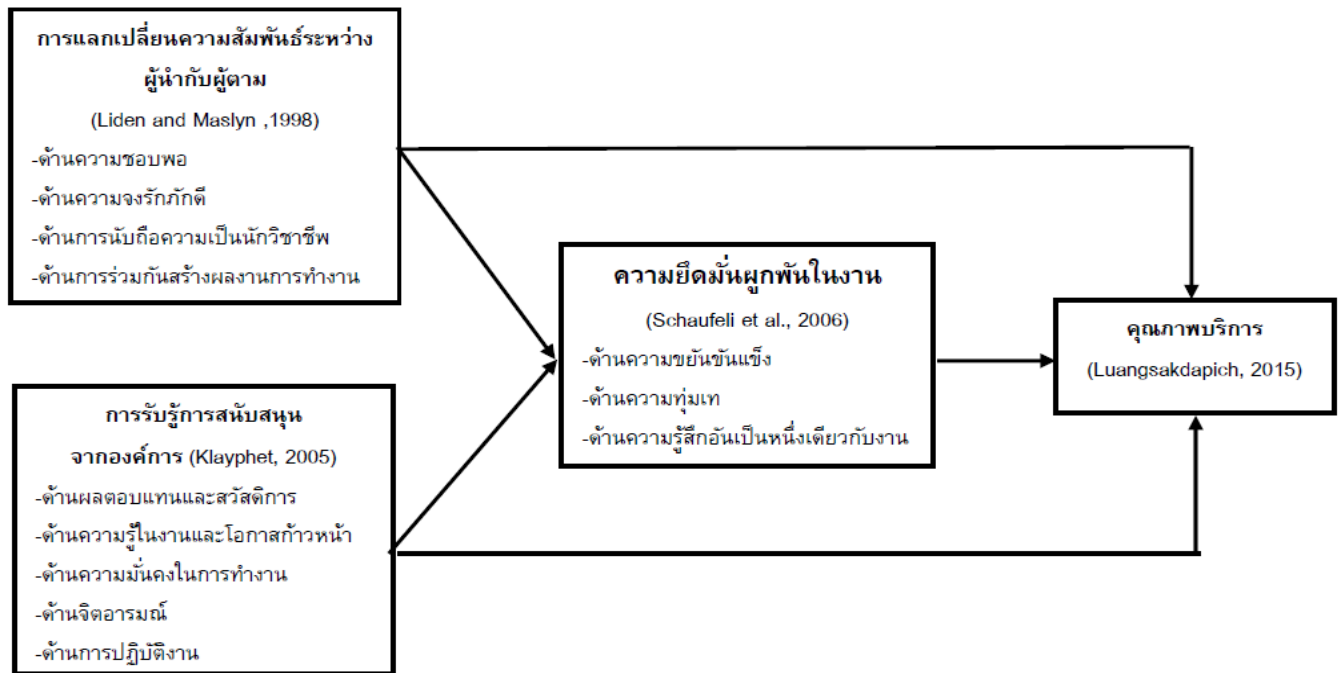
ชอบที่จะทำงาน ไม่ว่างานนั้นจะทำคนเดียวหรือต้องทำร่วมกับผู้อื่นก็ตาม มีการใช้ความคิดเพื่อปรับปรุงงานให้ออกมาดี และพยายามเข้าใจความรู้สึกของบุคคลอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

Schaufeli and Bakker (2004) ได้ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันในงาน ว่าเป็นสภาวะจิตใจในด้านอารมณ์และความคิดในเชิงบวกที่มีต่องาน ซึ่งมีความคงทน ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา โดยไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับวัตถุ สถานการณ์ตัวบุคคลหรือพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะเป็นคนที่มีความขยันขันแข็งในการทำงาน มีความพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Vigor) มีความทุ่มเทในการทำงาน กระตือรือร้น โดยมองว่างานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน (Dedication) และรู้สึกเป็นอันหนึ่งเดียวกันกับงาน กล่าวคือ มีสมาธิในการทำงาน จิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน จนรู้สึกเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถแยกตนเองออกจากงานได้ (Absorption)

ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นภาวะจิตใจทางบวกในตัวบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นภาวะที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับปรุงสภาวะในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากความผูกพันในงานจะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลแล้ว ยังส่งผลต่อสภาพการทำงาน of บุคคลอื่นอีกด้วย

มีงานวิจัยที่พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานทำให้เกิดผลที่ดีต่อบุคคลและองค์กรในหลายๆ ด้าน เช่นด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ ความพึงพอใจในงาน (Saks, 2006) บรรยากาศในการให้บริการซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Salanova et al., 2005) ซึ่งสอดคล้องการศึกษา Garcia et al. (2013) พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อคุณภาพบริการของพนักงานสายสนับสนุนของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศแอฟริกาใต้

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น สามารถนำสร้ากรอบแนวความคิดและสมมติฐาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีผลกระทบเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

สมมติฐานที่ 2: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีผลกระทบเชิงบวกต่อคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

สมมติฐานที่ 3: การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

สมมติฐานที่ 4: การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบเชิงบวกต่อคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

สมมติฐานที่ 5: ความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

สมมติฐานที่ 6: ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

สมมติฐานที่ 7: ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุน

จากองค์กรและคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ดทั้งสิ้น 203 ราย (<http://www.roiet.go.th>) กลุ่มตัวอย่างคือ ปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด ใช้สูตรในการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างเมื่อทราบจำประชากร (Vanichbuncha, 2012) ซึ่งได้กำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าสัดส่วนเท่ากับ 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 134 ราย ซึ่งใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลากจากรายชื่อกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ใช้เกณฑ์การพิจารณาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ผลการตรวจ สอบได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 -

1.00 จำนวน 59 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ดที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อหาความเหมาะสมของการใช้ภาษาในแบบสอบถาม และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item-Total Correlation ซึ่งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยึดมั่นผูกพันในงาน และคุณภาพการบริการ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.65 – 0.94 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับ Tairuakham (2009) ที่เสนอว่า เกณฑ์การพิจารณาอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม หากมีค่ามากกว่า 0.4 ขึ้นไปถือว่ามีความเหมาะสมในระดับดีมาก

ผู้วิจัยได้หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.88 – 0.96 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.6 ถือว่ามีความเชื่อมั่น (Hair et al., 2006) ซึ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ดที่ดำรงตำแหน่งปลัดเทศบาลจำนวน 7 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 4 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ ได้แก่ รูปแบบหน่วยงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนเงินรายได้ที่จัดเก็บ และจำนวนพนักงานในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามประกอบด้วยคำถามจำนวน 21 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบคำถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 18 ข้อ

ตอนที่ 5 เป็นแบบคำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานประกอบด้วยคำถาม จำนวน 5 ข้อและคุณภาพการบริการประกอบด้วยคำถาม จำนวน 4 ข้อ แบบสอบถามในตอนที่ 3-5 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดตามวิธีของลิเคิร์ท แบ่งระดับการวัดเป็น 5 ระดับ แล้วนำค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของ Srisa-ard (2010)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยจดหมายลงทะเบียน ตั้งแต่วันที่ 10 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2561 จำนวน 134 ฉบับ เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ และแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับกลับคืนมาได้ติดตามทางโทรศัพท์และดำเนินการส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างอีกครั้ง ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาสมบูรณ์จำนวน 117 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.31 เมื่อเทียบจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง การส่งแบบสอบถามหากมีอัตราการตอบกลับอย่างร้อยละ 20 ถือว่าสามารถยอมรับได้ (Aaker, Kumar & Day, 2011)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1.ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงเส้นอย่างง่าย และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ งานวิจัยในครั้งนี้กำหนดความหมายตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

LMX = การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

POS = การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

WOE = ความยึดมั่นผูกพันในงาน

SEQ = คุณภาพการบริการ

β = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

2.การทดสอบตัวแปรคั่นกลางด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอย 4 ขั้นตอน (Orn-uma, 2015 งบตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์การทดสอบตัวแปรคั่นกลาง

ขั้นที่	การดำเนินงาน	สมการถดถอยหรือ ผลลัพธ์
1	การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (X) ที่มีต่อ $Y = \mu_1 + cX + \epsilon_1$ ตัวแปรตาม (Y) - จะได้อิทธิพลทางตรงทั้งหมดของ X ที่มีต่อ Y คือ ค่า c	$Y = \mu_1 + cX + \epsilon_1$
2	การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (X) ที่มีต่อ ตัวแปรส่งผ่าน (Med) - จะได้อิทธิพลทางตรงของ X ที่มีต่อ Med คือ ค่า a	$Med = \mu_2 + aX + \epsilon_2$
3	การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (X) และ อิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน (Med) ที่มีต่อตัวแปรตาม (Y) - จะได้อิทธิพลทางตรงที่เหลืออยู่ของ X ที่มีต่อ Y เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปร Med ให้มีค่าคงที่ คือ ค่า c' - จะได้อิทธิพลทางตรงของ Med ที่มีต่อ Y เมื่อควบคุมอิทธิพลของ X ให้มีค่าคงที่ คือ ค่า b	$Y = \mu_3 + c'X + bMed + \epsilon_1$
4	1) พิจารณาค่า c' ในขั้นตอนที่ 3 แล้วไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ 2) พิจารณาค่า c' ในขั้นตอนที่ 3 แล้วพบนัยสำคัญทางสถิติ $c' < c$ เปรียบเทียบค่า c' กับค่า c 3) พิจารณาค่า a หรือ ค่า b แล้วไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ	1) fully mediation 2) $c' < c$ เป็น partial mediation 3) no mediation

ผลการวิจัย

1.ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 41 -50 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
เพศชาย	88	75.20
อายุระหว่าง 41 -50 ปี	62	53.00
สถานภาพสมรส	91	77.80
ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี	84	71.80
รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท	92	78.60
ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี	81	69.20
ดำรงตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	79	67.50

2. ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี มีรายได้จากการจัดเก็บภาษีและรายได้อื่น ๆ ต่ำกว่า 10 ล้านบาทต่อปีงบประมาณ และมีจำนวนพนักงานในสังกัดมากกว่า 40 คนขึ้นไป ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของ

หน่วยงาน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล	79	67.50
ระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี	71	60.70
รายได้จากการจัดเก็บภาษีและรายได้อื่น ๆ ต่ำกว่า 10 ล้านบาทต่อปีงบประมาณ	40	34.20
จำนวนพนักงานในสังกัดมากกว่า 40 คนขึ้นไป	54	46.20

3.กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับคือด้านการนับถือความเป็นนักวิชาชีพ ความจงรักภักดี และการร่วมกันสร้างผลงานการทำงาน ดังตารางที่ 4

ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็น ในการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยึดมั่นผูกพันในงาน และคุณภาพการบริการออกเป็น 5 ระดับ แล้วนำค่าคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามมาหา

ค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ตัวแปร	Mean	S.D.	ความหมาย
ด้านความชอบพอ	3.38	0.70	มาก
ด้านความจงรักภักดี	3.67	0.70	มาก
ด้านการนับถือความเป็นนักวิชาชีพ	4.08	0.64	มาก
ด้านการร่วมกันสร้างผลงานการทำงาน	3.47	0.77	ปานกลาง
โดยรวม	3.65	0.62	มาก

4. กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับการสนับสนุนจากองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับคือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า และด้านการปฏิบัติงานดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับการสนับสนุน

จากองค์กร

ตัวแปร	Mean	S.D.	ความหมาย
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	3.44	0.64	ปานกลาง
ด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า	3.82	0.51	มาก
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.84	0.62	มาก
ด้านจิตอาสามณ์	3.75	0.55	มาก
ด้านการปฏิบัติงาน	3.79	0.62	มาก
โดยรวม	3.73	0.52	มาก

5. กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นผูกพันในงานโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับคือ ด้านความรู้สึกอันเป็นหนึ่งเดียวกับงาน ด้านความทุ่มเท และด้านความขยันขันแข็งดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นผูกพันในงาน

ตัวแปร	Mean	S.D.	ความหมาย
ด้านความขยันขันแข็ง	4.05	0.64	มาก
ด้านความทุ่มเท	4.12	0.51	มาก
ด้านความรู้สึกอันเป็นหนึ่งเดียวกับงาน	4.23	0.58	มาก
โดยรวม	4.13	0.57	มาก

6. กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพบริการโดยรวมอยู่ระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57

7. ผลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และคุณภาพบริการ พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และคุณภาพบริการมีความสัมพันธ์ในทางบวก โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.39 – 0.69 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงอาจเกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบการเกิดปัญหา Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF (Variance Inflation Factors) พบว่า ค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.97 – 2.80 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาเนื่องจากค่า VIF น้อยกว่า 10 (Foxall and Yani-de-Soriano, 2005) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ
กับผู้ตาม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และคุณภาพ
บริการ

ตัวแปร	LMX	POS	WOE	SEQ	VIF
ค่าเฉลี่ย (MEAN)	3.65	3.73	4.13	3.90	
ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	0.62	0.52	0.57	0.54	
LMX	-				
POS	.69**	-			1.97
WOE	.48**	.52**	-		2.35
SEQ	.39**	.57**	.69**	-	2.80

**p<0.01, *p<0.05

8. ผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงเส้นอย่างง่าย และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ดังแสดงในตารางที่ 8 พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มีผลกระทบทางบวกต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มีผลกระทบทางบวกต่อคุณภาพบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อคุณภาพบริการของของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4

ความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีผลกระทบทางบวกต่อคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 5

ผลการทดสอบเมื่อตัวแปรความยืดหยุ่นผูกพันในงานซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณภาพบริการ ส่วนความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีผลกระทบทางบวกต่อคุณภาพบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยทำให้พบว่าความยืดหยุ่นผูกพันในงานได้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลางโดยสมบูรณ์ (Fully Mediator) ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและคุณภาพบริการ จากผลการวิจัยจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 6

และผลการทดสอบเมื่อตัวแปรความยืดหยุ่นผูกพันในงานซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณภาพบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีผลกระทบทางบวกกับคุณภาพบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยทำให้พบว่าความยืดหยุ่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรกลางโดยแบบบางส่วน (Partial Mediator) ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและคุณภาพบริการ จากผลการวิจัยจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 7

ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

ตัวแปรต้น	สมมติฐานการวิจัย/ตัวแปรตาม						
	1	2	3	4	5	6	7
	(WOE)	(SEQ)	(WOE)	(SEQ)	(SEQ)	(SEQ)	(SEQ)
	β	β	β	β	β	β	β
ค่าคงที่	2.659	2.565	1.979	1.682	1.214	1.050	0.683
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (LMX)	.404**	.341**				.096	
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS)			.577**	.593**			.302**
ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (WOE)					.649**	.604**	.505**
R^2	.191	.154	.276	.331	0.478	.488	.540
Adjusted R^2	.186	.148	.270	.325	0.473	.479	.532

การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาผลกระทบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความยืดหยุ่นผูกพันในงานต่อคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีผลกระทบทางบวกต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และคุณภาพบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gu et al. (2015) พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีความสัมพันธ์สูงจะทำให้พนักงานมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และนอกจากนั้นสอดคล้องกับการศึกษาของ Breevaart et al. (2015) ที่พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีความสัมพันธ์สูง มีผลกระทบต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานโดยผ่านปัจจัยทางด้านความพร้อมของทรัพยากร โอกาสในการพัฒนา และการสนับสนุนทางสังคม

ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่บนฐานของสมมติฐานที่ว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการใช้การแลกเปลี่ยนทางสังคม และมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำมี

ปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความสำนึกในหน้าที่ รวมทั้งพฤติกรรมที่เป็นผลลัพธ์ในทางบวกที่สูงกว่าผู้นำที่ไม่มีสัมพันธภาพที่ดีหรือไม่มี การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดีพอ (Organ et al., 2006)

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานและคุณภาพบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jackson et al. (2006) พบว่ารูปแบบความผาสุกที่เกี่ยวกับลักษณะของงานและความยืดหยุ่นผูกพันในงานนั้นเกิดจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร บุคคลจะเกิดความยืดหยุ่นผูกพันในงานที่เพิ่มสูงขึ้นและยังพบว่าพนักงานจะตอบสนองการสนับสนุนจากองค์กรด้วยการเพิ่มความพยายามในการทำงานก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Chiang & Hsieh, 2012) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Inoue et al. (2013) ที่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนั้นนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานเช่น มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานเพิ่มมากขึ้น

ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนั้นมีพื้นฐานอยู่บนบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลได้รับการตอบแทนจากบุคคลอื่นเป็นอย่างดี บุคคลนั้นจะต้องตอบแทนบุคคลอื่นอย่างที่ดีด้วยเช่นกัน ในการทำงานนั้นมักจะพบว่าเมื่อองค์กรหยิบยื่นผลประโยชน์ให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานจะรับรู้ว่าคุณค่าเป็นหนี้บุญคุณองค์กรและหาทางตอบแทนคืนให้กับองค์กรเช่นกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าความผูกพันที่พนักงานมีให้ต่อองค์กรนั้นเป็นผลมาจากการรับรู้ว่าคุณค่ามองเห็นคุณค่าและความพยายามในการทำงานของพวกเขา และพวกเขาทรงหวังว่าความพยายามที่พวกเขาทุ่มเทให้องค์กรเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นจะได้รับรางวัลจากองค์กรเป็นการตอบแทนเช่นกัน (Eisenberger et al., 1986)

ความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลกระทบทางบวกต่อคุณภาพบริการซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saks (2006) ที่พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานทำให้เกิดผลที่ดีต่อบุคคลและองค์กรในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานหรือบริการที่ให้กับลูกค้า (Salanova et al., 2005)

ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นภาวะจิตใจทางบวกในตัวบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นภาวะที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับปรุงสภาวะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันในงานจะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลที่ดีขึ้นแล้วยังส่งผลต่อสภาพการทำงานของบุคคลได้อีกด้วย

ผลการวิจัยของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีผลกระทบทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด และผลการวิจัยผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด และผลการวิจัยผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด แสดงให้เห็นว่า

ความยึดมั่นผูกพันในงานมีลักษณะเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) เพื่อเป็นการยืนยันสมมติฐานดังกล่าว จึงได้ทำการทดสอบค่าของตัวแปรส่งผ่านด้วยเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอย (Baron and Kenny, 1986 ; Frazier et al., 2004; Orn-uma, 2015)

การทดสอบผลกระทบของตัวแปรคั่นกลางระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามกับคุณภาพบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด สามารถยืนยันได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสมนัยโดยมีลักษณะการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Complete Mediation) ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามกับคุณภาพบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด

นอกจากนี้ การทดสอบผลกระทบของตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับคุณภาพบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด สามารถยืนยันได้ว่า ความความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสมนัยโดยมีลักษณะการส่งผ่านแบบบางส่วน (Partial Mediation) ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับคุณภาพบริการของผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำ

จึงกล่าวได้ว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลกระทบทั้งในทางตรงและทางอ้อมต่อคุณภาพบริการของผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากข้อค้นพบที่ว่า กลุ่มตัวอย่างมีการประเมินรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับมาก ซึ่งจากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามพบว่าองค์ประกอบด้านการร่วมกันสร้างผลงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งผู้วิจัยมองว่าผู้บริหารควรส่งเสริมการช่วยเหลือกันทำงานทั้งสองฝ่ายร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน มีการช่วยเหลือด้วยความเต็มใจในทุกโอกาส ควรแสดงออกให้เห็นถึงการปกป้องผู้ตามเมื่อ

เกิดปัญหาทั้งนี้เพื่อเป้าหมายในการทำงานและสถานภาพส่วนบุคคล

1.2 จากข้อค้นพบที่ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ ผู้บริหารองค์กรควรส่งเสริมปัจจัยที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานได้แก่ ปัจจัยทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนและหัวหน้างาน ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะที่หลากหลาย ปัจจัยทรัพยากรส่วนบุคคลคือการประเมินความสามารถในการควบคุมสิ่งแวดล้อมของบุคคล เช่นการส่งเสริมการมองโลกในแง่ดี ความภูมิใจตน การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามในการศึกษา ในการศึกษารังต่อไปอาจใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเป็นการต่อยอดจากการวิจัยในครั้งนี้

นี้โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต หรือวิธีการอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีประโยชน์ในการทราบถึงปัญหาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันยึดมั่นในงาน และคุณภาพการบริการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากระบวนการรักษาคุณภาพการบริการขององค์กรต่อไป

2. ควรศึกษาตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันยึดมั่นในงานและคุณภาพบริการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศในองค์กร ความสมดุลของชีวิตและงาน ความสุขในการทำงาน รวมถึงศึกษาตัวแปรกำกับที่เป็นอิทธิพลร่วมที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันยึดมั่นในงาน เช่น การรับรู้ความเป็นอิสระในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างานและผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกเหนือจากนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการรายงานด้วยตนเองของผู้ตอบแบบสอบถามควรมีการเก็บจากองค์กรประเภทที่แตกต่างกัน เช่น เปรียบเทียบจากองค์กรในภาครัฐกับภาคเอกชน

บรรณานุกรม

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*. John Wiley and Sons, Inc.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bilgin, N., & Demirer, H. (2012). "The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 51(1), 470-473.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 754-770.
- Celep, C., & Yilmazturk, O.E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46(1), 5763-5776.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 3, 180-190.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715-1759.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & SteigerMueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The

- contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1085-1103.
- Elstad, E., Christophersen, K.A., & Turmo, A. (2013). Antecedents of organizational citizenship behavior among educators in language education for adult immigrants in Norway. *Adult Education Quarterly*, 63(1), 78-96.
- Foxall, G.R., & Yani-de-Soriano, M.M. (2005). Situational influences on consumers, attitudes and behavior. *Journal of Business research*, 58, 518-525.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Baron, R. M. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct ideas. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gracia, E., Salanova, M., Grau, R., & Cifre, E. (2013). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 42-55.
- Gu, Q., Tang, T. Li-Ping & Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529.
- Hair, J.F.I., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th Ed. New Jersey: Pearson.
- Hill, E.J. (2005). Work - family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793 – 819
- Inoue, A., Kwakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: a perspective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86(4), 441-449.
- Jackson, L.T.B, Rothman, S., & Vijver, F.J.R (2006). A Model of work-related well-being for educators in South Africa. *Stress and Health*, 22, 263-274.
- Jing-zhou, P., Xiao-xue, Z., & Xia-qing, Z. (2008). The role of leadership between the employees and the organization: A bridge or a ravine? an empirical study from China. *Journal of Management and Marketing Research*, 1-14.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kitkuan, R. (2004). *The Effect of leadership and Followership Styles on Employees' Job satisfaction : A Case Study of Ministry of Science and Technology and Aeronautical Radio of Thailand*. (Master's thesis). Thammasat University, Bangkok. [In Thai]
- Klaipetch, P. (2005). *Effect of perceived organizational support and organizational justice on commitment and turnover intentions*. (Master's thesis). Dhurakijpundit University, Bangkok. [In Thai]
- Klein, K.J., Tosi, H., & Albert A. J. C. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24(2), 248-53.
- Liden, R. J., & Maslyn, J. M. (1998). Multi-Dimensionality of leader-member exchange : An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 30-43
- LLies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269–277.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. USA: Sage Publications, Inc.
- Orn-uma, C. (2015). Mediator variable, An Encyclopedia of education. Retrieved from <http://ejournals.swu.ac.th/article>
- Rhodes, L., Eisenberger, R., & Armile, S. (2001). Affective commitment to the organization : The Contribution of perceived organization support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825- 836

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro', J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90(6), 1217-27.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Srisa-ard, B. (2010). Basic Research. (8th Ed). Bangkok: Suviriyasarn. [In Thai]
- Tairuakham, S. (2009). Research Methodology for Humanities and Social Sciences Mahasarakham: Mahasarakham university printing. [In Thai]
- Vanichbuncha, K. (2012). Statistics for Research. (6th Ed). Bangkok: Thammasat. [In Thai]
- Yawirach, N. (2009). Leadership and Strategic Leader. (7th Ed). Bangkok: Triple group. [In Thai]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิต
ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
**HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF MANUFACTURING
EMPLOYEES IN ELECTRICAL AND ELECTRONICS INDUSTRY**

สมโชค ไสลเพชร

Somchoke Salaipet

คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

สกรินทร์ อยู่ผ่อง

Sakarin Yuphong

คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

อัศครินทร์ พลูกระจำ

Akkarat Poolkrajang

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 2) ศึกษาและพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และ 3) จัดทำคู่มือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารด้านฝ่ายผลิตและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 174 คน จาก 87 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่เลือกอย่างเจาะจงได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และนักวิชาการทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรโดยทั้งสี่องค์ประกอบผ่านกระบวนการทั้งหมด 9 ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ขั้นตอนหนึ่งคือการกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สองคือการทบทวนหน้าที่รับผิดชอบประจำปี ขั้นตอนที่สามคือการสรรหาและคัดเลือก ขั้นตอนที่สี่คือ การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนที่ห้าคือการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่หกคือการกำหนดเกณฑ์และความคาดหวังในการพัฒนา ขั้นตอนที่เจ็ดคือการประเมินผล ขั้นตอนที่แปดคือการกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล และสุดท้ายสำหรับขั้นตอนที่เก้าคือการสรุปผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาที่มีต่อการปฏิบัติงานจริง 2) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีความแตกต่างกัน พนักงานจะมีส่วนร่วมในการทำแผนการพัฒนาของตนเองในระดับมาก เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสภาพปัจจุบันของธุรกิจและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์จากทุกภาคส่วนในองค์กรและที่สำคัญคือแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยเป้าหมายของการพัฒนานั้น ต้องสามารถส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและ

ป้องกันความเสี่ยงที่จะส่งผลในเชิงลบกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต 3) จัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยเนื้อหาแบ่งออกเป็น 6 บท ได้รับการประเมินความคิดเห็นจากพนักงานในฝ่ายการผลิตโดยสรุปว่าคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระดับมากที่สุด และสามารถนำไปใช้งานได้จริงและมีความเหมาะสมในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในระดับมาก

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พนักงานฝ่ายผลิต, ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

ABSTRACT

This research aimed 1) to study the composition of human resource development in manufacturing department of electrical and electronic components industry; 2) to study and develop a process of human resource development of manufacturing employees in electrical and electronic components industry; and 3) to develop a guide for human resources development in electrical and electronic components industry. This research was mixed method study. For the quantitative research, samples were 174 production and HR executives from 87 electrical and electronic components industry. The research instruments were questionnaires. The statistics used for data analysis were Means and Standard Deviations. For qualitative research, samples were purposively 6 high level executives in electrical and electronic components industry and HR scholars. The research instruments were in-depth interview guideline and the analysis was conducted by content analysis.

The research found out that 1) human resources development process in electrical and electronic components industry consisted of 4 elements as follows: Individual Development; Career Development; Performance Management; and Organizational Development. In all 4 elements, there are 9 interrelated steps: Step 1 human resources development defining, Step 2 annual review of responsibilities, Step 3 recruitment and selection, Step 4 assessment of needs in development, Step 5 human resources development plan defining, Step 6 criteria and expectations in development determining, Step 7 orientation, Step 8 individual development plan defining and lastly Step 9 development result summarizing on the actual work. 2) According to case study with the companies, it was found that the process of human resource development in manufacturing department of electrical and electronic components industry are difference. Employees have participated to create self-development plan at a high level to be competitive with business situation and able to cope with future changes, human resource development needs to go through analytical thinking processes from all section in the organization. Especially, human resource development plan has to be linked and aligned with business plan and strategic plan of the organization (SHRD: Strategic Human Resources Development). The aim of development should promote short-term and long-term business performance and prevent risk of negative impact on the business in the future. 3) the researcher has developed a manual that aims to guide human resource development in manufacturing department of electrical and electronic components industry. It is conclusive that human resource development manual evaluated by manufacturing employees will be useful to the organization at the highest level and can be used practically and appropriate to the electrical and electronic components industry at a high level.

Keywords: Human Resources Development, Manufacturing Employee, Electrical and Electronics Industry

บทนำ

ประเทศไทยต้องเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ภายในประเทศที่จะต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน ความมั่นคงทางด้านการเมืองที่ยังขาดเสถียรภาพ กฎหมายที่ไม่เอื้อต่อนักลงทุน สินค้าบางชนิดยังไม่มี

มาตรฐานในระดับสากล ประชาชนภายในประเทศยังขาดความตระหนักในทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น อุปสรรคและความท้าทายเหล่านี้ส่งต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย องค์กรชั้นนำในปัจจุบันได้ยอมรับว่า การที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้นั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิต สติปัญญา และความรู้ ต่างจากทรัพยากรที่เป็นวัตถุ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการพัฒนาที่สำคัญที่สุดเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ องค์กรทุกประเภทจึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือการเปลี่ยนสินทรัพย์ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน ซึ่ง องค์กรเหล่านั้นได้ทำการวิจัยและศึกษาองค์ประกอบของลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร เพื่อหาปัจจัยที่มีส่งผลต่อความสำเร็จและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของในแบบเฉพาะของตนเอง โดยได้มีการสร้างรูปแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกตำแหน่งงานขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยมขององค์กร และมีการกำหนดแผนการพัฒนามาเป็นรายบุคคลโดยให้มีความเชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ภาคอุตสาหกรรมมีส่วนโครงสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจมากกว่า ร้อยละ 30 ตั้งแต่แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 เป็นต้นมา และยังคงมีบทบาทในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยในอนาคต จากการศึกษาเอกสารเผยแพร่ “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรม” ซึ่งจัดทำโดย สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ระบุไว้ว่า ในปัจจุบันอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรมโดยรวมของประเทศมากที่สุดประเภทหนึ่ง คืออุตสาหกรรม การผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทุกคนคุ้นเคยและกลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตของผู้คนในปัจจุบัน ทำให้อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยอย่างมากทั้งในแง่ของการผลิต การส่งออก และการจ้างงาน กระบวนการผลิตจากเดิมที่ใช้แรงงานเป็นหลักไปสู่การผลิตที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงเข้ามาช่วยเพื่อลดความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสูญเสียในกระบวนการผลิต โดยมีเป้าหมายที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงในต้นทุนที่ต่ำที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยเชื่อว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน แต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับทุนความรู้ของบุคลากรที่มีอยู่เดิม หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะของผู้ที่ปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์พันธกิจ และ ค่านิยมขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานผลิต ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในองค์กรของภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้กลุ่มคนเหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติต่อการทำงานที่สูงขึ้น โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีผลกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย คือ อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผลของการวิจัยในครั้งนี้จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ให้ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม สถานประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยนี้มี 3 ข้อ คือ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 2) เพื่อศึกษาและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 3) เพื่อจัดทำคู่มือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิต

บททวนวรรณกรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและสร้างควมมีประสิทธิภาพในงาน โดยให้บุคลากรสามารถนำเอาความสามารถที่มีอยู่ ผสมผสานกับการนำเอาทรัพยากรที่องค์กรมี มาพัฒนานตนเองและ ผลประกอบการเพื่อทำให้ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างก็

บรรลุลุทธิศาสตร์และพันธกิจไปพร้อม ๆ กัน (Yorks, 2005) กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ (Gilley & Eggland, 2002) คือ การพัฒนาเน้นปัจเจกบุคคลมุ่งผลระยะสั้น การพัฒนาอาชีพเน้นตัวบุคคลแต่มุ่งผลระยะยาว การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นที่องค์การแต่มุ่งผลระยะสั้น และการพัฒนาองค์การที่มุ่งผลระยะยาว

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญซึ่งผูกติดอยู่กับความสำเร็จขององค์กร เปรียบเสมือนระบบย่อยที่มีความสำคัญอยู่ภายในองค์กรอีกระบบหนึ่ง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ระดับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stake-holder) ความต้องการของลูกค้า และกรอบความเชื่อในการคิดหรือการอ้างอิง (frame of reference) ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินงานในทุก ๆ ขั้นตอน รวมถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานอีกด้วย (Swanson & Holton, 2009) โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ทำให้มีการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาหลักหรือทฤษฎีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยผู้ใหญ่มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมและเน้นที่การเรียนรู้ในสถานที่ทำงานรวมถึงไปถึงการสร้างหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Delahaye, 2000)

Gilley and Eggland (2002) ได้นำเสนอหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ตารางเมตริกซ์เป็นตัวแบบในการนำเสนอโดยใช้ 2 มิติประกอบกัน คือ มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมีมิติด้านผลลัพธ์ (Results) ประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ลักษณะ ได้แก่

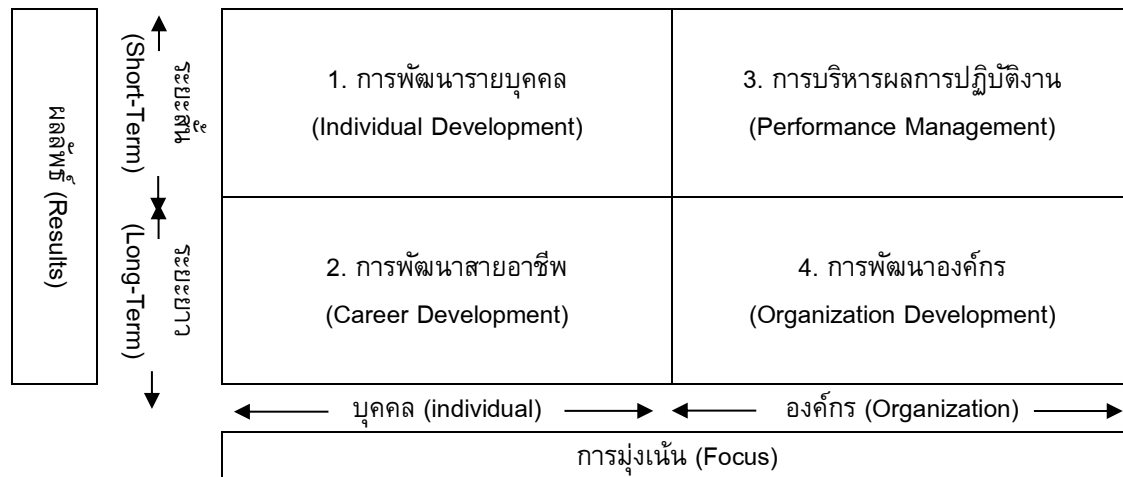
1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) หมายถึง กระบวนการหรือกลุ่มของกิจกรรมที่ได้ออกแบบไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติตามหน้าที่ หลังจากจัดทำ

