



การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

**A Study of Factors Affecting the Effectiveness of Direct Sales Network**

**Business in Thailand**



พิชชาภา ทองดียิ่ง

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



ใบรับรองคุณวุฒินิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสขม  
ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย)

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

(ภาษาอังกฤษ)

A Study of Factors Affecting the Effectiveness of Direct Sales Network  
Business in Thailand

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย)

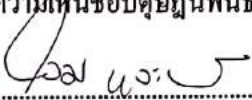
นางสาวพิชชาภา ทองคดียิ่ง

(ภาษาอังกฤษ)

Ms. Pidchapa Thongdeeying

คณะกรรมการสอบคุณวุฒินิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบคุณวุฒินิพนธ์ฉบับนี้แล้ว


ประธานกรรมการ

 ..... เมื่อวันที่ 5 / เม.ย. / 2562  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอม หุระนันท์)

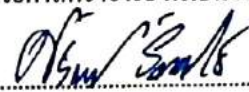
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

 .....  
(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี)

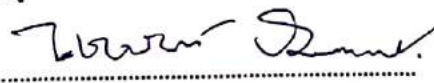
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

 .....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ)

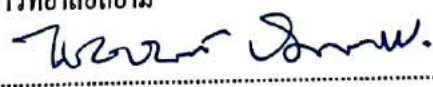
กรรมการ

 .....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ รัตนสิทธิ์)

กรรมการ

 .....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสขม อนุมัติให้รับคุณวุฒินิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสขม


 .....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)


รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 5 เดือน เมษายน พ.ศ. 2562

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย  
โดย : นางสาวพิชชาภา ทองดียิ่ง  
ชื่อปริญญา : ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต  
สาขาวิชา : การจัดการ  
อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา : .....

  
(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี)

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนวธรณ แสงสุวรรณ)

20 / 12 / 2561

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์การ การสร้างความผูกพันต่อองค์การ และการสร้างบรรยากาศขององค์การและระดับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์การ การสร้างความผูกพันต่อองค์การ และการสร้างบรรยากาศขององค์การกับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยผสมผสาน (Mixed Method) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลักและเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้จำหน่ายอิสระที่อยู่ในระบบขายตรงทั่วประเทศไทย เลือกตัวอย่างจากบริษัทขายตรงชั้นนำของประเทศไทย 3 แห่ง สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stages Sampling) ใช้ขนาดตัวอย่าง รวม 381 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณค่าสถิติพื้นฐาน โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรและการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติอ้างอิง (Inferential Statistic) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบคัดเลือกเข้า (Enter Selection) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติและวิจัย กลุ่มเป้าหมายการทำวิจัยเชิงคุณภาพหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขายตรง ทำการรวบรวมข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth

Interviewing) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยทุกด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานทั้ง 4 สมมติฐาน

ปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กรสามารถทำนายการผันแปรของประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ได้ร้อยละ 66.2 โดยเรียงลำดับค่าอิทธิพลหรือความสำคัญจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือ การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การสร้างบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมย่อยขององค์กร ซึ่งสามารถเขียนสมการทำนายประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ได้ดังนี้

ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย =  $0.110 + 0.136$  (ภาวะผู้นำ) +  $0.082$  (วัฒนธรรมย่อยขององค์กร) +  $0.492$  (การสร้างความผูกพันต่อองค์กร) +  $0.273$  (การสร้างบรรยากาศองค์กร)

ส่วนแนวทางในปรับปรุงประสิทธิผลของธุรกิจขายตรงนั้น ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันในองค์กร การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ความมีภาวะผู้นำให้กับหัวหน้าทีมในแต่ละระดับ และการสร้างวัฒนธรรมกลุ่มย่อยให้เข้มแข็ง นอกจากนี้ ภาครัฐควรให้การสนับสนุนด้วยการสื่อสารถึงประโยชน์ในแง่การสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและภาพลักษณ์ที่ดี ตลอดจนกำกับธุรกิจขายตรงให้ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเข้มงวด


## Abstract


**Title** : A Study of Factors Affecting the Effectiveness of Direct Sales Network  
Businesses in Thailand

**By** : Miss Pidchapa Thongdeeying

**Degree** : Doctor of Philosophy

**Major** : Management

**Advisors** : .....  .....  
(Professor Dr. Yuwat Vuthimedhi)

.....  .....  
(Assistant Professor Dr. Thanawan Sangsuwan)

..... 20 / 1 / 12 ..... / 2561 .....

This research aimed to: 1) study the level of factors affecting the effectiveness and the level of effectiveness of direct sales network business in Thailand; 2) study relationship between effectiveness of the direct sales network businesses in Thailand and its determinants; 3) proposed guidelines for improving the effectiveness of the direct sales network businesses in Thailand. This research is mixed method design that involved quantitative research as principal method and qualitative as supplementary method. The research samples for quantitative research were 381 independent distributors of the direct sales network businesses from 3 leading companies in Thailand by multi-stages sampling method. Data was collected by questionnaire survey, and data analyzed by descriptive statistics and examined relationship among variables and hypotheses testing by inferential statistics. Using multiple regression analysis with enter selection method based on computer program for statistical analysis and research. The target population of qualitative research or key informants was selected by purposive selection method from wide range of direct sales network business specialists. Data was collected by in-depth interviewing, and qualitative data was analyzed by content analysis.

The research found that factors influencing effectiveness of direct sales network businesses in Thailand included leadership, organizational subculture, organizational commitment

creation and organizational atmosphere creation. All factors were rated at a high level on average. Also the average of the effectiveness of direct sales network business in Thailand was at the high level.

The results of the hypothesis test showed that leadership factors, organizational culture, organizational commitment creation and organizational atmosphere creation positively affected effectiveness of direct sales network businesses in Thailand with statistically significance.

These 4 factors can collectively predict the variance of business effectiveness by 66.2%. The importance of these factors in descending order is as follows; organizational commitment creation, organizational atmosphere creation, leadership and organizational subculture. This study specified an equation to predict the effectiveness of direct sales network businesses in Thailand as below.

The effectiveness of direct sales network businesses in Thailand =  $0.11 + 0.136$  (Leadership) +  $0.082$  (Organizational subculture) +  $0.492$  (Organizational commitment creating) +  $0.273$  (Organizational atmosphere creating)

The guidelines to improve the effectiveness of direct sales network businesses are 1) Focus on organizational commitment creation. 2) Promote a collaborative atmosphere to gain the commitment within the organization and. 3) Create leadership of the team leader at each level. 4) Create a strong subculture. In addition, the government should provide support by communicating the benefits in terms of economic value creation and positive image, as well as strictly regulate direct sales businesses so that they comply with the law.

Approved  
[Signature]

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์นี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วย ด้วยความอนุเคราะห์ เสียสละเวลาให้คำปรึกษา เอาใจใส่ด้วยความเมตตาและเอื้อเฟื้อจากผู้มีพระคุณหลายท่านผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนวรรณ แสงสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดระยะเวลาในการทำคุษฎีนิพนธ์

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอม หุวะนันท์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ รัตนสิทธิ์ ที่กรุณาเป็นประธานและกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ และให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขคุษฎีนิพนธ์เพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตภา ธิริศิริกุล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย พงศ์สิทธิกาญจนนา, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตศิริรัตน์ แสงเลิศอุทัย, ดร.ภูษะสิทธิ์ เสดิมปราชนธ์ ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือพร้อมทั้งชี้แนะในการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

กราบขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดที่ไม่ได้เอ่ยชื่อนาม บริษัทขายตรงที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทุกท่านที่ได้กรุณา ตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์ในงานวิจัยครั้งนี้

ขอบคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยสยามทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน อำนวยความสะดวกและคอยประสานงาน ดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขอบพระคุณเจ้าของเอกสาร งานวิจัย ตำราวิชาการ จากทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและนำมาใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้

ขอบคุณเพื่อนร่วมหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม สำหรับมิตรภาพความสัมพันธ์ กำลังใจในยามท้อ ความช่วยเหลือที่ดี และความเอื้อเฟื้อ ความกรุณาสนับสนุนจากทุกภาคส่วนทุกท่าน ทั้งหมดคือความสำคัญ ในความสำเร็จในครั้งนี้

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณบิดาผู้ล่วงลับ มารดา ครู อาจารย์ ทุกท่าน ที่ได้ให้โอกาส และการศึกษา ขอมอบประโยชน์จากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านและผู้ที่ต้องการศึกษาค้นคว้าพัฒนาเพื่อเป็นประโยชน์ในภายภาคหน้าต่อไป

พิชชาภา ทองดียิ่ง

พฤศจิกายน 2561



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	10
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	10
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมย่อยขององค์การ	23
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์การ	42
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การ	52
2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของธุรกิจ	67
2.6 ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง	78
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	80
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	85
2.9 สมมติฐานการวิจัย	87
2.10 คำอธิบายสมมติฐาน	87



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย</b>	90
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	90
3.2 เครื่องมือการทำวิจัย	91
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	93
3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	94
3.5 สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล	96
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ</b>	99
4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลผู้จำหน่ายอิสระขายตรงในประเทศไทย	100
4.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างความผูกพันต่อองค์การ และการสร้างบรรยากาศองค์การและระดับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	102
4.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	115
4.1.4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	117
4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	118
<b>บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ</b>	126
5.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	126
5.2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมภาวะผู้นำ	127
5.3 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมวัฒนธรรมย่อยขององค์การ	128
5.4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมการสร้างความผูกพันขององค์การ	130
5.5 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมการสร้างบรรยากาศองค์การ	131
5.6 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมจากปัจจัยอื่นๆ	132

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	135
6.1 สรุปผลการวิจัย	136
6.2 อภิปรายผลการวิจัย	140
6.3 ข้อจำกัดการวิจัย	145
6.4 ข้อเสนอแนะ	146
<b>บรรณานุกรม</b>	150
<b>ภาคผนวก</b>	163
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	208



## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 3.1	กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามพื้นที่ที่ต้องจัดเก็บ	92
ตารางที่ 3.2	ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	97
ตารางที่ 4.1	คุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของนักธุรกิจขายตรง	101
ตารางที่ 4.2	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำ	103
ตารางที่ 4.3	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์การ	107
ตารางที่ 4.4	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านการสร้าง ความผูกพันต่อองค์การ	111
ตารางที่ 4.5	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านการสร้าง บรรยากาศองค์การ	113
ตารางที่ 4.6	ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	114
ตารางที่ 4.7	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุวิธีแบบคัดเลือกเข้า (Enter Selection)	117
ตารางที่ 4.8	สรุปผลจากการทดสอบสมมติฐาน	118
ตารางที่ 4.9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของตัวแปรอิสระและค่า ความทนทานหรือ VIF	196
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าความคลาดเคลื่อนด้วยการวิเคราะห์ Residuals Statistics	196
ตารางที่ 4.11	แสดงความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นด้วยการวิเคราะห์ ANOVA	197
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าความคลาดเคลื่อนด้วยการวิเคราะห์ Durbin-Watson	197
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าความคลาดเคลื่อนด้วยการวิเคราะห์ Test of Normality	197
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (kurtosis) ของตัวแปรที่ศึกษา	199
ตารางที่ 5.1	คุณลักษณะของประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	127
ตารางที่ 5.2	คุณลักษณะของภาวะผู้นำ	128
ตารางที่ 5.3	คุณลักษณะของวัฒนธรรมย่อยขององค์การ	129
ตารางที่ 5.4	คุณลักษณะของการสร้างความผูกพันขององค์การ	131
ตารางที่ 5.5	คุณลักษณะของการสร้างบรรยากาศองค์การ	132
ตารางที่ 5.6	คุณลักษณะของการส่งเสริมจากภาครัฐ	134

(ญ)

## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 2.1	กรอบแนวคิดในการทำวิจัย	87
ภาพที่ 4.1	แสดงฮิสโตแกรมค่าความคลาดเคลื่อน	198
ภาพที่ 4.2	แสดงลักษณะของความแปรปรวนของตัวแปรตามด้วย scatterplot	199
ภาพที่ 4.3	แสดงการแจกแจงข้อมูลตัวแปรตามด้วย p-p plot	200



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคของโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตลอดเวลา และการแข่งขันกันสูง ทำให้สังคมไทยได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจที่ผ่านมา ประเทศไทยต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ จะเห็นได้จากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 เป็นต้นมาประเทศไทยก็ให้ความสำคัญในการขยายการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นระบบโครงข่ายในเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนามากขึ้น ซึ่งเป็นเหตุให้รัฐบาลเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องเพิ่มศักยภาพและโอกาสให้กับประชาชน เพื่อให้ประชาชนสามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพและมั่นคง จึงสร้างบรรยากาศของการแข่งขันในตลาดและดำเนินมาตรการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมีความสะดวกคล่องตัวมากขึ้น รวมทั้งการบริหารจัดการเศรษฐกิจมหภาคก็มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งกับภาคประชาชนให้สามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเอง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560 หน้า 9)