IDP หรือแผนพัฒนารายบุคคลแล้ว แต่ละบุคคลจะนำแผนไปปฏิบัติโดยอาจมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Puwittayapan, 2011)

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ ลักษณะงาน ความสนใจของพนักงาน และนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาสายอาชีพประสบความสำเร็จด้วยดี และจะต้องสอดคล้องกันในทุกปัจจัยจึงจะส่งผลดีต่อตัวพนักงาน คือ ลักษณะงานที่ทำจะต้องมีโอกาสดูแลความก้าวหน้าในงานอย่างชัดเจน ส่วนตัวพนักงานก็ต้องให้ความสนใจที่จะพัฒนาสายอาชีพของตน และองค์กรก็ต้องมีนโยบายที่จะช่วยสนับสนุนหรือส่งเสริมในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาสายอาชีพประสบความสำเร็จได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Puwittayapan, 2011)

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการวางแผน การกำหนดเป้าหมายผลของการปฏิบัติงานขององค์กรที่ชัดเจน มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาให้รางวัลและค่าตอบแทนความดีความชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Akkarathitipong, 2013)

4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือ “OD” ต้องประกอบไปด้วย การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนารายบุคคลและการพัฒนาอาชีพ จะมุ่งเน้นที่พัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเพื่อที่จะนำไปพัฒนากระบวนการทำงานในส่วนการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรจะมุ่งเน้นที่องค์กรให้มีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อให้เกิดการพัฒนา (Phukitkarn, 2013)



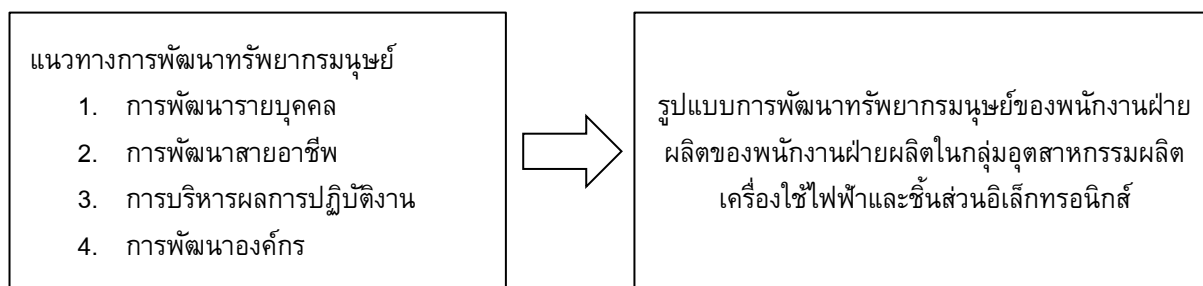
ภาพที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Gilley ,Egglend & Gilley (1990)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan :IDP) หมายถึง กรอบหรือแนวทางสำหรับการพัฒนาของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งการพัฒนาที่ชัดเจนหรือได้ผลลัพธ์ของการพัฒนาตรงตามสิ่งที่ต้องการมากที่สุดของ IDP นั้น เป็นขั้นตอนที่มีการจัดทำอย่างเป็นระบบมีการเตรียมหรือวางแผนงานไว้ล่วงหน้า และทำอย่างต่อเนื่องโดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง ของพนักงาน โดย IDP ที่ที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่มพัฒนาและปรับปรุงระดับสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) ในการทำงานของบุคลากรในปัจจุบัน แผนที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดในจุดที่บุคลากรต้องพัฒนาหรือปรับปรุงด้วยการพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละคน เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงาน เป็นต้น หลักสำคัญในการเลือกเครื่องมือต้องสามารถเชื่อมโยงกับความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้ตอบรับ หรือตอบสนองต่อความต้องการในระดับที่องค์กรที่ดี สำหรับการพัฒนาจุดด้วยของแต่ละคนและเพื่อให้เกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามแผน IDP อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนด ความจำเป็นในการพัฒนาฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร เป็นแผนที่ระบุเป้าหมาย วิธีการ จนกระทั่งเครื่องมือต่าง ๆ ที่เลือกใช้สำหรับการพัฒนาเป็นรายบุคคล แผนพัฒนารายบุคคลนี้จัดเป็น องค์ประกอบที่สำคัญ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Dubois & Rothwell , 2004; Arnauld de Nadaillac, 2003; Boyatzis, 1982; McClelland, 1973)

การวิจัยปฏิบัติการของพนักงานต่อการฝึกอบรมพบว่า การตอบสนองของพนักงานต่อการฝึกอบรมเป็นตัวชี้วัดความมุ่งมั่นของพนักงานและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร ความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Staples, 2010) การทำความเข้าใจกับพนักงานจะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและช่วยพัฒนาพัฒนาพนักงานและการทำงานเพื่อองค์กรและจิตสาธารณะได้อย่างสมบูรณ์



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการด้านการผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทที่มีเงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท และ พนักงานมากกว่า 200 คน จำนวน 87 บริษัท ๆ ละ 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 174 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการผลิตของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 20 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เพื่อประเมินคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และโปรแกรมหาช่องว่างของสมรรถนะ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และนักวิชาการทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 คน ด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

2) ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 3 คน ด้วยวิธีการแบบเจาะจง โดยเลือกจากผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารในอุตสาหกรรมนี้มากกว่า 3 ปี เพื่อใช้เป็นผู้ให้ข้อมูลสำหรับกรณีศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่

1) แบบสอบถามที่สร้างจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร หน้าที่รับผิดชอบ คุณสมบัติที่จำเป็น และองค์ประกอบที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตประสบความสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และ ตำแหน่ง ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติของบุคลากรฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิต ส่วนที่ 3 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายผลิต ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบุคลากรฝ่ายผลิต ซึ่งคำถามในส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 4 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบหาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.96 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2) แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และโปรแกรมหาช่องว่างของสมรรถนะ โดยเกณฑ์ในการประเมินคือ เห็นด้วยและไม่

เห็นด้วย และมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ ลิเคิร์ท แบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบหาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.98

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่

1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างเพื่อศึกษา สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์ความรู้ และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของการออกแบบโครงสร้าง องค์การ หน้าที่รับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะของแต่ละ ตำแหน่งในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์

2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษา สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์ความรู้ และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบุคลากรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงนโยบาย เป้าหมาย อุปสรรคและขั้นตอนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบุคลากรฝ่ายผลิต

วิธีการเก็บข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 6 คน

2. นำข้อมูลมาสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการ เก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรซึ่งเป็นผู้จัดการด้านทรัพยากร มนุษย์และผู้จัดการด้านการผลิตของอุตสาหกรรมผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ได้ แสดงความคิดเห็น ภายใต้เกณฑ์ที่กำหนด คือ เป็นบริษัท ที่มีเงินทุนจดทะเบียน มากกว่า 200 ล้านบาทและ พนักงานมากกว่า 200 คน จำนวน 87 บริษัท ๆ ละ 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 174 คน จัดส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด จำนวน 174 ชุด และได้รับกลับคืนมาทั้งหมด ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 100

3. สร้างแบบสัมภาษณ์ ประเด็นหัวข้อในการ สนทนาเกี่ยวข้องกับผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบและ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรเพื่อศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงระดับโลกในการดำเนินธุรกิจ

4. สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลใน การวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 3 คน จาก 3 บริษัท เพื่อศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงระดับ โลกในการดำเนินธุรกิจเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

5. พัฒนาคู่มือและโปรแกรม โดยทำการศึกษา จากบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงระดับโลกใน การดำเนินธุรกิจเข้าทำการประเมินการใช้งานคู่มือและ โปรแกรม จากพนักงานในฝ่ายผลิต จำนวน 20 คน เพื่อ ยืนยันความเหมาะสม ประโยชน์และการนำไปใช้ได้จริง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) แสดง การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ลักษณะของข้อมูลทั่วไปของกลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ การทำงาน และตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละ ตำแหน่ง และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Content Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง และการจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งนักวิชาการ ผู้บริหารที่ประสบการณ์ภายในภาคอุตสาหกรรม การผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และ ภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ ตลอดจนการสนทนากลุ่ม จากนั้น ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ด้วยวิธีการสกัดและสังเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสามเส้า (Triangulation) โดยการตรวจสอบ 1) การตรวจสอบด้านข้อมูล (data triangulation) 2) การตรวจสอบด้านผู้วิจัย (investigator triangulation) และ 3) การตรวจสอบด้านทฤษฎี (theory triangulation)

ผลการศึกษา

ผลการวิจัยแบ่งตามวัตถุประสงค์ได้แก่ 1) ศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิต 2) ศึกษาและพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิต และ 3) จัดทำคู่มือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1) ผลการศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิต สามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเน้นผู้ที่ต้องเข้ารับการพัฒนาเป็นศูนย์กลาง โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในแต่ละบุคคล โดยอ้างอิงจากหน้าที่รับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็น และผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน และการมีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างชัดเจน โดยออกแบบแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเชื่อมโยง ไม่ว่าจะเป็นแผนการพัฒนารายบุคคล แผนการพัฒนาสายอาชีพ เป้าหมายและทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้นต้องจัดให้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่ ๆ ระหว่างการทำงาน และก่อนจะออกจากการงาน องค์ประกอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นจะประกอบด้วย การพัฒนาในหลายด้านเข้าด้วยกัน คือ 1) การพัฒนารายบุคคล 2) การพัฒนาสายอาชีพ 3) การพัฒนาองค์กร และ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 174 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 53.1 มีอายุระหว่าง 35 - 45 ปี ร้อยละ 51.0 จบการศึกษา

ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 54.5 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี ร้อยละ 56.6 ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 57.3 มีหน้าที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการผลิต ซึ่งเป็นข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นว่าตำแหน่งงานที่ต้องมีหน้าที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการผลิต โดยคัดเลือกตำแหน่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นด้วยเกิน ร้อยละ 50 มีทั้งหมด 6 ตำแหน่ง โดยเรียงจากความคิดเห็นในระดับมากไปหาระดับน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่งที่มีความคิดเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งมีสองตำแหน่งคือตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิตและพนักงานปฏิบัติการ รองลงมาคือตำแหน่งหัวหน้าพนักงานปฏิบัติการเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 97.9 รองลงมาคือตำแหน่งผู้ควบคุมการผลิตเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 93.7 รองลงมาคือตำแหน่งผู้จัดการส่วนงานการผลิตเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 91.6 และ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานด้านการบริหารการผลิตเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 87.4

ก) ผลการวิเคราะห์คุณสมบัติเฉพาะและสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งในฝ่ายการผลิต พบว่า

ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิตควรต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขา การจัดการอุตสาหกรรม และต้องมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ด้านความสามารถทางด้านภาษา ผู้จัดการฝ่ายผลิตต้องมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการติดต่อประสานงานและความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรม MS Excel และ MS PowerPoint ในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กล้าเปลี่ยนแปลง การทำงานเชิงรุก การสื่อสาร ขยันและอดทน ความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ ช่างสังเกตเรียนรู้ไว ภาวะความเป็นผู้นำสูง มีมนุษยสัมพันธ์ ยืดหยุ่นในการทำงาน ละเอียดรอบคอบ และสุ่มรอบคอบ

ตำแหน่งผู้จัดการส่วนการผลิตควรต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขา วิศวกรรมหรือการจัดการอุตสาหกรรม และต้องมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 16-20 ปี ด้านความสามารถทางด้านภาษา ผู้จัดการส่วนการผลิตต้องมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการติดต่อประสานงานและความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรม

MS Excel และ MS PowerPoint ในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กล้าเปลี่ยนแปลง การทำงานเชิงรุก การสื่อสาร ขยันและอดทน ความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ ช่างสังเกตเรียนรู้ไว ภาวะความเป็นผู้นำสูง มีมนุษยสัมพันธ์ ยึดหยุ่นในการทำงาน ละเอียดยรอบคอบและสุขุมรอบคอบ

ตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานด้านการบริหารการผลิตควรต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการอุตสาหกรรม และต้องมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6-10 ปี ด้านความสามารถทางด้านภาษา หัวหน้าส่วนงานด้านการบริหารการผลิตต้องมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการติดต่อประสานงานและความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรม MS Excel และ MS PowerPoint ในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กล้าเปลี่ยนแปลง การทำงานเชิงรุก การสื่อสาร ขยันและอดทน ความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ ช่างสังเกตเรียนรู้ไว ภาวะความเป็นผู้นำสูง มีมนุษยสัมพันธ์ ยึดหยุ่นในการทำงาน ละเอียดยรอบคอบและสุขุมรอบคอบ

ตำแหน่งผู้ควบคุมการผลิตควรต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการอุตสาหกรรม และต้องมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6-10 ปี ด้านความสามารถทางด้านภาษา ผู้ควบคุมการผลิตต้องมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการติดต่อประสานงานและความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรม MS Excel และ MS PowerPoint ในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสื่อสาร ขยันและอดทน คิดอย่างเป็นระบบ ช่างสังเกต เรียนรู้ไว ภาวะความเป็นผู้นำสูง มีมนุษยสัมพันธ์ ยึดหยุ่นในการทำงาน ละเอียดยรอบคอบและสุขุมรอบคอบ

ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานปฏิบัติการ ควรจบการศึกษาระดับมัธยมปลายหรือปวช. สาขาทั่วไป และต้องมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6-10 ปี ด้านความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ หัวหน้าพนักงานปฏิบัติการต้องมีความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรม

MS Excel ในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ การสื่อสาร ขยันและอดทน คิดอย่างเป็นระบบ ช่างสังเกตเรียนรู้ไว มีมนุษยสัมพันธ์ และละเอียดรอบคอบ

ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ ควรจบการศึกษาระดับมัธยมปลายหรือปวช. สาขาทั่วไป และไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ด้านความสามารถทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์ พนักงานปฏิบัติการยังไม่จำเป็นในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ การสื่อสาร ขยันและอดทน ช่างสังเกตเรียนรู้ไว มีมนุษยสัมพันธ์ และละเอียดรอบคอบ

ข) พนักงานในทุกตำแหน่งจะมีความรู้ในด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ดังนี้ มาตรฐานสากลในการปฏิบัติงาน พ.ร.บ.ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม ISO9001 ISO/TS16949 ISO14001 OHSAS18001 RoHS และ EICC องค์ประกอบของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในฝ่ายผลิตให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบที่หนึ่งการพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบที่สองการพัฒนาสายอาชีพ องค์ประกอบที่สามการพัฒนาและองค์ประกอบที่สี่การบริหารผลการปฏิบัติงาน

2) ผลการศึกษาและพัฒนากระบวนการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิต สามารถสรุปผลการวิเคราะห์จากกรณีศึกษา 4 กรณีศึกษา สรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ มี 9 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่ 2 : การทบทวนหน้าที่รับผิดชอบประจำปี ขั้นตอนที่ 3 : การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานใหม่ ขั้นตอนที่ 4 : การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 5 : การกำหนดแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่ 6 : การกำหนดเกณฑ์และความคาดหวังในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 7 : การประเมินผล ขั้นตอนที่ 8 : การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และ ขั้นตอนที่ 9 : การสรุปผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาที่มีต่อการปฏิบัติงานจริง

3) ผลการจัดทำคู่มือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ มีผลวิจัยดังนี้

ก. ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นของความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งคู่มือนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาและแนวทางปฏิบัติให้ผู้ใช้งานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 6 บท ประกอบด้วย 1) ความสำคัญของคู่มือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 2) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 3) ความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่สำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในแต่ละตำแหน่งของพนักงานในฝ่ายการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 4) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 5) การใช้งานโปรแกรมการประเมินความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของพนักงานฝ่ายผลิตรายบุคคลและหน่วยงาน และ 6) แนวทางปฏิบัติหลังการประเมินความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของพนักงานฝ่ายผลิต

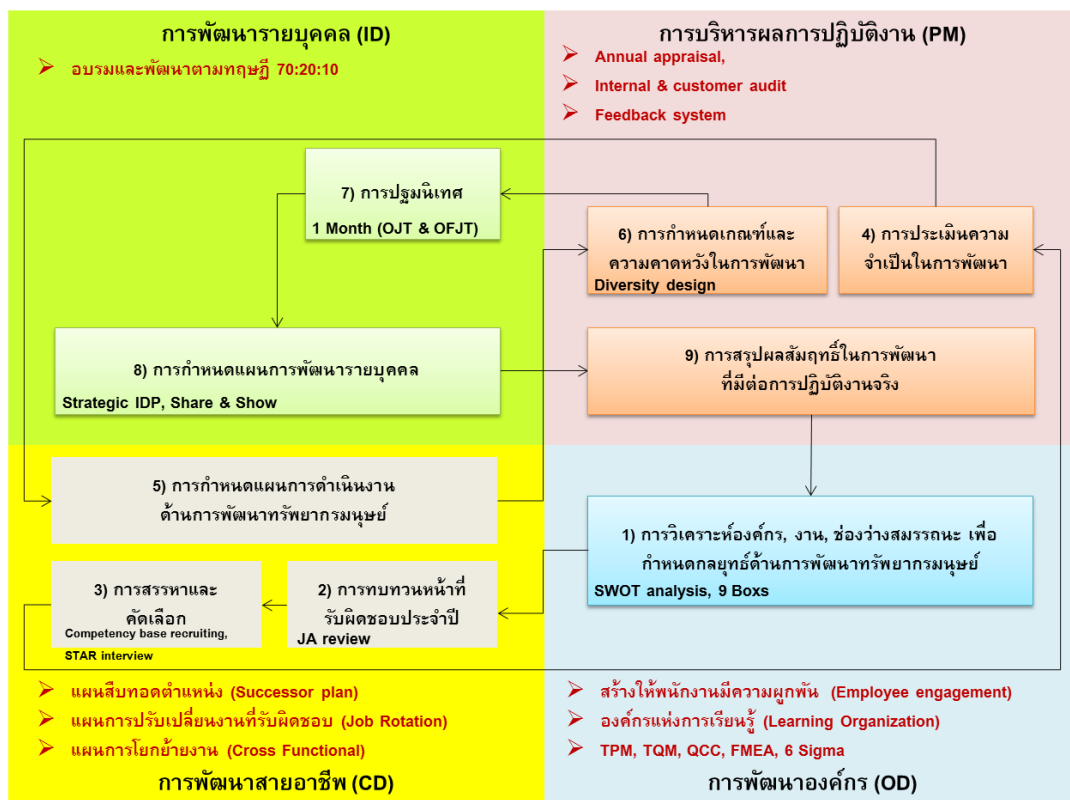
ข. สรุปผลการนำไปใช้โปรแกรมการประเมินสมรรถนะและคู่มือการใช้งานรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยทดลองนำไปใช้งานกับพนักงานในฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 20 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า โปรแกรมที่ใช้ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ในส่วนโปรแกรมที่ใช้ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงและโปรแกรมที่ใช้ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในระดับมาก ผลการประเมินการใช้งานคู่มือการใช้งาน กลุ่มตัวอย่างมีความ

คิดเห็นว่า คู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ในส่วนคู่มือดังกล่าวจะนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงและคู่มือมีความเหมาะสมในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในระดับมาก

สรุปผลการศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การพัฒนารายบุคคล การสายอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนารายบุคคลจะเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายให้คนเกิดการเรียนรู้ เพิ่มทักษะ เปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้มีแนวคิดที่ก้าวหน้า เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยจากผลวิจัยพบว่าเครื่องมือหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนารายบุคคลคือ ระบบการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพและแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งสองปัจจัยนี้เป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรในฝ่ายผลิตมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการให้เสถียรภาพ แนวทางการพัฒนารายบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จะเน้นการฝึกอบรม (Off the job training) และพัฒนาในสถานการณ์จริง (On the job training) สำหรับการพัฒนาสายอาชีพจะเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีศักยภาพสอดคล้องกับสภาพโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคต โดยจากผลการวิจัยพบว่า การทบทวนหน้าที่รับผิดชอบประจำปี การสรรหาและคัดเลือก และการกำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์ประกอบนี้ที่มีผลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบนี้สำคัญมากเพื่อให้ทราบถึงอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อลดความเสี่ยงด้านกำลังคนที่ขาดแคลนในตำแหน่ง (Key person) ที่สำคัญหรือขาดความสามารถที่จะสนับสนุนงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร แนวทางการพัฒนาสายอาชีพในฝ่ายผลิต จะต้องมีการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) แผนการหมุนเวียนงานที่รับผิดชอบ (Job Rotation) และการโยกย้ายงาน (Cross Functional) สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อกำหนด

เกณฑ์ของการประเมินรวมถึงประเมินความสำเร็จในการพัฒนาที่มีผลต่อตัวบุคคลที่เข้ารับการพัฒนา หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งผลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์องค์กร โดยจากผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ประเมินความจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดเกณฑ์และความคาดหวังในการพัฒนา และการผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาที่มีต่อการปฏิบัติงานจริง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ก่อนการพัฒนา โดยเน้นการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม เพิ่มมุมมองการของผลการประเมิน โดยการประเมินผลมีการเชื่อมโยงกับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี หรือสามารถใช้เครื่องมือสำหรับการประเมินศักยภาพเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพหรือที่เราเรียกเครื่องมือนี้ว่า 9 Boxes analysis ซึ่งสำหรับการพัฒนาองค์กรจะเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและ

สนับสนุนและ ปรับปรุงระบบการทำงานในกระบวนการผลิตให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น โดยจากผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนารายบุคคล คือ การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการพัฒนาองค์กร สร้างให้พนักงานมีความผูกพัน (Employee Engagement) กับองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) การแบ่งปันความรู้ (Sharing) รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการทำงานให้สามารถสร้างแนวคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ส่วนงานด้านคุณภาพได้นำระบบ TQM, QCC, TPM, FMEA, 6 Sigma และ Lean เป็นต้น จากผลการศึกษาทั้งหมดข้างต้นผู้วิจัยสามารถศึกษาและพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ดังแสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิต

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตของกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้อภิปรายตามผลวัตถุประสงค์ดังนี้

1. องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ประสบความสำเร็จมี 4 องค์ประกอบ คือ การพัฒนารายบุคคลการพัฒนาสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley and Eggland (2002) ผลของการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ และศึกษากรณีศึกษากับบริหารที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระดับโลก รวมทั้งการวิเคราะห์แบบสอบถาม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายผลิตและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ค้นพบดังต่อไปนี้

- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายอาชีพการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร โดยปัจจัยส่งต่อองค์ประกอบในแต่ละด้าน มีทั้งหมด 26 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนารายบุคคล จากการสังเคราะห์ปัจจัยทั้ง 6 พบว่าโดยภาพรวมของปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล เพื่อให้ตัวบุคคลได้มีความรู้เพิ่มขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาและเพิ่มทักษะ นำเอาศักยภาพของตนเองไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และให้เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มทุนมนุษย์ในทิศทางบวกผ่านทาง การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development: T&D) แก่พนักงานเป็นรายบุคคลโดยผ่านการใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและสามารถจะ

ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพในการผลิตงานที่มีคุณภาพมากขึ้น 2) ด้านการพัฒนาสายอาชีพ จากการสังเคราะห์ปัจจัยทั้ง 5 พบว่า โดยภาพรวมของปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบในอนาคตได้ เช่นการออกแบบระบบมาเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การทบทวนแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพและปรับปรุงหน้าที่รับผิดชอบให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากการสังเคราะห์ปัจจัยทั้ง 7 พบว่า โดยภาพรวมของปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันและการวางแผนงานร่วมกันและการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัด (วัดงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร จากการสังเคราะห์ปัจจัยทั้ง 8 พบว่า โดยภาพรวมของปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่มีแบบแผนซึ่งต้องผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ปัจจัยรอบด้านทั้งที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กรโดยผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Cultural) ค่านิยม (Value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

- ผลของการสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันความถูกต้องของผลวิจัย สรุปได้ว่าปัจจัยที่จะนำมาสร้างขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถยุบรวมได้ เนื่องจากมีเนื้อหาความหมาย และแนวทางปฏิบัติที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้น ผลของการสนทนากลุ่ม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ปัจจัยเหลือเพียง 9 ปัจจัย ดังนี้ คือ 1) การพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ซึ่งมุ่งเน้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย 2) การพัฒนาสายอาชีพ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ซึ่งเน้นการทบทวนและออกแบบแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโครงสร้าง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในองค์กรทุกคนเพื่อเตรียมพร้อมในอนาคต 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 ปัจจัย ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินและวัดผลสำเร็จ

และ4) การพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 1 ปัจจัย ซึ่งมุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อให้สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้มีลักษณะเฉพาะคือต้องการแรงงานหรือบุคลากรที่มีฝีมือเข้ามาทำงานโดยมีการกำหนด ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติที่ชัดเจน เพื่อเข้ามาขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานให้ไปตามเวลาที่กำหนดเพื่อที่จะส่งต่อการดำเนินธุรกิจในตลาดทางบวกซึ่งจะส่งโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัทให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องผ่านการวิเคราะห์เพื่อหาความต้องการขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรภายในบริษัท ซึ่งแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเราเรียกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ได้แล้ว ต้องทำงานแบบมีการวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่กำหนดนั้นจะต้องตอบสนองหรือรองรับกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม คนที่ทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีกระบวนการที่แบบใหม่ คอยสนองตอบความต้องการของพนักงานเพื่อที่จะช่วยให้เขาสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรและหน่วยงาน โดยบุคลากรที่ทำงานด้านนี้ต้องมีแนวคิดและกระบวนการที่แบบใหม่ คอยสนองตอบความต้องการของพนักงานเพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรเหล่านั้น ไปปรับปรุงผลงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กรและหน่วยงานฝ่ายผลิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต จากการศึกษากรณีศึกษาเพิ่มเติมทั้ง 4 บริษัทพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตจะพัฒนา มุ่งเน้นการให้พนักงานตระหนักถึงเรื่องการควบคุมคุณภาพ การส่งมอบสินค้า นอกจากนี้สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นในองค์กรคือ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและกำหนดนโยบายการพัฒนาในองค์กรให้ชัดเจน และต้องเปลี่ยนแนวคิดของงบประมาณในส่วนนี้จากค่าใช้จ่ายของบริษัท เป็นการลงทุน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตของกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับร่วมมือ

ของหัวหน้างานและพนักงานทุกคน โดยมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. คู่มือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

มีความสำคัญมากในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยคู่มือนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนในการปฏิบัติ โดยเนื้อหาแบ่งออกเป็น 6 บท ดังนี้ 1) บทนำอธิบายถึงความสำคัญของคู่มือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 2) บทที่ 1 จะอธิบายถึงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 3) บทที่ 2 จะอธิบายถึงความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่สำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในแต่ละตำแหน่งของพนักงานในฝ่ายการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 4) บทที่ 3 จะอธิบายถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 5) บทที่ 4 จะอธิบายถึงการใช้งานโปรแกรมการประเมินความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของพนักงานฝ่ายผลิตรายบุคคลและหน่วยงาน และ 6) บทที่ 5 จะอธิบายถึงแนวทางปฏิบัติหลังการหลังการประเมินความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของพนักงานฝ่ายผลิต

4. การประเมินสมรรถนะบุคลากรของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

จะยึดหลักการสมรรถนะตามตำแหน่ง คือ ความรู้ ความสามารถด้านภาษาและคอมพิวเตอร์ ความสามารถทางพฤติกรรม และ ด้านความรู้มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการประเมินสมรรถนะความรู้ความสามารถด้านภาษาและคอมพิวเตอร์พบว่า ความรู้ความสามารถด้านภาษาต่ำกว่าเกณฑ์ที่ต้องการในการทำงานและความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ พบว่าตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมกระบวนการผลิตมีความรู้ความสามารถการใช้งานโปรแกรมสำนักงานต่ำกว่าเกณฑ์ ในส่วนความสามารถทางพฤติกรรม ตำแหน่งผู้ควบคุม

กระบวนการผลิตมีความรู้ความสามารถในแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่ำกว่าเกณฑ์ และตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการมีความรู้ความสามารถการสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์ และการละเอียดและรอบคอบในการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Kritchana Wongrat (2553) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้า พบว่า ผลองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการบริหารคนและภาวะผู้นำ สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการควบคุมตนเองและการสื่อสาร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานและการแก้ปัญหา สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเชิงระบบ สมรรถนะการมุ่งจัดการเทคโนโลยี และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่องการศึกษาและพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ก) สถานประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ สามารถนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคู่มือการศึกษาและพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปรับใช้และพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันองค์กร

ข) สถานประกอบการในกลุ่มอื่นสามารถนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ เป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการนั้น ๆ

ค) สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของสถาบัน

ง) นักวิจัยสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการทำงานวิจัยต่อเนื่องหรือหัวข้องานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ก) ควรศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สัมพันธ์กับสถานการณ์ปัจจุบันของการดำเนินงาน

ข) ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จของดำเนินธุรกิจให้มีความเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

ค) ควรศึกษาเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินสมรรถนะในแต่ละหัวข้อของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

ง) ควรศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น

บรรณานุกรม

- Akkarathitipong, J. (2013). *Human Development*. Ayuthaya: Phranakhon Si ayuthaya Rajabhat University. [In Thai].
- Arnould de Nadaillac. (2003). *Competency System*. London: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A model of Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. CA: Davies-Black Publishing.
- Delahaye, B.L. (2000). *Human Resource Development Theory to Practice*. Morton: John Wiley & Sons Australia.
- Gilley, J.W., & Eggland, S.A. (2002). *Principle of Human Resource Development*. Cambridge, M.A.: Perseus.
- Gilley, J.W., Eggland, S.A., & Gilley A. M. (1990). *Principle of Human Resource Development*. New York: Addison Wesley.
- Kritchana, W. (2553). The Development Work Competency of Production Managers in Electric and Electronic Industries. Faculty of Applied Arts : King Mongkut's University of Technology North Bangkok [In Thai].

- McClelland, David C., (1973). *Testing for Competence rather than Intelligence*. New York: Harper and Row.
- Puwittayapan, A. (2011). *Performance Indicator (Pls) Directory*. Bangkok: H. R. Center. [In Thai].
- Staples, J.G. (2010). The relationships among employee reactions to training, commitment to organizational change, learning, and volunteering behavior. *Dissertation Abstract International* 71(04), 0624-A.
- Swanson, R.A., & Holton, E.F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher.
- Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*. South-Western: Thomson Coporation.

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์
ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในจังหวัดสมุทรปราการ

**THE FACTORS AFFECTING BRAND AWARENESS OF PRIVATE
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF SOCIAL
MEDIA OF VOCATIONAL EDUCATION LEVEL STUDENTS IN
SAMUTPRAKARN PROVINCE**

อำพล นววงศ์เสถียร

Ampol Navavongsathian

คณะบัญชีและวิทยาการจัดการ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

Faculty of Accounting and Management, Southeast Bangkok College

เขมรินทร์ ชูประดิษฐ์

Khemarin Choopradit

สาขาวิชาการจัดการ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

Management Department, Southeast Bangkok College

ธรรมสรณ์ โมรารวรรณ

Thammasorn Morawan

สาขาวิชาการตลาด วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

Marketing Department, Southeast Bangkok College

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในจังหวัดสมุทรปราการ 2) เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์การสร้างการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทของสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้เกิดการยอมรับแบรนด์ การสร้างคุณค่าของแบรนด์ และให้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในใจของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

การวิจัยนี้เริ่มต้นจากการทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ ด้วยการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดและสมมติฐานวิจัย และใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม เพื่อสอบถามนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่สุดท้าย ในสถาบันอาชีวศึกษาของทั้งภาครัฐและเอกชนในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนาโดยใช้ค่าร้อยละ ส่วนสถิติวิเคราะห์ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในจังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ การเปิดรับแบรนด์ ทศณคติที่มีต่อแบรนด์ และค่านิยมที่มีต่อแบรนด์

คำสำคัญ: การรับรู้แบรนด์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สื่อสังคมออนไลน์ นักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study and to analyze the factors affecting brand awareness of private higher education institutions in the context of social media of vocational education level students in Samutprakarn province, and 2) to applied the results of this research into practical use for formulating policy and brand awareness strategic plan of private higher education institutions in the context of social media for building brand awareness, brand equity, and brand positioning into vocational education level students.

This research began from reviewing literature on the factors affecting brand awareness of private higher education institutions in the context of social media with review literatures for formulating conceptual framework and employed hypotheses, emphasized a quantitative research technique. A mail survey was conducted to sample of 400 students as samples in Samutprakarn province. A descriptive statistics used was percentage and an analytic statistic was multiple regressions in the study. The tentative evidences from the study suggest that the main factors that affect brand awareness of private higher education institutions in the context of social media include customer engagement, e-words of mouth communications, brand exposure, brand attitudes and brand values.