เมื่อเปรียบเทียบกับหลายประเทศนับว่าอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยปรับตัวดีขึ้นช้าและลดลงในบางช่วงเวลาที่เศรษฐกิจผันผวน มีอันดับความสามารถในการแข่งขันซึ่งจัดโดย International Institute for Management Development (IMD) ของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 30 จากจำนวนประเทศทั้งหมด 59 ประเทศ ตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา และล่าสุดในปี 2559 อันดับได้ปรับตัวขึ้นเล็กน้อยเป็นอันดับที่ 28 จากจำนวนประเทศทั้งหมด 61 ประเทศ ซึ่งชี้ว่าความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของไทยในช่วง 5 ปีของแผนพัฒนาฯ เมื่อเทียบกับต่างประเทศยังปรับตัวดีขึ้นได้น้อยมาก สำหรับความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจ (Ease of Doing Business: EODB) ล่าสุดในปี 2559 ไทยอยู่ในอันดับที่ 49 จากจำนวนประเทศทั้งหมด 189 ประเทศ จวบจนถึงปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560 หน้า 10)

จากการวิเคราะห์ของธนาคารกสิกรไทยคาดการณ์ว่าในปี 2560 เศรษฐกิจไทยจะขยายตัวร้อยละ 3.3 และผลประกอบการของธุรกิจเครือข่ายขายตรงไม่ด้อยไปกว่าปี 2559 ส่งผลให้สภาวะทางการตลาดโดยรวมของธุรกิจเครือข่ายขายตรงมีทิศทางที่ฟื้นตัวได้ต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจฟื้นตัว สรุปได้ คือ กำลังซื้อครัวเรือนปรับตัวดีขึ้นผลผลิตทางการเกษตรเพิ่มขึ้น รัฐออก

มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ และผู้ส่งออกน้ำมันมีแนวโน้มขยายตัวดีขึ้น แม้ภาพรวมเศรษฐกิจไทยจะมีแนวโน้มปรับตัวได้ดีขึ้น แต่ยังคงต้องระวังเรื่องปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนและเงินเฟ้อในประเทศปรับตัวสูงขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการทั้งในธุรกิจที่มีแนวโน้มขยายตัวและธุรกิจที่ยังเผชิญความท้าทาย จำเป็นต้องเร่งปรับตัวและพัฒนาจุดแข็งของตนอยู่เสมอ (ธนาคารกสิกรไทย, 2559) ซึ่งแนวโน้ม (Trends) ของ 5 ธุรกิจของยุค 2020 ที่จะนำไปสู่ธุรกิจชั้นนำที่น่าสนใจหนึ่งในนั้นคือ ธุรกิจเครือข่ายขายตรง (Direct Sales Network Business)

เมื่อมาดูมูลค่าตลาดรวมธุรกิจเครือข่ายขายตรงของภูมิภาคอาเซียน ประเทศไทยถือเป็นผู้นำตลาดธุรกิจขายตรง ซึ่งรองจากประเทศมาเลเซียเพียงประเทศเดียว โดยภาพรวมของตลาดขายตรงไทยปีนี้คาดว่าจะเติบโตประมาณร้อยละ 2-3 มูลค่าตลาดประมาณ 95,000 ล้านบาท เมื่อเทียบกับปี 2559 มูลค่าตลาดอยู่ที่ 93,000 ล้านบาท และคาดว่าจะใน 3 ปีข้างหน้าตลาดขายตรงจะเติบโตได้ถึงร้อยละ 10 สำหรับปัจจัยหนุนที่ทำให้ธุรกิจขายตรงไทยยังคงโตต่อเนื่อง เพราะมีการปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัลมากขึ้น (เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น, 2560) เพื่อให้ผู้บริโภคเข้าถึงสินค้าสะดวกและรวดเร็วกว่าเดิม แต่ยังคงเน้นสื่อกลางหรือตัวแทนขายเป็นหลัก

ทั้งนี้ธุรกิจเครือข่ายขายตรงเป็นรูปแบบการตลาดรูปแบบใหม่ที่ก้าวเข้ามาเกี่ยวข้องกับชีวิตในโลกยุคปัจจุบันและที่เปิดโอกาสให้ผู้บริโภค สามารถได้เป็นเจ้าของธุรกิจที่สร้างรายได้จำนวนมากโดยไม่ต้องมีความเสี่ยงและไม่ต้องลงทุนเงิน จำนวนมากเหมือนกับการทำธุรกิจทั่วไป เริ่มต้นจากการใช้ผลิตภัณฑ์และเมื่อใช้ดีเกิดความประทับใจในตัวผลิตภัณฑ์ที่ใช้จะแนะนำบอกต่อให้คนที่รู้จักธุรกิจขายตรงในประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว

นักธุรกิจขายตรงสามารถแนะนำผลิตภัณฑ์และมีโอกาสในการดำเนินธุรกิจกับบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลเหล่านั้นก็แนะนำให้บุคคลอื่นมากขึ้นเรื่อย ๆ เป็นไปในลักษณะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน บริษัทได้ตัดงบประมาณจำนวนมากที่เคยใช้ในการในการจัดทำโฆษณาการขายและการกระจายสินค้า เราจะเห็นได้ว่าในธุรกิจอื่น ๆ นั้น ผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะต้องเป็นนักขายที่มีความสามารถในการกระจายสินค้าในปริมาณมาก แต่ในธุรกิจเครือข่ายขายตรง นั้นเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม การประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้ คือการมีคนจำนวนมากช่วยกันกระจายสินค้า คนละเล็กคนละน้อยดังนั้นจึงทำให้การเข้าสู่ธุรกิจเครือข่ายขายตรงทำได้ง่ายและเกิดการแข่งขันกันสูง

สาเหตุที่ทำให้ธุรกิจการขายตรงเกิดการแข่งขันกันสูง เนื่องจากธุรกิจขายตรงมุ่งเน้นการขายสินค้าเป็นหลักและส่งผลให้ต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างบุคลากร คือ พนักงานขาย ตัวแทนขาย ผู้จำหน่ายอิสระหรือนักธุรกิจอิสระซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละธุรกิจจะใช้แทนการเรียกแต่ละตำแหน่งให้มาก

ที่สุด รวมทั้งการพยายามจัดอบรมสอนงานในลักษณะการลอกเลียนแบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนที่เข้ามาในธุรกิจได้มีความสามารถในการสร้างทีมขายในเครือข่ายของตนเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตามปัจจุบันธุรกิจขายตรงยังพบปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (สยามธุรกิจ, 2555)

1. ปัญหาด้านบุคลากร นักธุรกิจขายตรงบางคนไม่มีทักษะในการขายที่ดีพอ ทำให้ภาพพจน์ของธุรกิจนั้นไม่ดี ขาดความเชื่อถือและศรัทธาในธุรกิจขายตรง ไม่มีความอดทน ไม่ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมธุรกิจเดียวกัน ขาดทักษะการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่

2. ปัญหาเกิดจากการบริหารเครือข่าย นักธุรกิจขายตรงยังขาดประสบการณ์ในการสร้างเครือข่ายและการบริหารเครือข่าย ไม่เข้าใจแผนการตลาดดีเท่าที่ควร ยังขาดแรงบันดาลใจที่จะทำให้เกิดพลังแห่งความฝันหรือความหวังและที่สำคัญ ส่วนมากขาดจริยธรรมในการขายทำอย่างไรก็ได้เพื่อให้ได้ยอดขายมากที่สุด โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นการเอาไรต์เอาเปรียบผู้บริโภค หรือนักธุรกิจขายตรงด้วยกันจึงทำให้ไม่สามารถที่จะก้าวไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

3. ปัญหาเกิดจากไม่เข้าใจระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการนักธุรกิจขายตรงที่ล้มเหลว ส่วนใหญ่ไม่รู้ว่าตนเองกำลังอยู่ในธุรกิจอะไรหรือรู้แต่ไม่ศึกษาว่าธุรกิจนั้นกำลังถูกคุมคามจากอะไร คู่แข่งมีการปรับตัวอย่างไร ผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงรสนิยมหรือไม่ จึงมักจะทำธุรกิจในรูปแบบเดิมอยู่ตลอดเวลา บางคนมีแนวคิดทางธุรกิจที่ชัดเจน แต่เวลานำแนวคิดไปปฏิบัติกลับทำงานแบบไม่เป็นระบบ

4. ปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ธุรกิจขายตรงหลายบริษัทไม่มีการคาดการณ์สภาพการแข่งขันได้อย่างเหมาะสม เพราะการแข่งขันในธุรกิจมีอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการที่ไม่เรียนรู้สภาพที่แท้จริงของตลาดหรือประมาณการระดับการแข่งขันต่ำกว่าความเป็นจริงมีโอกาสล้มเหลวได้มาก

5. ปัญหาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากนักธุรกิจขายตรงบางรายมักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อองค์กรไม่สนใจต่อเป้าหมายขององค์กรพุดถึงบริษัทในทางที่ไม่สร้างสรรค์ไม่ยอมรับนโยบายและการบริหารของบริษัท

อย่างไรก็ดีประเทศไทยยังประสบปัญหาคุณภาพในเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะคุณภาพคนต่ำทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม ประชากรจำนวนมากน้อยไม่เคารพสิทธิผู้อื่น และไม่ยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ หรืออาจกล่าวได้ว่าข้อจำกัดต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยในช่วงที่ผ่านมาเกิดจากปัจจัยหลักทั้งในเรื่องปัญหาคุณภาพคนต่ำ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560 หน้า8,10)



ซึ่งปัจจุบันธุรกิจเครือข่ายขายตรงก็พบปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลการบริหารจัดการ เช่นกัน ปัญหาส่วนใหญ่ของธุรกิจเครือข่ายขายตรงเกิดจากตัวบุคลากรหรือสมาชิกขององค์กรซึ่งรวมถึงนักธุรกิจเครือข่ายขายตรงและการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาแก้ปัญหาในด้านต่างๆของธุรกิจเครือข่ายขายตรง เพื่อให้ห้องค์การรองรับการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสบความสำเร็จ การดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือและมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งที่จะทำให้สามารถแข่งขันในธุรกิจเครือข่ายขายตรงได้ ดังนั้นผู้นำองค์กรซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผลของธุรกิจตามเป้าหมาย (Eres, 2011, p. 1-17) ผู้นำสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่าง (Ruppel & Harrington, 2000) ภาวะผู้นำคือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จอีกทั้งเป็นกระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Yukl, 2002) ทีมบริหารหรือผู้นำ สามารถสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ ไม่เพียงแต่กำกับให้เกิดการส่งเสริมบรรยากาศ ที่มีหลักการขององค์กร ที่เสริมสร้างการสื่อสารให้พนักงานรวมทั้งทีมบริหาร สามารถส่งอิทธิพลต่อ บรรยากาศการทำงานและการสื่อสารของพนักงานนำไปสู่ความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรม และความผูกพันระหว่างความไว้วางใจต่อบรรยากาศ จึงเสนอว่าการบริหารที่มีคุณธรรม คือการบริหารที่ดี Moon และคณะ (2012, p. 499-512) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำเป็นผู้สร้างบรรยากาศขององค์กรที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากร ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และผลปฏิบัติงานที่ดี (Kuean, Khin & Kaur, 2010, 93-110) ได้ศึกษาทำให้ทราบถึงวิธีการสร้างความเข้าใจที่จะช่วยผู้นำฝ่ายการปฏิบัติงานและผู้กำหนดนโยบายในองค์กร ให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความผูกพัน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แบ่งปันคุณค่าและการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการตั้งเป้าหมายที่จะเสริมสร้างการยอมรับของพนักงานและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม Gibson et al. (2003, p.30) วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่สมาชิกทุกคนภายในองค์กรมีความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งอยู่ในรูปแบบของความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวัง ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีสมมติฐานโดยพื้นฐานที่เกิดขึ้นจากการสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาโดยกลุ่มคนที่อยู่ในองค์กร เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี เป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเรียนรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น Hoy & Miskel (2008, p. 177) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรคือของการปรับตัวร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ที่มีลักษณะเฉพาะตัวและเป็นหนึ่งเดียว ตัวอย่าง เช่น การมีความร่วมกันของ