Keywords : Brand Awareness, Private Higher Education Institutions, Social Media, Vocational Education Level Students

บทนำ

ปัจจุบันมีผู้ที่จะจบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จากสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการประมาณปีละ 188,000 คนและจบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประมาณปีละ 226,000 คน ตามลำดับ (Office of the Promotion of Learning and Youth Quality Society, 2015) งานศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกเรียนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของนักศึกษาระดับอาชีวศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) พบว่า นักศึกษาปวส. ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับชื่อเสียงและคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นลำดับแรก (Ingaj & Sutthiudom, 2006) โดยชื่อเสียงและคุณภาพในที่นี้หมายถึง ทัศนคติต่อการศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสถาบันการศึกษาที่ได้รับการยอมรับจากสังคม โอกาสได้รับงานทำหรือความก้าวหน้าหลังจากจบจากสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนแห่งนั้น การยอมรับของผู้ใช้บัณฑิตหรือสถานประกอบการ รวมถึงได้รับการยกย่องจากคนรอบข้างและสังคมหากได้จบการศึกษาจากสถาบันแห่งนั้นแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะทำให้สามารถดึงดูดนักศึกษาให้เข้ามาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพิ่มขึ้น เพราะแบรนด์เป็นสิ่งสะท้อนจากคุณภาพการศึกษา การจัดการการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวก สวัสดิการนักศึกษา บุคลากรในมหาวิทยาลัย บรรยากาศในสถานศึกษา สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รวมไปถึงคณะที่เปิดทำการสอน ต้องรองรับความต้องการของนักศึกษา และรวมถึงปัจจัยทางจิตวิทยา ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ บุคลิกภาพส่วนตัวของนักศึกษา นอกจากนี้ การยอมรับจากสังคม โอกาสได้รับงานทำหรือความก้าวหน้า

หลังจากจบจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งนั้น รวมถึงได้รับการยกย่องจากคนรอบข้างและสังคม งานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ แปรนธ์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในจังหวัดสมุทรปราการ จึงต้องการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ต่อแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาจะทำให้เข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ต่อแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ได้อย่างเข้าใจมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในจังหวัดสมุทรปราการ 2. เพื่อนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและกำหนดแผนกลยุทธ์การสร้างการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทของสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อให้เกิดการยอมรับแบรนด์ การสร้างคุณค่าของแบรนด์และให้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในใจของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

บททวนวรรณกรรม

การสร้างภาพลักษณ์กับลูกค้า

การสร้างภาพลักษณ์กับลูกค้า หมายถึง การผูกสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับลูกค้าผ่านกระบวนการตัดสินใจซื้อ การติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วมกับประสบการณ์ลูกค้า

อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา (Sashi, 2012) หรือ หมายถึง กระบวนการสื่อสารกับลูกค้าในระยะยาวเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้าทางการตลาดผ่านประสบการณ์ส่วนตัว การยอมรับในคุณค่า ด้วยกิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร การสนทนาและการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Hollebeek, 2011) การสร้างความผูกพันกับลูกค้าเป็นการผูกสัมพันธ์กันระหว่างลูกค้ากับแบรนด์ เป็นความพยายามของเจ้าของแบรนด์ หรือนักการตลาดที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันกับลูกค้า (customer engagement) ที่มีต่อแบรนด์ โดยเน้นปัจจัยด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ (emotional attachment) ทำให้เกิดการรู้จัก การยอมรับและจดจำตราสินค้าได้ ผลของการสร้างความผูกพันให้กับลูกค้าที่ตามมาคือ ลูกค้ามีความรักและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์ เกิดเป็นความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (brand loyalty) (Sashi, 2012) การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ดังกล่าวก่อให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันระหว่างแบรนด์ สินค้าหรือบริการ และระดับความสัมพันธ์ที่สูงมากขึ้น จนเกิดเป็นความผูกพันระหว่างลูกค้ากับ แบรนด์ที่เพิ่มสูงขึ้นตามมัตด้วย (Ryan & Jones, 2011)

การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์

การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ (electronic-word-of-mouth communication: e-wom) เป็นวิธีการสื่อสารทางการตลาดแบบทางตรงระหว่างผู้รับ ข้อมูลข่าวสารกับผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร ตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยผู้สื่อสารต่างฝ่ายต่างเป็นผู้รับและส่งข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์ของการแลกเปลี่ยนข้อมูล วิพากษ์วิจารณ์ ข้อมูล ความรู้สึก ความเข้าใจและความคิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่สื่อสารกัน เช่น แบรนด์ สินค้าหรือบริการ เป็นต้น (Assael, 1998) โดยเป็นการสื่อสารทางการตลาดแบบทางตรงจากผู้ส่งข้อมูลข่าวสารกับผู้รับข้อมูลข่าวสารโดยผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต อาจผ่านทางสื่อออนไลน์ประเภทต่าง ๆ รวมทั้งสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งมีประสิทธิภาพที่ก่อให้เกิดการกระจายข้อมูลข่าวสารในรูปแบบทวีคูณและมีความรวดเร็ว พร้อม ๆ กับการสร้างอิทธิพลต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่มีการแลกเปลี่ยน และส่งผลต่อการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากในเวลาอันรวดเร็ว (Westbrook, 1987) เช่น การให้ข้อความเห็นเกี่ยวกับแบรนด์หนึ่ง ๆ จากแฟนเพจของแบรนด์ไปยังคนอื่น ๆ ซึ่งอาจไม่เคยรู้จักแบรนด์นั้น ๆ มาก่อนทำให้รู้จัก

จดจำได้และสนใจที่จะหาข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์นั้น ๆ เพิ่มเติมต่อไป (Weber, 2009) และยังเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่มีการสื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพในการเพิ่มความน่าเชื่อถือเพราะข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารกันมีความโปร่งใส และมีความน่าเชื่อถือมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการสื่อสารข้อมูลแบบดั้งเดิม (Bond, 2010)

การเปิดรับแบรนด์

การเปิดรับแบรนด์เปรียบเสมือนการที่ลูกค้าได้พิจารณา (focus) ไปยังส่วนเล็ก ๆ ของแบรนด์เพื่อค้นหาคุณสมบัติของสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้ารายนั้น ๆ ได้ ความสัมพันธ์แบรนด์กับการรับรู้แบรนด์ (brand awareness) และปรากฏการณ์การเปิดรับแบรนด์เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มเป้าหมายได้เห็น (mere-exposure) แบรนด์ของสินค้าใดสินค้าหนึ่ง เป็นการอธิบายว่าลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เกิดความสนใจในแบรนด์ รู้สึกดี ๆ หรือความรู้สึกชื่นชอบใจแบรนด์ อันเนื่องมาจากได้ยินได้เห็นแบรนด์นั้นบ่อย ๆ แนวคิดนี้อธิบายว่า ผู้บริโภคจะพัฒนาความรู้สึกชื่นชอบใจในสิ่งต่าง ๆ มากขึ้นเมื่อผู้บริโภคเกิดความคุ้นเคยกับสิ่งนั้นและพบหรือเห็นสิ่งนั้นบ่อย ๆ โดยเกิดขึ้นจากวิวัฒนาการของมนุษย์ กล่าวคือเมื่อมนุษย์รู้สึกคุ้นเคยกับสิ่งใดและเห็นสิ่งนั้นบ่อย ๆ ก็จะรับรู้ว่าเป็นอันตราย รู้สึกว่าปลอดภัยและมีแนวโน้มที่จะรู้สึกดีกับสิ่งนั้นมากขึ้น (Cornwell, Relyea, Irwin, Maignan, 2000 ; Pitts & Slatery, 2004) เจ้าของสินค้าหรือนักการตลาดจึงใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย สื่อสังคมออนไลน์ การสื่อสารแบบปากต่อปาก ฯลฯ ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ได้ยินหรือได้เห็นแบรนด์หนึ่งบ่อย ๆ เกิดการเปิดรับแบรนด์ (brand exposure) นำไปสู่การยอมรับแบรนด์ (brand awareness) การจดจำและระลึกได้ (brand recognition) และนำไปสู่การตัดสินใจซื้อในที่สุด (Laroche et al., 1996)

ค่านิยมที่มีต่อแบรนด์

เป็นลักษณะด้านจิตวิทยาที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งกำหนดและกระทบถึงวิธีการที่บุคคลตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมหรืออาจหมายถึงรากฐานแห่งความโน้มเอียงหรือลักษณะที่แต่ละปัจเจกบุคคลมีความเชื่อ ประสบการณ์ แล้วนำไปสู่การยกย่องหรือให้คุณค่าต่อแบรนด์นั้น ซึ่งอาจ

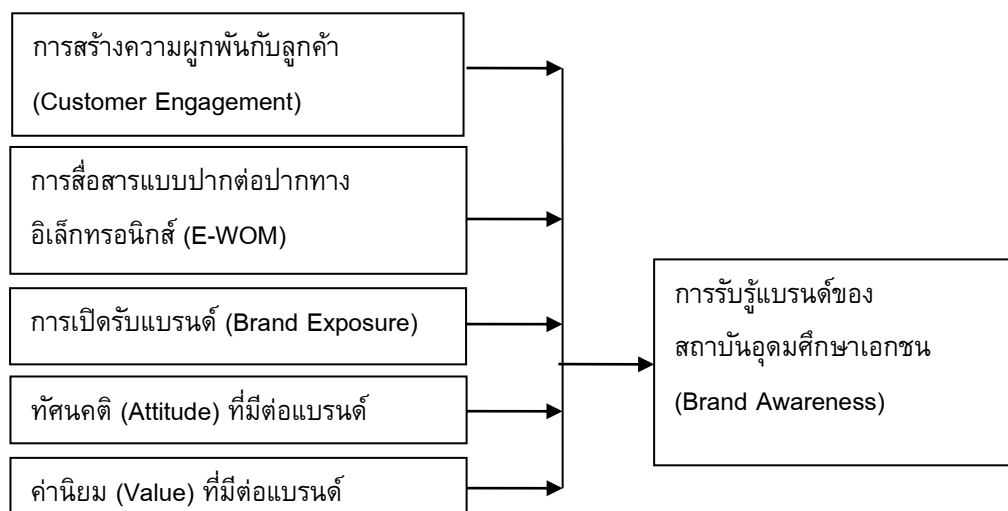
เกิดจากประสบการณ์ที่ดีจากการบริโภคแบรนด์สินค้านั้น จากความหมายนี้จะเห็นว่าค่านิยมที่มีต่อแบรนด์จึงหมายถึงการเกิดขึ้นจากลักษณะด้านจิตวิทยาหรือลักษณะความต้องการหรือความเชื่อภายในตัวบุคคล ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดความต้องการหรือส่งผลต่อการทำให้บุคคลให้การยอมรับแบรนด์ภายในตัวปัจเจกบุคคลแต่ละคน และแสดงออกมาเป็นความเชื่อของกลุ่มหรือสังคมในลำดับต่อมา ตามแนวคิดของทฤษฎีจิตวิเคราะห์เกี่ยวกับค่านิยมที่เกี่ยวข้องโดยตรงของ فروยด์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์เกี่ยวข้องกันกับค่านิยม (value) ของแบรนด์สะท้อนผ่านบุคลิกภาพของแบรนด์ (brand personality) การตระหนัก การรับรู้และการยอมรับในแบรนด์นั้น ๆ ในที่สุด

ทัศนคติที่มีต่อแบรนด์

ทัศนคติ (attitudes) เป็นความโน้มเอียงในการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจหรือหมายถึง ความโน้มเอียงในการเรียนรู้ที่ตอบสนองในลักษณะความพอใจหรือไม่พอใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง นักการตลาดจะใช้เพื่อสร้างให้เกิดความโน้มเอียงในการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ และใช้เป็นเครื่องมือการตลาดเพื่อศึกษาความพึงพอใจและการเกิดของทัศนคติว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ได้รับอิทธิพลจากอะไร และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง การเกิดทัศนคติอาจเกิดจากข้อมูลในแต่ละบุคคลได้รับมาจนเกิดเป็นประสบการณ์ที่เรียนรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลและจากความสัมพันธ์ที่มีต่อกลุ่ม โครงสร้างของ

การเกิดทัศนคติประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนของความเข้าใจ (cognitive component) เป็นส่วนของความรู้ (know) การรับรู้ (perception) และความเชื่อ (beliefs) ที่ผู้บริโภคมีต่อแบรนด์ของสินค้าใดสินค้าหนึ่งซึ่งนักการตลาดมักจะนำความรู้เกี่ยวกับทัศนคติในส่วนของความเข้าใจไปใช้มากในขั้นการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ มักจะสร้างให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้ ความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้ 2) ส่วนของความรู้สึก (affective component) เป็นส่วนที่แสดงอารมณ์ (emotion) หรือความรู้สึก (feeling) ในลักษณะความพอใจหรือไม่พอใจที่มีต่อความคิดหรือสินค้าใดสินค้าหนึ่ง นักการตลาดพยายามจัดตั้งกระตุ้นทางการตลาด โดยเฉพาะการนำเสนอผลิตภัณฑ์และการโฆษณาหรือการส่งเสริมการตลาดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับแบรนด์ 3) ส่วนของพฤติกรรม (behavior component) หมายถึงแนวโน้มในการที่จะมีพฤติกรรมลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เครื่องมือการตลาดที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการทำให้กลุ่มเป้าหมายแสดงพฤติกรรม คือ การส่งเสริมการขายในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แจกของตัวอย่างหรือการลดแลก แจก แถม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจในแบรนด์ของสินค้านั้น

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้วยการทบทวนวรรณกรรมดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นทั้งหมด เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้ ดังต่อไปนี้ (Sashi, 2012; Hollebeek, 2011, Haven et al., 2007; Cornwell et al., 2000; Pitts & Slattery, 2004; Shojaei & Azman, 2013)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework)

สมมติฐานวิจัย

สมมติฐาน 1: การสร้างความผูกพันกับนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพมีผลในเชิงบวกต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์

สมมติฐาน 2: การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพมีผลในเชิงบวกต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์

สมมติฐาน 3: การเปิดรับแบรนด์ (brand exposure) ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพมีผลในเชิงบวกต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์

สมมติฐาน 4: ทศนคติของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพมีผลในเชิงบวกต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์

สมมติฐาน 5: ค่านิยมของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพมีผลในเชิงบวกต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ นักศึกษาชั้นปีสุดท้ายในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในสถาบันการศึกษาระดับอาชีวศึกษาของภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งประกอบด้วยสถาบันการศึกษาระดับอาชีวศึกษาของรัฐที่สังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 4 สถาบัน ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกสมุทรปราการ วิทยาลัยสารพัดช่างสมุทรปราการ และวิทยาลัยการอาชีพพระสมุทรเจดีย์ และสถาบันการศึกษาระดับอาชีวศึกษาของเอกชนจำนวน 6 สถาบัน ได้แก่ วิทยาลัยเทคโนโลยีสมุทรปราการ เกริกวิทยาลัย วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจสมุทรปราการ วิทยาลัยเทคโนโลยีไทย-ไต้หวัน (บีดีไอ) สุวรรณภูมิเทคโนโลยีและบริหารธุรกิจ และวิทยาลัยเทคโนโลยีเกวลินบริหารธุรกิจ รวมทั้งสิ้น 10 สถาบัน

กลุ่มตัวอย่าง

1) ขนาดตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในสถาบันการศึกษาระดับ

อาชีวศึกษาของภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดสมุทรปราการ ในการคำนวณหาจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสม เนื่องจากในงานวิจัยนี้ไม่ทราบจำนวนประชากร กำหนดค่าความคลาดเคลื่อน 5% หรือ 0.05 โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในงานวิจัยนี้ของ Cochran (2007) ดังนี้

$$n = \frac{Z^2}{4e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2}{4(0.05)^2}$$

$$n = 384.16 \approx 385$$

โดยที่ n = ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

Z = ค่า Z ที่ระดับความเชื่อมั่นหรือระดับนัยสำคัญ 95% หรือระดับนัยสำคัญ 0.05

มีค่า $Z = 1.96$

ดังนั้น ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมตามสูตรของ Cochran (1977) สำหรับงานวิจัยนี้จึงเท่ากับ 385 ตัวอย่าง แต่ Newman (1997) เห็นว่าตัวอย่างขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบในเรื่องประหยัดเวลาและสะดวก ส่วนตัวอย่างขนาดใหญ่กว่ามีข้อได้เปรียบในด้านของความน่าเชื่อถือและการเป็นตัวแทนประชากร ดังนั้นเพื่อให้งานวิจัยนี้มีความน่าเชื่อถือและการเป็นตัวแทนประชากรได้เป็นอย่างดี งานวิจัยนี้จะใช้ขนาดตัวอย่างจำนวน 500 ตัวอย่าง ซึ่งจะครอบคลุมจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมตามสูตรของ Cochran (1977) ขณะเดียวกันก็จะได้ตัวอย่างขนาดใหญ่กว่าซึ่งมีข้อได้เปรียบในด้านของความน่าเชื่อถือและการเป็นตัวแทนประชากรตามแนวคิดของ Newman (1997)

ตัวอย่างจำนวน 500 ตัวอย่าง จะใช้ในการทดสอบความเชื่อถือของแบบสอบถาม (Pilot test) จำนวน 50 ตัวอย่าง และใช้ในการวิจัยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อการวิจัยเชิงสำรวจ จำนวน 400 ตัวอย่าง อีกจำนวน 50 ตัวอย่าง (ประมาณร้อยละ 10) จะใช้ในการทดสอบความถูกต้องเหมาะสมของแบบจำลองที่ใช้ในการพยากรณ์

2) เทคนิคในการสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage random sampling) จากนักศึกษาที่กำลังศึกษาชั้นปีสุดท้ายในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในสถาบันอาชีวศึกษาทั้งในสถาบัน การศึกษาของรัฐและสถาบันการศึกษาของเอกชนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