บรรทัดฐาน ค่านิยม ปรัชญา การรับรู้ ความเชื่อ ความคาดหวัง ทศนคติ เรื่องเล่าขาน หรือพิธีการ เป็นต้น ซึ่งเมื่อดูบริบทของธุรกิจขายตรงที่แบ่งการทำงานโดยขึ้นอยู่กับแม่ทีมและลูกทีมจะมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมย่อย (Subculture) ซึ่งเป็นค่านิยมของกลุ่มสังคมในองค์กรที่ถูกพัฒนาขึ้นภายในองค์กรใหญ่เพื่อสะท้อนปัญหาพื้นฐาน สถานการณ์หรือประสบการณ์ที่สมาชิกในองค์กรนั้นต้องเผชิญหน้า ซึ่งวัฒนธรรมย่อยขององค์กรจะประกอบด้วยค่านิยมหลักของวัฒนธรรมหลักและค่านิยมของสมาชิกภายในกลุ่มนั้น ๆ (พิบูล ทีปะपाल, 2550, หน้า 308)

จากข้อมูลข้างต้นปัญหาส่งผลกระทบต่อบุคลากรคือตัวนักธุรกิจขายตรง ที่เป็นผู้ขับเคลื่อนหรือทัพหน้าของธุรกิจและท้ายที่สุดก็ทำให้กระทบต่อประสิทธิภาพต่อธุรกิจในด้านต่าง ๆ เช่น ในด้านการเติบโต ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยถือเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจเครือข่ายขายตรงจึงเห็นความสำคัญของปัญหาทำให้สนใจที่จะศึกษาตัวแปรปัจจัยการสร้างความผูกพัน วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันและการสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กร ที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรง ดังนั้นจึงศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย เพื่อจะได้แนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย และเพื่อให้องค์กรต่าง ๆ สามารถนำผลการศึกษามาครั้งนี้มาเป็นแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กรและระดับประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การสร้างบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา (Content)

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ตัวแปรอิสระได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การสร้างบรรยากาศขององค์กร และตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

### 2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (Population and sampling)

ประชากรในการทำวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้จำหน่ายอิสระที่อยู่ในระบบขายตรงทั่วประเทศไทย และเนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนมากเกินกว่าจะระบุเป็นตัวเลขที่ชัดเจนได้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้จำหน่ายอิสระที่อยู่ในระบบขายตรงทั่วประเทศไทย จำนวน 381 ราย

### 3. ขอบเขตด้านพื้นที่ (Place)

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ สถานที่ตั้งของตัวแทนขายตรง โดยผู้วิจัยจะลงพื้นที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ ประกอบด้วย ศูนย์แอมเวย์ ศูนย์กิฟพาริน ศูนย์แอมสตาร์ในพื้นที่ กรุงเทพมหานคร ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยในครั้งนี้มีระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม – กันยายน พ.ศ. 2561

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง กระบวนการของบุคคลหนึ่งในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน โดยอาศัยความสามารถภายในบุคคลโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มคนปฏิบัติงานตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. **ความรู้ความสามารถของผู้นำ** หมายถึง ผู้นำที่มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการวางแผน กำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามอย่างเข้มแข็ง มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงานเสมอและเป็นผู้ออกคำสั่งให้ปฏิบัติตามความคิดนั้นทุกเรื่อง และยึดมั่นต่อกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2. **ความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ** หมายถึง ผู้นำที่ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสและความสบายใจและความไว้วางใจในการทำงานอย่างเสมอภาค มีการติดตามความต้องการของผู้ร่วมงาน ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามความสามารถ ไม่เข้าไปควบคุมอย่างเข้มงวด แต่คอยให้กำลังใจและคอยสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสูงและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

3. **ความเป็นผู้นำบารมี** หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นตลอดจนยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานก่อนการตัดสินใจ มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ มีการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหาแล้วสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติ มุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลของข้อมูลและข้อเท็จจริง และเมื่อมีปัญหามีการปรึกษาหารือร่วมกันแก้ปัญหา

4. **การมุ่งเน้นความสำเร็จ** หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจดำเนินการตามมติทั้งการแก้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เน้นการตัดสินใจด้วยความเด็ดขาด รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีการสอนและแนะนำการทำงานอย่างจริงจังเพื่อทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพภายใต้ระเบียบหรือวิธีปฏิบัติตามกฎหมาย สามารถประสานความสำเร็จในการทำงานของลูกน้อง(ลูกทีม) เข้ากับความสำเร็จขององค์กรในเวลาเดียวกัน

**วัฒนธรรมย่อยขององค์กร (Organizational subculture)** หมายถึง การมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบของความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกของกลุ่มในองค์กร มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มในองค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในการทำงานและเป็นหลักในการดำเนินงานร่วมกันของพวกเขาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. **กิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน** หมายถึง องค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับผิดชอบ การร่วมสร้าง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขแนวทาง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร

2. **ปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม** หมายถึง สังคมที่มีความผูกพันกันให้ความสำคัญการตัดสินใจแบบกลุ่ม มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อกันปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ร่วมกัน มองเห็นประโยชน์และความสำคัญของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ความสำคัญส่วนตัวและครอบครัว ทั้งนี้

เพราะมีความเห็นว่าสังคมชอบดูแลรักษาผลประโยชน์ให้เมื่อคนเหล่านี้เดือดร้อน ถ้ามองในทั้งองค์กรจะเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานหรือกลุ่มขององค์กร

3. **นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน** หมายถึง องค์กรมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน หรือการเพิ่มความรู้ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในองค์กร โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนเพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. **การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร** หมายถึง การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวจะมีลักษณะการบริหารโดยการกำหนดเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน โดยให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และมีการติดตามประสิทธิภาพการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

**การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment creating)** หมายถึง การทำให้พนักงานมีทัศนคติความรู้สึกลงและความเชื่อที่ดีต่อองค์กร โดยเต็มใจที่จะทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมกับองค์กรมีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. **ความมั่นคงในงานและการสนับสนุนการทำงาน** หมายถึง การให้ความมั่นใจกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ มีนโยบายและการสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและความก้าวหน้า เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน

2. **การให้ผลประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์** หมายถึง องค์กรมีการสนับสนุนความก้าวหน้าทางการปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และการแบ่งปันประโยชน์ของคนทำงานอย่างเป็นธรรม มีการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของพนักงานตลอดเวลา หัวหน้าทีมงานลูกทีมในกลุ่มงาน และต่างกลุ่มงานมีบรรยากาศความเป็นมิตรช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างดี เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้ว่าองค์กรมีความยุติธรรมและดูแลใส่ใจ