(1) สุ่มจากสถาบันการศึกษาระดับอาชีวศึกษาของรัฐที่สังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกสมุทรปราการ วิทยาลัยสารพัดช่างสมุทรปราการ และวิทยาลัยการอาชีพพระสมุทรเจดีย์ แห่งละเท่า ๆ กัน จำนวน 62 ตัวอย่าง ได้ตัวอย่าง 248 ตัวอย่าง (2) สุ่มจากสถาบันการศึกษาระดับอาชีวศึกษาของเอกชนจำนวน 6 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคโนโลยีสมุทรปราการ เกริกวิทยาลัย วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจสมุทรปราการ วิทยาลัยเทคโนโลยีไทย-ไต้หวัน (บีดีไอ) สุวรรณภูมิ เทคโนโลยีและบริหารธุรกิจ และวิทยาลัยเทคโนโลยีเกวลินบริหารธุรกิจ แห่งละเท่า ๆ กัน จำนวน 42 ตัวอย่าง ได้ตัวอย่าง 252 ตัวอย่าง

ในแต่ละสถาบันที่ดำเนินการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 500 ตัวอย่าง

การหาความเชื่อมั่นของมาตรวัดที่เป็นแบบสอบถามใช้วิธีการ Cronbach's Alpha จากตารางที่ 1 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเชื่อถือได้หรือความ

สอดคล้องภายในของมาตรวัดที่ใช้ในการวิจัยนี้ ซึ่งได้ค่าอัลฟาระหว่างค่า 0.872 ถึง 0.911 และสำหรับทุกข้อคำถามมีค่าเท่ากับ 0.885 ซึ่งถือว่ามาตรวัดที่ใช้เป็นแบบสอบถามในงานวิจัยนี้มีความเชื่อถือได้สูง โดยค่าดังกล่าวเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างรายการ และจำนวนรายการในมาตรวัด เมื่อค่าเฉลี่ยของความสัมพันธ์สูงขึ้น และจำนวนรายการมากขึ้น ค่า Alpha จะมากขึ้นตามไปด้วย การเพิ่มรายการโดยทั่วไปจึงเป็นการเพิ่มค่าความเชื่อถือได้ Bryman (1996) กล่าวว่า ค่า Alpha มากกว่า 0.80 เป็นค่าที่ยอดเยี่ยมในการยอมรับระดับความเชื่อถือภายใน แต่ Nunnally (1978) ยอมรับค่า Alpha ที่ต่ำกว่า 0.80 ในขณะที่ Howitt and Cramer (2001) ยอมรับที่ Alpha ที่มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ก็ถือว่าเชื่อถือได้ค่อนข้างสูงแล้ว ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้ค่า Alpha ของ Bryman (1996) ซึ่งกำหนดไว้ว่าค่า Alpha มากกว่า 0.80 เป็นค่าที่ยอดเยี่ยมในการยอมรับระดับความเชื่อถือภายในสำหรับมาตรวัดในงานวิจัยนี้ ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัดที่เป็นแบบสอบถามได้ค่าของสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 1

สถิติที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ และสถิติวิเคราะห์ใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) สำหรับการทดสอบว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (customer engagement) การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-word-of-mouth communication: E-wom) การเปิดรับแบรนด์ (brand Exposure) ทศนคติ (attitudes) ค่านิยม (attitudes) มีผลต่อตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือไม่ อย่างไร

ตารางที่ 1 ค่าของสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

มาตรวัด	จำนวนข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา
การสร้างความผูกพัน	5	0.911
การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์	4	0.872
การเปิดรับแบรนด์	5	0.889
ทัศนคติที่มีต่อการรับรู้แบรนด์	3	0.882
ค่านิยมที่มีต่อการรับรู้แบรนด์	3	0.905
การรับรู้แบรนด์	7	0.899
รวม	27	0.885

ผลการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจากการสำรวจและทำการแปรผลให้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรม สำหรับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ในงาน วิจัยนี้คือนักศึกษาในระดับอาชีวศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นปีสุดท้ายทั้งในสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน สำหรับสถิติพรรณนาที่ใช้ในการอธิบายตัวแปรตัวเดียว ตารางที่ 2 แสดงภูมิหลังส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นถึงร้อยละของภูมิหลังส่วนบุคคล จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.5 ส่วนใหญ่อายุ 19 -23 ปี คิดเป็นร้อยละ 74.75 รองลงมามีอายุต่ำกว่า 18 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.5 ที่มีอายุ 24-28 ปี ร้อยละ 3.75 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 88.25 รองลงมามีสถานภาพ สมรส คิดเป็นร้อยละ 10.5

เมื่อถามเกี่ยวกับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีรายได้ คิดเป็นร้อยละ 79.25 รองลงมารายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.75 และรายได้เฉลี่ยของผู้ปกครองของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้เฉลี่ย 10,001 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 67.75 รองลงมา มีรายได้เฉลี่ย 20,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 13.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความตั้งใจในการศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน คิดเป็นร้อยละ 77.0 รองลงมา มีความตั้งใจในการศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คิดเป็นร้อยละ 23.0

เมื่อถามว่าในหนึ่งวันใช้เวลาออนไลน์ประมาณกี่ชั่วโมง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ใช้เวลาในการออนไลน์ 2-5 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 45.75 รองลงมา ใช้เวลาในการออนไลน์น้อยกว่า 2 ชั่วโมง และใช้เวลาในการออนไลน์ 5-7 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 23.0 ตามลำดับ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ร้อยละของภูมิหลังส่วนบุคคล จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ภูมิหลังส่วนบุคคล	ร้อยละ (จำนวน)
เพศ	
ชาย	35.5 (142)
หญิง	64.5 (258)
รวม	100.0 (400)
อายุ	
ต่ำกว่า 18 ปี	21.5 (86)
19 - 23 ปี	74.75 (299)
24 - 28 ปี	3.75 (15)
29 - 33 ปี	0 (0)
33 ปีขึ้นไป	0 (0)
รวม	100 (400)
สถานภาพสมรส	
โสด	88.25 (353)
สมรส	10.5 (42)
หม้าย/แยกกันอยู่	1.25 (5)
รวม	100 (400)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ภูมิหลังส่วนบุคคล	ร้อยละ (จำนวน)
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	
ไม่มีรายได้	79.25 (317)
ต่ำกว่า 10,000 บาท	10.75 (43)
10,001-20,000	6.25 (25)
20,001-30,000	3.75 (15)
30,001-40,000	0 (0)
40,001 ขึ้นไป	0 (0)
รวม	100 (400)
รายได้เฉลี่ยของผู้ปกครองเฉลี่ยต่อเดือน	
ไม่มีรายได้	6.25 (25)
ต่ำกว่า 10,000 บาท	8.25 (33)
10,001-20,000	67.75 (271)
20,001-30,000	13.50 (54)
30,001-40,000	2.5 (10)
40,001 ขึ้นไป	1.75 (7)
รวม	100 (400)
มีความตั้งใจจะศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา	
ของรัฐ	23.0 (92)
ของเอกชน	77.0 (308)
รวม	100 (400)
ใช้เวลาในการออนไลน์	
น้อยกว่า 2 ชั่วโมง	24.25 (97)
2-5 ชั่วโมง	45.75 (183)
5-7 ชั่วโมง	23.0 (92)
7-10 ชั่วโมง	6.5 (26)
10 ชั่วโมงขึ้นไป	0.5 (2)
รวม	100 (400)

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นถึงร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ก่อนการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้ตอบแบบสอบถามได้ทำการหาข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจก่อน มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.0 และไม่มีการหาข้อมูล

เกี่ยวกับแบรนด์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 27.0 และเมื่อถามว่าความถี่ในการหาข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นอย่างไร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่หาข้อมูลทุกครั้ง คิดเป็นร้อยละ 78.25 รองลงมาหาข้อมูลสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่รู้จักมาก่อน ร้อยละ 21.75 เมื่อถามว่าผู้ตอบ

แบบสอบถามหาข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากแหล่งบุคคลที่ผู้ตอบแบบสอบถามเชื่อถือจากแหล่งใด ส่วนใหญ่หาข้อมูลเกี่ยวกับ แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากเพื่อน คิดเป็นร้อยละ 51.0 รองลงมาหาข้อมูลเกี่ยวกับ แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากครูแนะแนว คิดเป็นร้อยละ 23.0

สำหรับเหตุผลที่ต้องแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนบนอินเทอร์เน็ตก่อนการตัดสินใจศึกษาต่อ ส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าขาดข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาเพราะไม่สามารถประเมินด้วยตนเองได้ คิดเป็นร้อยละ 29.0 รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผ่านสื่อสังคมออนไลน์
จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในบริบทสื่อสังคมออนไลน์	ร้อยละ (จำนวน)
ก่อนการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ทำ การหาข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ	
ใช่	73.0 (292)
ไม่ใช่	27.0 (108)
ไม่แน่ใจ	
อื่น ๆ	
รวม	100 (400)
ความถี่ในการหาข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์เพื่อสนับสนุนการ ตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	
หาข้อมูลทุกครั้ง	78.25 (313)
หาข้อมูลสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่รู้จักมาก่อน	21.75 (87)
อื่นๆ	
รวม	100 (400)
ข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากแหล่งบุคคล ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเชื่อถือ	
ครูแนะแนว	23.0 (92)
ผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการศึกษาต่อ	5.75 (23)
เพื่อน	51.0 (204)
ผู้ปกครอง พ่อ แม่ พี่ น้อง	20.25 (81)
รวม	100 (400)
เหตุผลที่ต้องแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์ของสถาบันอุดม ศึกษาเอกชนบนอินเทอร์เน็ตก่อนการตัดสินใจศึกษาต่อ	
ขาดข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ	45.5 (182)
ไม่สามารถประเมินด้วยตนเองได้	29.0 (116)
ไม่มีแหล่งข้อมูล	5.5 (22)
ค้นหาได้สะดวกกว่า	20.0 (80)
อื่นๆ	
รวม	100 (400)

การวเคราะห้ปจยจยที่มผลต่อการร้บร้ แบรนต์ของสถาบันอศตมศกษาเอกชนใน บรทบสอสงคมออนไลน์ของนคศกษาระดบ ประกศนยบตร ว าชพในสมุทรปรการ

เพอเพนการตอบคถามตามวตุประสงคของงานววจยนี้ทว เพอวเคราะห้ปจยจยที่มผลต่อการร้บร้ต่อแบรนต์ของสถาบันอศตมศกษาเอกชนในบรทบสอสงคมออนไลน์ของนคศกษาระดบประกศนยบตรว าชพในจังหวดสมุทรปรการ

ในการวเคราะห้บนพ้ฐานกรอบแนวคดในการววจยนี้ ซ่งเกดข้้นจากการทบทวนวรรณกรรมจากทฤษฎีและงานววจย โดยการวเคราะห้ตัวแปรต้งต 2 ตัวข้้นไปกล่าวคอตัวแปรตาม ใดค้ การร้บร้ต่อแบรนต์ของสถาบันอศตมศกษาเอกชนในบรทบสอสงคมออนไลน์ (Y) และตัวแปรอิสระที่ใดจากการทบทวนวรรณกรรม ใดค้ การสร้างคมผูกพ้กับลูกค้ (X1) การสอสารแบบปากต่อปากทางอเลกทรอนกส์ (X2) การเปดร้บแบรนต์ (X3) ทศนคดทที่มีต่อแบรนต์ (X4) และค่านยมทที่มีต่อ แบรนต์ (X5) มผลต่อการร้บร้แบรนต์ของสถาบันอศตมศกษาเอกชนในบรทบสอสงคมออนไลน์หรอไม่ และมีผลมากนอยเพยงใด โดยจะช้สถิติวเคราะห้การถดถอยเช้งพหุ (multiple regression analysis) เพนตัวพยากรณ์ สมการถดถอยเช้งพหุ ในงานววจยนี้ ใดค้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

(ค่า e คอค่าความคลาดเคล่อน)

ตารางท 4 แสดงให้เห่นถึงแบบจำลองทช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตาม ใดค้ การร้บร้ แบรนต์ของ

สถาบันอศตมศกษาเอกชนในบรทบสอสงคมออนไลน์ โดยตัวแปรอิสระ ใดค้ การสร้างคมผูกพ้กับลูกค้ การสอสารแบบปากต่อปากทางอเลกทรอนกส์ การเปดร้บแบรนต์ ทศนคดทที่มีต่อแบรนต์ และค่านยมทที่มีต่อแบรนต์ มผลต่อการร้บร้แบรนต์ของสถาบันอศตมศกษาเอกชนในบรทบสอสงคมออนไลน์ ซ่งแสดงให้เห่นถึงระดับคมสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทที่มีผลต่อตัวแปรตาม วตุค่าคมสัมพันธ์โดยค่า R ซ่งจากตารางได้ค่า $R = .725$ ซ่งแสดงให้เห่นถึงคมสัมพันธ์ทเพนบวกระหว่างตัวแปรอิสระท 5 ตัว และตัวแปรตาม ส่วนค่า $R^2 = .649$ ซ่งแสดงให้เห่นว่าตัวแปรอิสระท 5 ตัวแปร ใดค้ การสร้างคมผูกพ้กับลูกค้ การสอสารแบบปากต่อปากทางอเลกทรอนกส์ การเปดร้บแบรนต์ ทศนคดทที่มีต่อแบรนต์ และค่านยมทที่มีต่อแบรนต์ สามารถอธบายคมสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ใดค้ การร้บร้ แบรนต์ของสถาบันอศตมศกษาเอกชนในบรทบสอสงคมออนไลน์ ร้อยละ 64.9

ส่วนค่าของ The Durbin-Watson ช้ในการอธบายปัญหการเกดค่าความคลาดเคล่อนของตัวแปรอิสระทที่มีสหสัมพันธ์กันมากกว่า 2 ตัวแปรข้้นไป (autocorrelation problems) ซ่งจากตาราง ท 4 ค่าของ The Durbin-Watson ใดค้เท่ากับ 1.541 ซ่ง Shim (2000) ใดอธบายว่าหากค่า The Durbin-Watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าสมมติฐานของค่าความคลาดเคล่อนของตัวแปรอิสระทที่มีสหสัมพันธ์กันมากกว่า 2 ตัวแปรข้้นไปเพนอิสระต่อกัน (no autocorrelation) ด้งน้ งานววจยนี้มค่า The Durbin-Watson เท้ากับ 1.541 จ้งแสดงให้เห่นว่าค่าความคลาดเคล่อนของตัวแปรอิสระทที่มีสหสัมพันธ์กันมากกว่า 2 ตัวแปรข้้นไปไม่รุนแรงและไม่เกดปัญหาคมสัมพันธ์กันของตัวแปรอิสระ จ้งเพนระดับทยอมร้บได้และสงผลให้แบบจำลองนี้สามารถใช้พยากรณ์คมสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามได้เพนอย่งดี

ตารางท 4 สรบบแบบจำลอง

R	R square	Adjust R square	Std Error of Estimate	The Durbin-Watson
.725	.649	.599	.5446	1.541
a. ตัวพยากรณ์ (ค่าคงท) : การสอสารแบบปากต่อปาก การเปดร้บแบรนต์ การสร้างคมผูกพ้กับลูกค้ ทศนคดทที่มีต่อแบรนต์ ค่านยมทที่มีต่อแบรนต์				
b. ตัวแปรตาม: การร้บร้แบรนต์ของสถาบันอศตมศกษาเอกชน				

ตารางที่ 5 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ซึ่งอธิบายถึงค่าความแปรปรวนภายในแบบจำลองถดถอยเชิงพหุ ซึ่งใช้ในการทดสอบค่าสำคัญของสัมประสิทธิ์ (coefficients' significance) การวิเคราะห์ One-way ANOVA อธิบายถึงการยอมรับอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติ อันเนื่องมาจากค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า F (5,395) = 199.964 ค่า P น้อยกว่า 0.05 ($P=0$) ซึ่งหมายความว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว ที่ใช้ในการพยากรณ์สามารถใช้ในการอธิบายตัวแปรตามในแบบจำลองถดถอยเชิงพหุได้

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

Source	Sum of Squares	Df.	Mean Square	F	P
Regression	166.452	5	52.221	199.964	.000 ^a
Residual	126.569	395	284		
Total	293.021	400			
a. ตัวพยากรณ์ (ค่าคงที่): การสื่อสารแบบปากต่อปาก การเปิดรับแบรนด์ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า ทักษะที่มีต่อแบรนด์ ค่านิยมที่มีต่อแบรนด์					
b. ตัวแปรตาม: การรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน					

จากตารางที่ 6 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ของแบบจำลองถดถอยเชิงพหุ ซึ่งเป็นการอธิบายค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (X1) การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ (X2) การเปิดรับ แบรนด์ (X3) ทักษะที่มีต่อแบรนด์ (X4) และค่านิยมที่มีต่อ แบรนด์ (X5) ที่อธิบายความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้ต่อแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ (Y) ได้สมการแบบจำลองถดถอยเชิงพหุ แสดงได้ดังนี้

$$Y = 1.852 + .267X_1 + .396X_2 + .282X_3 + .299X_4 + .276X_5$$

จากสมการแบบจำลองถดถอยเชิงพหุข้างต้นแสดงให้เห็นว่าตัวแปรการสื่อสารแบบปากต่อปากทาง

อิเล็กทรอนิกส์ (X2) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้ต่อแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ (Y) มากที่สุด ด้วยค่าสถิติ t (7.954) และค่า P = 0.000 รองลงมาได้แก่ ทักษะที่มีต่อ แบรนด์ (X4) ด้วยค่าสถิติ t (5.221) และค่า P = 0.000 และตัวแปรด้านการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (X1) น้อยที่สุด ด้วยค่าสถิติ t (4.558) และค่า P = 0.000 ส่วนการวิเคราะห์ปัญหาค่าสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระมากกว่า 2 ตัวขึ้นไป (Multicollinearity) ไม่พบค่าสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระมากกว่า 2 ตัวขึ้นไป เนื่องจากค่า VIF มีค่าไม่เกิน 5 (Farrar and Robert, 1967) ซึ่งในงานวิจัยนี้อยู่ระหว่างค่า 1.524 - 1.668