**การสร้างบรรยากาศองค์กร (Organizational atmosphere creating)** หมายถึง องค์กรมีการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้สูงขึ้นโดยวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. **โครงสร้างและระบบการจัดการขององค์กร** หมายถึง การบริหารจัดการภายในองค์กรชัดเจนและให้โอกาสพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถในแต่ละตำแหน่ง มีการจัดหางานใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถตลอดเวลา สร้างความปลอดภัยในการ

ทำงาน สร้างระบบความสัมพันธ์กันของพนักงานเช่น กลุ่มกิจกรรมพักผ่อนร่วมกันในวันหยุด การท่องเที่ยว การแข่งขัน การกีฬา มีการจัดกิจกรรมทางศาสนาวัฒนธรรมต่างๆ และความร่วมมือการทำงานเพื่อสังคม

**2. การปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชา** หมายถึงผู้บังคับบัญชาทุกระดับปฏิบัติตนเสมือนพ่อแม่พี่น้องกับพนักงาน เมื่อมีอุปสรรคปัญหาการทำงานหรือความทุกข์ส่วนตัว ครอบครัวสามารถปรึกษากันได้อย่างใกล้ชิด สร้างบรรยากาศในการทำงานระหว่างกันมีความเป็นมิตร และสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

**ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรง** หมายถึง การใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน โดยที่ผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องบรรลุเป้าหมายของธุรกิจเครือข่ายขายตรง โดยวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. **ด้านการเงิน** หมายถึง ยอดขาย การเติบโต ความสามารถสร้างกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้น

2. **ด้านลูกค้า** หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าที่สั่งซื้อสม่ำเสมอ ระบบการทำงานโดยรวม ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและทำให้งานง่ายขึ้น

**ผู้จำหน่ายอิสระ** หมายถึง นักธุรกิจขายตรงที่สมัครมาทำธุรกิจขายตรง โดยรับค่าตอบแทนจากโบนัส หรือค่าคอมมิชชั่นและส่วนลดสินค้าในฐานะสมาชิก

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

2. ทำให้เกิดความรู้ในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของธุรกิจ เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

3. ทำให้เกิดประโยชน์ในการวางแนวทางการปรับปรุง ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้วยเหตุผลจากปัญหาของธุรกิจขายตรงที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลการบริหารจัดการที่ส่งผลในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในประเด็นต่างๆ ทั้งด้านบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย ด้านระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการนักธุรกิจขายตรง เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจขายตรง จึงจำเป็นที่ธุรกิจขายตรงต้องหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่นำไปสู่ความสำเร็จโดยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กร และเพื่อยืนยันแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และบรรยากาศองค์กร โดยจัดลำดับตามหัวข้อการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมย่อยขององค์กร
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของธุรกิจ
6. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย
9. สมมติฐานการวิจัย
10. คำอธิบายสมมติฐาน

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือ หากผู้นำในองค์กรมีสมรรถภาพในความสามารถในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ผลดีนั้นจะส่งต่อองค์กรทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นจึงทำให้มีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรมานานหลายทศวรรษ จึงมีแนวคิดภาวะผู้นำเกิดขึ้นมากมายหลายมุมมอง ซึ่งในแต่ละ



ช่วงเวลาแนวคิดภาวะผู้นำที่ค้นพบจะไม่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง แต่จะมีส่วนที่เหมือนกันและส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นส่วนใหญ่ นักวิชาการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้ทำการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาอย่างต่อเนื่อง (Smith, 2001) โดยได้มีการรวบรวมและจัดแบ่งทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประเภท (Lussier & Achua, 2001) คือ (1) ทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (2) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (4) ทฤษฎีผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

1. ทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ในงานวิจัยนี้จะขอนำเสนอทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำของ Stogdill (1948, p. 64) ซึ่งได้ทำการค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ โดยจำแนกคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

- 1.1 ลักษณะทางกาย กล่าวคือ เป็นผู้ที่แข็งแรงมีร่างกายสง่างาม
- 1.2 ภูมิหลังทางสังคม กล่าวคือ เป็นผู้มีการศึกษาดี และมีสถานะทางสังคมดี
- 1.3 สถิติปัญญา กล่าวคือ เป็นผู้มึสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดีมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
- 1.4 บุคลิกภาพ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ความสำคัญกับงาน และมีความรับผิดชอบสูง
- 1.6 ลักษณะทางสังคม กล่าวคือ เป็นผู้ที่ทำให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและบุคคลอื่น มีศิลปะในการสร้างสัมพันธภาพขอเข้าสังคม

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ เน้นการศึกษาว่า ผู้นำที่ดีควรปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมอย่างไร ผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงสามารถฝึกฝนหรืออบรมบุคคลทั้งหลายให้สามารถเป็นผู้นำได้ ซึ่งมี 4 ทฤษฎีที่น่าสนใจ (Shriberg, Lloyd, Shriberg, & Williamson, 1997) ได้สรุปว่า นักวิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาพฤติกรรมมาทำงานวิจัยที่สำคัญยิ่งขึ้นที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa Studies) เน้น 2 มิติของผู้นำ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ (initiating structure) กับ ด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงอีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโอวาไอเอสเตท นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำทั้งมิติด้านกิจสัมพันธ์ และมิติด้านมิตรสัมพันธ์ต่างแยกจากกันเป็นอิสระ ดังนั้น ผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ทั้งสองด้านหรืออาจมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง แต่ด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ หรืออาจมีกิจสัมพันธ์ต่ำ แต่ด้านมิตรสัมพันธ์สูง หรืออาจจะต่ำทั้งสองด้าน ก็ได้จากผลการวิจัย พบว่า การผสมผสาน พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง

สองมิติทำให้เกิดแบบของผู้นำขึ้น 4 แบบ โดยบางแบบ พบว่า น่าจะมีประสิทธิผลสูง เช่น กรณีผู้นำที่มีพฤติกรรม มุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ ในขณะที่กำลังมีการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตอยู่ นั้น ปรากฏว่าเป็นเวลาเดียวกันที่นักวิจัยของศูนย์วิจัยสำรวจแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Research Studies) ก็ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเช่นกัน และการวิเคราะห์ผลโดยทีมนักวิจัยดังกล่าว สรุปว่า ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 รูปแบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและต่อมา Blake and Mouton (1985, p. 78) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส (Texas university) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ แบบสองมิติ ที่เรียกว่า ตาข่ายแบบภาวะผู้นำ ก่อนหน้านี้เรียกว่า ตาข่ายการบริหาร ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากผลงานการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำทั้งด้านที่มุ่งผลผลิตและด้านมุ่งคนให้แต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ นำมาประกอบกันเพื่อจัดทำเป็นตารางตาข่ายที่มีด้านแนวนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต และด้านแนวตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน จึงเกิดเป็นตารางตาข่ายที่เกิดจากการผสมพฤติกรรมทั้งสองที่แทนแบบภาวะผู้นำขึ้นได้ 81 ช่อง แต่ที่เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะกล่าวในที่นี้ จำนวนเพียง 7 แบบ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบเอาแต่ใจ หรือแบบ 9, 1 เน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ยกเว้นกรณีที่ต้องออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผล คนอื่นจึงเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่จุดหมายปลายทาง พฤติกรรมของผู้นำแบบ 9, 1 ที่เห็นบ่อยก็คือ การควบคุม ใช้อำนาจ และบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสู่วเป้าหมายที่ตนต้องการ

2.2 ผู้นำแบบขมขมสังสรรค์ หรือแบบ 1, 9 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ไม่นับความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีตกลงยอมชอม อยู่กันแบบสบาย ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง และเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

2.3 ผู้นำแบบอำเภ หรือแบบ 1, 1 เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่า เป็นผู้นำ แต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงพบปะคน ถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์ (บุคลิกแบบ 1, 1 นั้น ปัจจุบันถือว่า ขาดคุณสมบัติที่จะเรียกว่า ผู้นำ ตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่)

2.4 ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5, 5 จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนัก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน แต่อยู่ในลักษณะได้ทั้งสองด้านแค่พอประมาณเท่านั้น พฤติกรรมของผู้นำแบบ 5, 5 ก็คือ ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม บางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ไขขัดแย้ง ได้ข้อยุติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจที่ไม่ถาวร

2.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมในองค์กร พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน วลีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9, 9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผยมองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9, 9 นี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด นอกจากแบบผู้นำหลักทั้งห้าแบบดังกล่าวแล้ว Blake and Mouton ยังได้เสนอแบบภาวะผู้นำเพิ่มเติมอีก 2 แบบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานของค่าข่ายภาวะผู้นำ ดังนี้

2.6 ผู้นำแบบพ่อแม่ หรือแบบ 9 + 9 เป็นแบบของผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้ทั้งแบบ 1, 9 และ แบบ 9, 1 โดยมีได้บูรณาการทั้งสองแบบเข้าด้วยกันแต่อย่างใด เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เหมือนพ่อ/แม่ กล่าวคือ จะให้รางวัลหรือแสดงการยอมรับ เมื่อลูกเชื่อฟังโอวาท แต่ในทางกลับกันถ้าประพฤติผิดไม่เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ แต่การกระทำทั้งสองทางตั้งอยู่บนพื้นฐานความรักเมตตาปรารถนาให้ลูกเป็นคนดี ผู้นำแบบพ่อ/แม่ ก็อยู่บนพื้นฐานแบบเดียวกัน จึงกล่าวได้ว่า เป็นเผด็จการที่มีเมตตา คือจะมีพฤติกรรมที่แฝงด้วยความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ที่ทำเช่นนั้นก็เพื่อวัตถุประสงค์ให้งานสำเร็จ และมีวิธีการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนเป็นพฤติกรรมไม่เกี่ยวกับงาน

2.7 ผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส เป็นผู้นำที่เลือกใช้การผสมของแบบผู้นำตั้งแต่แบบตามข้อ 1-5 โดยเลือกการผสมไปใช้ตามโอกาสที่จะก่อให้เกิดประโยชน์เพื่อส่วนตัวของตน เช่น เพื่อการสร้างภาพให้ตนเอง เพื่อใช้ในการฉกฉวยโอกาสได้แต่ตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler contingency model) โดยเขามีความเชื่อว่า รูปแบบการบริหารงานของผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งเขาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (2) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ การจะประเมินว่าผู้นำมีรูปแบบการบริหารแบบใด จะใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า LPC-- Least Preferred Coworker เขาสรุปได้ว่า รูปแบบของความเป็น

ผู้นำจะบ่งบอกถึงระบบการจูงใจผู้นำ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็นเพียงการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำ และประสิทธิผลมาจากรูปแบบของผู้นำและความเอื้ออำนวยของสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่มีประสิทธิผลเลยกับอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมาย (path goal theory) โดย House (1971) อธิบายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับลักษณะเฉพาะตามสถานการณ์โดยปฏิสัมพันธ์นี้จะกำหนดประสิทธิผลของผู้นำ House แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็น 4 อย่าง ได้แก่ การควบคุม การมุ่งไปสู่ความสำเร็จ การสนับสนุน และการมีส่วนร่วม งานวิจัยที่ใช้ทฤษฎีการแปรผันตามสถานการณ์ ช่วยให้เราเข้าใจความเป็นผู้นำมากขึ้น แต่ไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ พฤติกรรม และสถานการณ์ได้อย่างชัดเจน (Smith, 2001) ขึ้นอยู่แต่ละสถานการณ์ทางสังคม (Hoy & Miskel, 1987)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ในกลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการที่เชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ (situational approach) ซึ่งเน้นการปรับเปลี่ยนผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น การศึกษาของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ทฤษฎีสถานการณ์ของเฮอริเชย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญหลายทฤษฎี อาทิ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (path-goal theory) ของเฮ้าส์ (House) แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของเบอร์น ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ ดังนี้ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leaders) นั้นได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือของผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยเบสอธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้ 1) ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น 2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากกรยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและหมู่คณะแทน และ 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม และเบสได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีคุณลักษณะที่สำคัญไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) การให้รางวัลค่าตอบแทนตามสถานการณ์ 2) การบริหารโดยข้อยกเว้นและ 3) การปล่อยอิสระ และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) อย่างไรก็ตามในยุคเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 จนถึงยุคปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศและกระแสแห่งโลกาภิวัตน์เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมี

ความสลับซับซ้อนมากขึ้น คุณธรรมของผู้นำ ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย ทำให้ผู้บริหารระดับซีอีโอต้องเผชิญแรงกดดัน ในการสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้รวดเร็ว ในขณะที่ต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรด้านต่าง ๆ ดังนั้น ผู้นำเชิงจริยธรรม จึงมีความสำคัญมากขึ้น (Moon, Hahn, Kim, Ko, & Lim, 2012) จึงได้มีความพยายามที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ทั้งผู้นำไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำเอง แต่ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (Werf, M., 2010), (Piccolo, et al., 2012) ผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถสร้างความสุขในการทำงานของบุคลากร (Werf, M., 2010) และยังสามารถส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร และสามารถสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน (Moon, Y. J. & et al, 2012, 499-512)