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ของแบบจำลองถดถอยเชิงพหุ

Predictors	Coefficients	Std Error	t	Sig	VIF
(Constant)	1.852	.069	8.266	.000	
การสร้างความผูกพันกับลูกค้า	.267	.066	4.558	.000	1.583
การสื่อสารแบบปากต่อปาก	.396	.076	7.954	.000	1.668
การเปิดรับ แบรนด์	.282	.055	6.321	.000	1.524
ทักษะที่มีต่อแบรนด์	.299	.082	5.221	.000	1.665
ค่านิยมที่มีต่อแบรนด์	.276	.081	6.554	.000	1.567
a. ตัวแปรตาม การรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน					

ตารางที่ 7 สรุปผลการศึกษาตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์

ตัวแปรอิสระ	ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้แบรนด์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในบริบทสื่อสังคมออนไลน์
การสร้างความผูกพันกับลูกค้า	มีความมั่นใจในแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จะเลือกศึกษาต่อ (93.6%) จะเชิญชวนและแนะนำเพื่อน ๆ มาศึกษาต่อ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ตั้งใจจะศึกษาต่อ (89.5%)
การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์	ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้จากการแลกเปลี่ยนบนอินเทอร์เน็ตมีผลต่อการเลือกเรียนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (93.5%) มักจะได้รับคำแนะนำจากผู้เชื่อถือบนอินเทอร์เน็ตก่อนการที่จะเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (83.8%)
การเปิดรับแบรนด์	ได้มีการพิจารณาชื่อเสียงของแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก่อนที่จะตัดสินใจเลือกศึกษาต่อ (90.6%) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จะตัดสินใจเลือกศึกษาต่อเป็นสถาบันที่มีความคุ้นเคยกับชื่อเสียงมาก่อนหน้า (89.3%)
ทัศนคติ	เชื่อว่าแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน่าเชื่อถือไม่แตกต่างจากแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (63.8%) เชื่อว่าแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่ามีมาตรฐานการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ (60.0%)
ค่านิยม	ยอมรับและมองเห็นคุณค่าของบัณฑิตที่จบการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (62.5%) ผู้ปกครอง ญาติ พี่น้องให้ความเชื่อถือในแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (61.3%)
การรับรู้แบรนด์	จะค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่รู้จักก่อนการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อ (88.4%) จะตัดสินใจเลือกเรียนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่รู้จัก (87.4%)

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ สรุปได้ตามตารางที่ 7 เพื่อตอบคำถามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ กล่าวคือเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ แบบจำลองที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้ต่อแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ โดยตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ การเปิดรับแบรนด์ ทศนคติที่มีต่อแบรนด์ และค่านิยมที่มีต่อแบรนด์ มีผลต่อการรับรู้ต่อแบรนด์ของ

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ แสดงให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตามโดยวัดค่าความสัมพันธ์โดยค่า R ซึ่งได้ค่า $R = .725$ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามที่เป็นบวก ส่วนค่า $R^2 = .649$ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ การเปิดรับแบรนด์ ทศนคติที่มีต่อแบรนด์ และค่านิยมที่มีต่อแบรนด์ สามารถอธิบายความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้ต่อแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ได้ร้อยละ 64.9

ตารางที่ 7 ตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ทำนายในสมการถดถอยเชิงพหุ

ตัวพยากรณ์	Coefficients (β)	t	เป็นไปตามสมมติฐาน
การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (X1)	.267	4.558	✓
การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ (X2)	.396	7.954	✓
การเปิดรับแบรนด์ (X3)	.282	6.321	✓
ทัศนคติที่มีต่อแบรนด์ (X4)	.299	5.221	✓
ค่านิยมที่มีต่อแบรนด์ (X5)	.276	6.554	✓

ตารางที่ 7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ ค่า Beta (β) ของแต่ละตัวพยากรณ์ โดยใช้เกณฑ์ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ การเปิดรับแบรนด์ ทศนคติที่มีต่อแบรนด์ ค่านิยมที่มีต่อแบรนด์ มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้แบรนด์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งได้ผลสรุปว่าค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า (X1) การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ (X2) การเปิดรับแบรนด์ (X3) ทศนคติที่มีต่อแบรนด์ (X4) และค่านิยมที่มีต่อแบรนด์ (X5) สามารถอธิบายความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ (Y) ได้ สรุปรูปแบบสมการถดถอยเชิงพหุแสดงได้ดังนี้

$$Y = 1.852 + .267X_1 + .396X_2 + .282X_3 + .299X_4 + .276X_5$$

จากสมการแบบจำลองถดถอยเชิงพหุข้างต้นแสดงให้เห็นว่าตัวแปรการสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ (X2) มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ (Y) มากที่สุด ด้วยค่าสถิติ t (7.954) และค่า $P = 0.000$ รองลงมา ได้แก่ ทศนคติที่มีต่อแบรนด์ (X4) ด้วยค่าสถิติ t (5.221) และ $P = 0.000$ และตัวแปรด้านการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (X1) มีอิทธิพลต่อการรับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์น้อยที่สุด

ข้อค้นพบที่สำคัญและข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยนี้ คือ การสร้างความผูกพันกับลูกค้า การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ การเปิดรับแบรนด์ ทศนคติที่มีต่อแบรนด์ ค่านิยมที่มีต่อแบรนด์ มีอิทธิพลต่อการรับรู้แบรนด์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในบริบทสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งข้อเสนอแนะสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรสร้างการ

รับรู้แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาของตนเอง ดังนี้

1. การสร้างความผูกพันกับลูกค้า

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรสร้างความมั่นใจในแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาให้กับนักศึกษาอาชีวศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพเพื่อสร้างความผูกพันให้กับนักศึกษากลุ่มเป้าหมายที่จะตัดสินใจเลือกต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งหากสร้างความผูกพันกับนักศึกษากลุ่มเป้าหมายได้แล้ว นักศึกษากลุ่มเป้าหมายก็มีความยินดีและเต็มใจที่จะเชิญชวนและแนะนำเพื่อน ๆ มาศึกษาต่อสถาบันอุดมศึกษาที่จะศึกษาที่นักศึกษาในกลุ่มเป้าหมายตัดสินใจที่จะต่อศึกษาต่อด้วย

2. การสื่อสารแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรจัดทำเนื้อหาข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของตนเอง ลงบนอินเทอร์เน็ตโดยเฉพาะในสื่อสังคมออนไลน์เพราะการเลือกเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษาของนักศึกษาในกลุ่มเป้าหมายมักมีการแลกเปลี่ยนเนื้อหาข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่นักศึกษาในกลุ่มเป้าหมายสนใจ และส่งผลต่อการเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของนักศึกษาในกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ นักศึกษาในกลุ่มเป้าหมายมักจะได้รับคำแนะนำจากผู้เชื่อถือบนอินเทอร์เน็ตก่อนที่จะเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีการจัดทำเนื้อหาข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของตนเอง ลงบนอินเทอร์เน็ตโดยเฉพาะในสื่อสังคมออนไลน์โดยผู้ที่นักศึกษาในกลุ่มเป้าหมายเชื่อถือ อาทิ อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้ที่มีชื่อเสียงในกลุ่มนักศึกษาเป้าหมาย เป็นต้น

3. การเปิดรับแบรนด์ นักศึกษากลุ่มเป้าหมาย

ได้มีการพิจารณาชื่อเสียงของแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก่อนที่จะตัดสินใจเลือกศึกษาต่อ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดบนอินเทอร์เน็ตเพื่อสร้างและเปิดเผยแบรนด์ต่อนักศึกษาในกลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างการรู้จัก จดจำได้ และความคุ้นเคยต่อแบรนด์

4. ทักษะคติ นักศึกษากลุ่มเป้าหมายเชื่อว่าแบ

รณด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนน่าเชื่อถือไม่แตกต่างจากแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเชื่อว่าแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีมาตรฐานการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับแบรนด์จึงควรมุ่งเน้นการสื่อสารเกี่ยวกับความพร้อมและคุณภาพการจัดการเรียนการสอน คุณภาพคณาจารย์โดยไม่จำเป็นต้องห่วงใยเกี่ยวกับการเป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนหรือของรัฐ เพราะนักศึกษาในกลุ่มเป้าหมายไม่เห็นถึงความแตกต่างกันมากนัก

5. ค่านิยม นักศึกษากลุ่มเป้าหมาย ตลอดจน

ผู้ประกอบการ ญาติ พี่น้อง ยอมรับและมองเห็นคุณค่าของบัณฑิตที่จบการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และให้ความเชื่อถือใน แบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไม่แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรจัดการกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดบนอินเทอร์เน็ตเพื่อสร้างการรับรู้ในแบรนด์ให้กับสถาบันอุดมศึกษาโดยปัจจัยด้านค่านิยมที่มีต่อแบรนด์ แสดงให้เห็นการยอมรับและมองเห็นคุณค่า และความไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

บรรณานุกรม

Assael, H. (1998). *Consumer Behavior and Marketing Action* (6th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
Bryman, A. (1996). *Business Research Methods*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
Bond, C. (2010). Engagement with social and outcomes for brands: A conceptual framework. *ANZMAC Annual Conference 2010*, Christchurch, New Zealand.

Cochran, W.G. (2007). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
Cornwell, T. B., Relyea, G. E., Irwin, R. L., & Maignan, I. (2000). Understanding long-term effects of sports sponsorship: Role of experience, involvement and enthusiasm. *International Journal of Sports & Sponsorship*, 2(2), 127-142.

- Farrar, Donald E., & Glauber, Robert R. (1967). Multicollinearity in Regression Analysis: The Problem Revisited. *Review of Economics and Statistics*, 49(1), 92–107. JSTOR 1937887.
- Haven, B., Bernoff, J., & Glass, S. (2007). *Marketing's new key metric*. Engagement: Forrester Research. Inc.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2001). *A Guide to Computing Statistics: with SPSS for Windows*. London: Prentice Hall
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus. *Marketing Management Journal*, 27(7/8), 785-807.
- Ingaj, A., & Sutthiudom, C. (2006). Factors affecting students' decision making Diploma level in undergraduate education in Private higher education institutions: a case study in Bangkok. *BU Academic Review*, 5(2), 24-37. [in Thai]
- Laroche, M., Kim, C., & Zhou, L. (1996). Brand familiarity and confidence as determinants of purchase intention: An empirical test in a multiple brand context. *Business Research Journal*, 37(2), 115-120.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Newman, W.L. (1997). *Social Research Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Office of the Promotion of Learning and Youth Quality Society. (2015). Information about Open the case of education. Retrieved from <http://www.qlf.or.th/Home/Contents/741>
- Pitts, B. G., & Slattery, J. (2004). An examination of the effect of time on sponsorship awareness levels. *Sport Marketing Quarterly Journal*, 13, 43-54.
- Ryan, D., & Jones, C. (2011). *Best Digital Marketing Campaigns in the World: Mastering The Art of Customer Engagement*. Kogan Page
- Shojaee, S., & Azman, A. B. (2013). An Evaluation of Factors Affecting Brand Awareness in the Context of Social Media in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(17), 72-78.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272.
- Shim, J. K. (2000). *Strategic business forecasting: The complete guide to forecasting real world company performance*. CRC Press.
- Weber, L. (2009). *Marketing to the Social Web: How digital customer communities build your business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons. Inc.
- Westbrook, R.A. (1987). Product Consumption based effective response and post purchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24, 258–270.

MANAGING INNOVATION: INTEGRATING TECHNOLOGICAL, MARKET AND ORGANIZATIONAL CHANGE

วิจารณ์หนังสือโดย

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ชื่อหนังสือ : Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change

ผู้เขียน : โจเซป ทิดด์และจอห์น เบสแซนต์

สำนักพิมพ์ : John Wiley & Sons พิมพ์ในปี 2013

ISBN-13: 978-1118360637

ประวัติผู้เขียน



ดร.โจเซป ทิดด์ (Joe Tidd) เป็นศาสตราจารย์กิตติคุณด้านการจัดการเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ SPRU (Science and Technology Policy Research) มหาวิทยาลัยซัสเซ็กซ์ ประเทศสหราชอาณาจักรและยังเป็นศาสตราจารย์รับเชิญ ที่ University College London, Cass Business School, Copenhagen Business School, and Rotterdam School of Management ในอดีต ดร.ทิดด์ เคยเป็นผู้บริหารของ Management of Innovation Specialisation และเป็นผู้อำนวยการโครงการ the Executive MBA Programme ที่ Imperial College อีกด้วย



ดร.จอห์น เบสแซนต์ (John Bessant) เป็นศาสตราจารย์ทางด้านนวัตกรรมและผู้ประกอบการ ดร.จอห์น เป็นประธานโครงการทางด้านนวัตกรรมและผู้ประกอบการของมหาวิทยาลัยเอ็กซิเตอร์ ประเทศสหราชอาณาจักรนอกจากนี้ ดร.จอห์น ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยของมหาวิทยาลัยเอ็กซิเตอร์อีกด้วย ในปี 2003 ดร.จอห์นได้รับรางวัลนักวิจัยดีเด่นจาก Advanced Institute for Management Research อีกทั้งยังได้รับเลือกให้เป็นสมาชิกของ British Academy of Management. อีกทั้งยังเป็นประธานคณะกรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยอีกหลายสมัยนอกจากนี้ยังเป็นที่ปรึกษาให้กับรัฐบาลของประเทศต่าง ๆ รวมทั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการต่าง ๆ ขององค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลกและองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

ลักษณะของหนังสือ



หนังสือการจัดการนวัตกรรม:
การบูรณาการ
เทคโนโลยี การตลาด
และการเปลี่ยนแปลง
องค์การเป็นตำราที่
ขายดีที่สุดสำหรับ
หลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต และ

หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตรวมทั้งหลักสูตรต่าง ๆ ทางด้านการจัดการเทคโนโลยี การจัดการนวัตกรรม และการเป็นผู้ประกอบการ หนังสือเล่มนี้ให้กรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ที่สุดสำหรับการบูรณาการระหว่างนวัตกรรม เทคโนโลยี การตลาดและมุมมองเกี่ยวกับองค์การในด้านต่าง ๆ สำหรับการใช้เป็นตำราในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาและระดับปริญญาตรีหนังสือเล่มนี้ยังได้มีสรุปสาระสำคัญของเนื้อหาที่กล่าวถึงในแต่ละบท พร้อมทั้งยังได้จัดทำรายการหนังสือ บทความวิชาการ รายงานการวิจัย ฯลฯ ไว้ให้ศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องนั้น ๆ อีกด้วย นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้จัดให้มีการศึกษาด้านนวัตกรรมจากบริษัทชั้นนำให้นักศึกษาได้วิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในทุก ๆ บทอีกด้วย

องค์ประกอบของหนังสือ

สำหรับโครงสร้างเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้จะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ส่วนที่เป็นการจัดการนวัตกรรม บริบท การตรวจสอบ การเลือก การดำเนินการและการเก็บเกี่ยว โดยแต่ละส่วนจะประกอบด้วยเนื้อหาภายใต้ส่วนนั้น ๆ กล่าวคือ

ส่วนที่ 1 การจัดการนวัตกรรม ผู้เขียนจะกล่าวถึงความหมายและความสำคัญของนวัตกรรม ความสำคัญของนวัตกรรมในฐานะที่เป็นแกนหลักของการดำเนินธุรกิจ ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่เป็นบริบทหรือลักษณะทั่วไปของนวัตกรรม เช่น การสร้างองค์การนวัตกรรม การพัฒนา นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่ 3 การแสวงหา เป็นส่วนของแหล่งกำเนิดนวัตกรรม เครือข่ายนวัตกรรม ส่วนที่ 4 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับการเลือกจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจภายใต้

สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การสร้างกรณีศึกษาทาง นวัตกรรม ส่วนที่ 5 การดำเนินการ ส่วนนี้จะประกอบด้วย การรังสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ การแสวงหา ประโยชน์จากนวัตกรรมเปิดและความร่วมมือส่วนที่ 6 การ เก็บเกี่ยวหรือการแสวงหาประโยชน์โดยเฉพาะการแสวงหา ประโยชน์จากผู้ประกอบการและการลงทุนร่วมเช่นการ เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากนวัตกรรม

สำหรับเนื้อหาหรือสาระสำคัญขององค์ความรู้ ทางด้านการจัดการโครงการของหนังสือเล่มนี้มีดังนี้

บทที่ 1 นวัตกรรม-นวัตกรรมคืออะไรและมีความสำคัญอย่างไร (What it is and What it matters)

ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงความหมายของ นวัตกรรมโดยได้ทำการตรวจสอบการให้คำนิยามของ นวัตกรรมในช่วงเวลาที่ผ่านมาและการเปลี่ยนผ่านของ ความหมายของนวัตกรรมตามยุคสมัยและเสนอ ความหมายของนวัตกรรมตามทัศนะของผู้เขียน จากนั้น ผู้เขียนได้กล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรมทั้งในระดับ มหภาคและจุลภาคโดยเฉพาะความสำคัญของนวัตกรรม ต่อองค์กรธุรกิจ การประกอบการและตัวผู้ประกอบการ รวมถึงความสำเร็จในการดำเนินงานผ่านนวัตกรรมในมิติ ต่าง ๆ เช่น ความสำคัญของนวัตกรรมการดำเนินงาน (process innovation) และ นวัตกรรมจัดการ (Management innovation) ต่อการประกอบการ

นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงนวัตกรรมใน มุมมองของกระบวนการดำเนินงาน การอธิบายถึงขอบข่าย หรือประเภทของนวัตกรรมโดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่าง ๆ ทำให้ทราบถึงประเภทของนวัตกรรมที่มีความหลากหลาย เช่น การจำแนกประเภทของนวัตกรรมตามมิติของ การตลาดและมิติของเทคโนโลยีเป็น Incremental Innovation Disruptive Innovation Architectural Innovation และ Radical innovation นอกจากนี้ยังได้สำรวจและตรวจสอบเกี่ยวกับ นวัตกรรมในประเด็นต่าง ๆ เช่นการบูรณาการระหว่าง เทคโนโลยี การตลาดและการเปลี่ยนแปลงองค์การ และจบ ลงที่การจัดการนวัตกรรมขององค์กรภาคธุรกิจท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงและกระแสโลกาภิวัตน์

บทที่ 2 นวัตกรรมในฐานะที่เป็นแกนของ กระบวนการดำเนินธุรกิจ (Innovation as a Core Business Process) ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงสาระสำคัญ

ของนวัตกรรมในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งจากผู้ประกอบการ ผู้บริหารองค์กรและนักวิชาการ/นักวิจัย ตัวแบบการจัดการนวัตกรรมตามสถานการณ์ของกระบวนการนวัตกรรม ตัวแบบพัฒนาการของกระบวนการสร้างนวัตกรรม ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม การสร้างและพัฒนางานประจำกับกระบวนการสร้างนวัตกรรม ขององค์กร การเรียนรู้ในการจัดการนวัตกรรม การวัดผลความสำเร็จของการใช้นวัตกรรมในการสร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ การเรียนรู้จากการจัดการนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จและการประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ การสร้างความยั่งยืนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

บทที่ 3 การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม (Building the Innovative Organization) ในบทนี้ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นการที่จะสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นจะต้องดำเนินการในสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ภาวะผู้นำและเจตจำนงหรือความมุ่งมั่นในการรังสรรค์นวัตกรรม การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม บุคคลสำคัญที่เป็นผู้สร้างสรรค่นวัตกรรม ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการสร้างและพัฒนาวัตกรรม ทีมสร้างนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม การกำหนดขอบข่ายและการทอดข้ามนวัตกรรมบนพื้นฐานของการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี การตลาด และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

บทที่ 4 การพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (Developing an Innovation Strategy) ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการสร้างนวัตกรรมโดยได้เสนอวิธีการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการสร้างนวัตกรรมในรูปแบบของกลยุทธ์บนพื้นฐานของเหตุผลที่สร้างขึ้นใหม่ทั้งหมดและกลยุทธ์การสร้างส่วนเพิ่มบนพื้นฐานของกลยุทธ์ที่เคยใช้มาแต่เดิม ความสามารถเชิงพลวัตของธุรกิจ การใช้ประโยชน์จากจากนวัตกรรมอย่างเหมาะสม การเปลี่ยนกระบวนทัศน์เทคโนโลยีที่จะนำไปสู่การเกิด “เส้นทางเดิน” ของเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน (Technology Trajectory) สิ่งนี้จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น การพัฒนาศักยภาพเฉพาะด้านขององค์กรให้มีความเข้มแข็ง โลกาภิวัตน์ของนวัตกรรม

การสร้างกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้จริง

บทที่ 5 แหล่งกำเนิดนวัตกรรม (Source of Innovation) บทนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับการชี้ให้เห็นถึงที่มาของนวัตกรรมจากแหล่งต่าง ๆ ว่านวัตกรรมเกิดขึ้นได้อย่างไร เช่น แรงผลักดันจากความรู้ แรงดึงจากความต้องการ บุคคลใดเป็นผู้ต้องการใช้นวัตกรรม การผลิตแบบความต้องการเฉพาะของลูกค้า (Mass Customization) ได้แก่ การผลิตตามสั่ง (Make to Order) ผลิตเพื่อเก็บสต็อก (Make to Stock) หรือระบบ Push ผลิตและเก็บเป็นสต็อกสำเร็จรูป (Finished Goods) ไว้ก่อน ความต้องการนวัตกรรมจากผู้ใช้นักค้าและบริการ กลุ่มผู้ใช้งานสุดโต่ง (Extreme User) ผู้ที่ชื่นชอบการเอาอย่างผู้อื่น การรวบรวมนวัตกรรม การเป็นผู้นำในการออกแบบนวัตกรรม การกำหนดข้อบังคับให้จำเป็นต้องสร้างนวัตกรรม ความต้องการนวัตกรรมในอนาคตและการพยากรณ์ นวัตกรรมที่เกิดจากอุบัติเหตุ กรอบสำหรับการค้นหาแหล่งที่สร้างนวัตกรรม วิธีการในการค้นหาแหล่งสร้างสรรค์นวัตกรรม ความสามารถในการดูดซับนวัตกรรม ความสมดุลระหว่างการแสวงหาประโยชน์ส่วนตนกับกระบวนการที่นำไปสู่ความรู้ใหม่ เครื่องมือและกลไกต่าง ๆ ในการแสวงหานวัตกรรม ทวีมิติในการแสวงหานวัตกรรม และแผนที่การแสวงหานวัตกรรม

บทที่ 6 ระบบเครือข่ายของนวัตกรรม (Innovation Networks) บทนี้ผู้เขียนได้นำเสนอถึงความรู้เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งนวัตกรรมผ่านการแบ่งปัน การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมสำหรับการค้นพบกระบวนการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจโดยใช้กระบวนการสร้างโมเดลที่มีความซับซ้อนสูงที่เรียกว่า Spaghetti Model of innovation ระบบเครือข่ายนวัตกรรมประเภทต่าง ๆ ได้แก่ เครือข่ายการเริ่มต้นธุรกิจเพื่อการเติบโตแบบก้าวกระโดด มีวิธีสร้างรายได้ที่สามารถหาเงินแบบทำซ้ำและขยายได้ง่าย เครือข่ายจากภายใน เครือข่ายจากภายนอก เครือข่ายจากผู้ที่ไม่รู้จัก การจัดการระบบเครือข่ายนวัตกรรม

บทที่ 7 การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Decision Making Under Uncertainty) บทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

เมื่อจำเป็นต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอน กรวยแห่งความไม่แน่นอน การตัดสินใจสำหรับนวัตกรรมส่วนเพิ่ม การสร้างกรณีศึกษาทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การสร้างพันธมิตรทางด้านนวัตกรรม การกระจายความเสี่ยงทางด้านนวัตกรรมโดยการสร้างพอร์ตโฟลิโอ การตัดสินใจโดยใช้ EDGE (Enhanced Data Rates for Global Evolution) เพื่อตอบสนองความต้องการในการรับส่งข้อมูลความเร็วสูงผ่านทางเครือข่ายไร้สาย โดยเครือข่าย EDGE การจัดทำแผนที่เพื่อการคัดเลือกนวัตกรรมที่เหมาะสมกับธุรกิจ

บทที่ 8 การสร้างกรณีศึกษาทางนวัตกรรม (Building the Innovation case) ในบทนี้ผู้เขียนได้เสนอแนวคิดการเปิดกว้างในการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะเรื่องความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมซึ่งจำเป็นต้องเปิดกว้างตั้งแต่ในองค์การสู่ภายนอกองค์กร ขณะเดียวกันก็ต้องเปิดกว้างสำหรับการนำความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมจากองค์กรเข้ามาสู่ภายในองค์กรเพื่อปรับใช้เช่นกัน การดำเนินการเพื่อสร้างกรณีศึกษาทางนวัตกรรมสามารถดำเนินการผ่านการสร้างแผนธุรกิจ นวัตกรรมทางด้านการพยากรณ์ การประมาณการการยอมรับนวัตกรรมของภาคส่วนต่าง ๆ ในองค์การ การประเมินความเสี่ยงและการยอมรับความไม่แน่นอนของนวัตกรรม และการเตรียมการล่วงหน้าสำหรับความต้องการใช้ทรัพยากรเพื่อการสร้างนวัตกรรม

บทที่ 9 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ (Creating New Product and Services) ในบทนี้ผู้เขียนได้เสนอถึงกระบวนการสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อิทธิพลของเทคโนโลยีและกาตลาดที่มีผลต่อการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เป็นธุรกิจที่ดำเนินการไปได้ สร้างจุดขายให้สินค้า "แตกต่าง" จากคู่แข่ง หรือ differentiating products การสร้างผลิตภัณฑ์โดยการออกแบบทางสถาปัตยกรรมให้สามารถใช้ส่วนประกอบร่วมกันได้ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงทำให้สามารถดำเนินการในเชิงธุรกิจได้ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนในกระบวนการผลิตให้สามารถดำเนินการได้ในเชิงธุรกิจ และนวัตกรรมบริการซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กระบวนการทางธุรกิจร่วมกับองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มา

ประยุกต์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรภายใต้แนวคิดของ Co-creation ให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การออกแบบกระบวนการที่สร้างสรรค์ข้อเสนอ (Offering) ใหม่ ๆ และทำให้เกิดคุณค่า (Value) แก่ผู้บริโภคหรือลูกค้า สำหรับนวัตกรรมบริการจะเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางที่ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าทางธุรกิจ เน้นสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง และให้ความสำคัญกับการทำให้ลูกค้าประทับใจทั้ง ก่อน-ระหว่าง-หลัง การรับบริการหรือทำธุรกรรม

บทที่ 10 การแสวงหาประโยชน์จากการเปิดกว้างทางนวัตกรรมและการสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างพันธมิตรทางนวัตกรรม (Exploiting Open Innovation and Collaboration) ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงการประกอบวิสาหกิจที่เป็นกิจการร่วมค้าและการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมมือกับผู้จัดส่งปัจจัยในการดำเนินงาน (suppliers) ในการสร้างนวัตกรรม การค้นหากลุ่มผู้สนใจที่ต้องการทดลองสิ่งใหม่เพื่อร่วมวิจัยและพัฒนาสินค้าไปกับบริษัทโดยเฉพาะผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งผู้ร่วมทดลองกลุ่มนี้มีแนวโน้มจะกลายมาเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพในอนาคต ดังเช่นบริษัท LEGO ที่เปิดให้เด็กมาลองเล่นของเล่นในรูปแบบตัวต่อที่เป็นชิ้นพลาสติก หลายสีและลักษณะเหมือนก้อนอิฐมีขนาดต่าง ๆ กันที่มีรูและร่องเพื่อการประกอบ โดยไม่ต้องใช้กาวเพื่อให้ผู้เล่นนำไปสร้างสรรค์ต่อเป็นรูปร่างต่าง ๆ การสังเกตพฤติกรรมการเล่นและการสร้างสรรค์รูปแบบต่าง ๆ ได้ช่วยให้วิศวกรของบริษัทได้เรียนรู้และออกแบบสินค้า นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงประโยชน์และข้อจำกัดในการสร้างนวัตกรรมจากนวัตกรรมในระบบเปิดโดยเฉพาะธุรกิจเกิดใหม่ที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งมีนวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจ (Business model innovation) ที่สามารถทำซ้ำ (Repeatable) และขยายตลาด (Scalable) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเติบโตอย่างก้าวกระโดด (Exponential growth)

บทที่ 11 การแสวงหาประโยชน์จากผู้ประกอบการและการลงทุนในธุรกิจใหม่ (Exploiting Entrepreneurship and New Ventures) สิ่งที่คุณเขียนนำเสนอในบทนี้ประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับการลงทุนโดยเฉพาะในธุรกิจใหม่ๆ ที่มีความเสี่ยงสูงด้วยวิธีการ

สร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าพร้อมทั้งวิธีการที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการลงทุน การแตกหน่อธุรกิจย่อย ๆ ภายใน (Internal Venturing) เป็นเทคนิคที่ช่วยในการสร้างการเติบโตจากภายใน โดยภายในองค์กรธุรกิจใหญ่จะมีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจย่อย ๆ ออกมาเป็นอิสระ แต่ยังคงอยู่ภายใต้การดำเนินงานโดยรวมขององค์กรใหญ่ โดยหน่วยย่อยเหล่านี้จะได้รับการมอบหมายให้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และดำเนินงานทั้งหมดภายใต้ขอบเขตหน่วยงานย่อยของตน เสมือนหนึ่งบริษัทย่อย ๆ ภายในองค์กรใหญ่เลยทีเดียว และการจัดตั้งหน่วยธุรกิจย่อย ๆ ภายนอก (spin-outs and new venture) ซึ่งเป็นการขยายปีกธุรกิจออกไปภายนอก เพื่อหาโอกาสที่เพิ่มเติมขึ้น โดยลักษณะในการดำเนินงานของธุรกิจในรูปแบบนี้มักจะมีการเข้าไปลงทุนหรือ ถือหุ้นในธุรกิจใหม่ ๆ ที่ยังมีขนาดเล็กและมีศักยภาพในการเติบโตสูง แต่ยังมีขาดทรัพยากร หรือทักษะการจัดการแบบมืออาชีพ

บทที่ 12 การครอบครองผลประโยชน์จากนวัตกรรม (Capturing the Benefit of Innovation) ในบทนี้ประกอบด้วยสาระสำคัญของการสร้างมูลค่าเพิ่มผ่านนวัตกรรมซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าและมูลค่าของสินค้าและบริการด้วยการใช้นวัตกรรม นวัตกรรมและศักยภาพการดำเนินงานของธุรกิจ การแสวงหาประโยชน์จากความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาของธุรกิจและตลาด การแสวงหาประโยชน์จากเศรษฐกิจที่เปิดกว้างและผลประโยชน์จากสังคม การเลือกตัวแบบในการประกอบธุรกิจ

บทที่ 13 การครอบครองผลประโยชน์จากวิธีการเรียนรู้จากนวัตกรรม (capturing Learning from Innovation) สาระสำคัญของบทส่งท้ายของหนังสือเล่มนี้คือการกล่าวถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการจัดการนวัตกรรม วิธีการในการสร้างความสามารถเชิงพลวัต การ

เรียนรู้การจัดการนวัตกรรม เครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ครอบครองผลประโยชน์จากวิธีการเรียนรู้นวัตกรรม การติดตามความก้าวหน้าของนวัตกรรม การวัดศักยภาพของนวัตกรรมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ การวัดและการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมขององค์กร การใช้กรอบแนวคิดเพื่อการจัดการนวัตกรรม ประเด็นและแง่มุมต่าง ๆ ของของนวัตกรรมและการจัดการ และข้อคิดสุดท้ายเกี่ยวกับนวัตกรรม

ความคิดเห็นของผู้แนะนำหนังสือ

หนังสือ Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change ของ Joe Tidd และ John R. Bessant เล่มนี้ในทัศนะของผู้วิจารณ์เห็นว่า หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือทางด้านการจัดการนวัตกรรมเชิงบูรณาการที่ดีอีกเล่มหนึ่งที่ทำให้ความรู้ทางด้านการจัดการนวัตกรรมในภาพรวมที่ดี มีความครบถ้วนสมบูรณ์อีกเล่มหนึ่ง และเป็นหนังสืออ่านเข้าใจง่าย แต่เมื่อเปรียบเทียบกับเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้กับหนังสือการจัดการนวัตกรรมเล่มอื่น ๆ เช่น Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations ฉบับพิมพ์ปี 2002 โดย Cengage Learning EMEA ที่กล่าวถึงนวัตกรรมในภาพรวม แล้วหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงเนื้อหาสาระสำคัญในรายละเอียดกว้างขวางและครอบคลุมเกี่ยวกับนวัตกรรมกว้างขวางมากกว่าซึ่งสิ่งนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาทางด้านการจัดการนวัตกรรมในลักษณะของการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีการตลาดและการเปลี่ยนแปลงองค์กร และที่สำคัญคือหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการอ่านเพื่อทำความเข้าใจการจัดการนวัตกรรมในเบื้องต้น และเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษากิจการการจัดการนวัตกรรมในระดับสูงต่อไป

บรรณานุกรม

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2013). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change: John Wiley & Sons.



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

9/9 หมู่ 9 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพลี อำเภอบางเกร็ง จังหวัดนนทบุรี 11120

Tel : 0-2504-8181 ถึง 6 Fax : 0-2503-3612 E-mail : msoffice@stou.ac.th Website : <http://mgmtsci.stou.ac.th/>