สรุปว่าจากการศึกษาและค้นคว้า ผู้นำไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร แต่ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงบรรยากาศ ซึ่งจะมีผลต่อการดูแลสมาชิกในองค์กรให้พอใจในงานของตน และความผูกพันต่อองค์กร

### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

อรุณ รักธรรม (2530) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2543) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนสามารถกระตุ้นใจให้บุคคลอื่นเชื่อถ้อยยอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 29) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, หน้า 254) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ สิ่งที่ผู้นำกระทำ ซึ่งก็คือกระบวนการจูงใจ ให้กลุ่มหรือองค์การปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์การนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550, หน้า 280) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ดี (good leader) หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (effective leader) สามารถโน้มน้าวผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือกับผู้นำในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 156) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เสนาะ ดิยาวี (2551, หน้า 182) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น ซึ่งจะทำได้ทั้งงานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552, หน้า 234) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ติดตาม (โดยไม่ได้ใช้การบังคับ) ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลหรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม

สุธาสินี แม้นญาติ (2554, หน้า 10)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะจิตใจ พฤติกรรมและกระบวนการต่างๆที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองและมีความกล้าที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

Stogdill (1981) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

Bass (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Dubrin (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Yukl (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งเป็นกระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

Rue & Byars (2007, p. 243) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถ มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

Daft (2008, pp. 4-5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko. (2009, 157–170) ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีจริยธรรมตามความพึงพอใจในงานในมุมมองของลูกน้อง เสนอว่าผู้จัดการคือผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นตัวแทนด้านคุณธรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะผ่านทางพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณธรรมที่ถูกมองว่ามีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงบรรยากาศที่มีจริยธรรม ซึ่งจะมีผลต่อการดูแลสมาชิกในองค์กรให้พอใจในงานของตนและความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

Robbins & Judge (2011, p. 410) กล่าวว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย แหล่งของอิทธิพลอาจจะเป็นทางการ เช่น อำนาจตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ หรืออำนาจอย่างไม่เป็นทางการ คือ การได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการโดยไม่ต้องแต่งตั้ง ซึ่งบางทีก็มีอิทธิพลมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการตามโครงสร้างขององค์กร

Piccolo et al. (2012) ภาวะผู้นำ คือผู้นำที่มีลักษณะของความมีศีลธรรมจรรยา ความซื่อสัตย์ ความจริงใจและเป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น ซึ่งผู้นำเชิงจริยธรรมจะแสดงออกโดยจะกระทำสิ่งที่ถูกต้องเสมอเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม โดยพวกเขาจะเปิดโอกาสในการที่จะสื่อสารกับคนอื่นอย่างจริงใจ และจะแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในคนอื่น ๆ นอกจากนี้ พวกเขาจะมีแนวทางการดำเนินชีวิตตามมาตรฐานทางจริยธรรมของสังคม และมักจะให้เกิดและคำนึงถึงผลที่อาจเกิดกับผู้อื่นทุกครั้งที่มีการตัดสินใจร่วมกัน โดยจะตัดสินใจอย่างถูกต้องและเป็นธรรม และคำนึงถึงหลักจริยธรรมเสมอ



Werf (2010) ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ประกอบด้วยคุณสมบัติ 3 มิติ ได้แก่ ความดีงาม และความยุติธรรม, การกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน และการกระจายอำนาจ ซึ่งในมิติของความดีงามและความยุติธรรมสามารถตีความรวมถึงการเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือและห่วงใยผู้อื่น ในการศึกษาเรื่องนี้ให้ความสนใจทั้งผู้นำเชิงจริยธรรมที่ไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำ แต่ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

Philipp (2012) ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกที่เหมาะสมผ่านพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารสองทางกับพนักงาน การสนับสนุนและการตัดสินใจต่างๆ โดยมีองค์ประกอบในความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้อยู่เป็นประจำมักเกี่ยวข้องกับเรื่องอิทธิพล (Influence), กระบวนการกลุ่ม (Group process), บุคลิกภาพ (Personality), การเชื่อฟัง (Compliance), พฤติกรรมเฉพาะ (Particular behaviors), การชักจูง (Persuasion), อำนาจ (Power), การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement), การปฏิสัมพันธ์ (Interaction), ความแตกต่างในบทบาท (Role differentiation), การริเริ่มโครงสร้าง (Initiation of structure) และการผสมผสานกันระหว่างคุณลักษณะต่าง ๆ (Combinations of two or more of these)

### 2.1.2 ลักษณะของภาวะผู้นำ

ในหัวข้อลักษณะของภาวะผู้นำผู้วิจัยจะขอนำเสนอให้เห็นภาพถึงลำดับของทฤษฎีผู้นำ และภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีมหาบุรุษ (great man theory) แนวทางนี้อยู่ระหว่าง 450 ปีก่อนคริสตกาล จนถึง ค.ศ. 1940 เป็นการพยายามศึกษาและค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดาของผู้นำ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่าเริง สติปัญญา เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่า คุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด (สมพร ปาโท, 2552; วิทยากร เชียงกุล, 2553)

2. กลุ่มทฤษฎีอุปนิสัยของผู้นำ (leader traits theory) เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหาวิธีในการคัดเลือกนายทหาร การค้นคว้าดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ภายหลังจากที่สงครามยุติลง นักวิจัยในยุคต้น ๆ จึงเริ่มพยายามที่จะระบุอุปนิสัยที่สำคัญ ๆ ของผู้นำ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non leaders) โดยพิจารณาจากอุปนิสัย (Traits) หรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา และความมีพลัง เป็นต้น คุณลักษณะทาง

บุคลิกภาพ (Personal characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น ทักษะและความสามารถ (Skills and abilities) เช่นสติปัญญา (intelligence) ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น (สมพร ปาโท, 2552) และ Stogdill (1974 cited in Yukl, 1998, p.236) ได้ทำการศึกษาลักษณะของผู้นำและสรุปผู้นำที่จะประสบความสำเร็จว่าควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความรับผิดชอบความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีความกระฉับกระเฉง มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง ยอมรับการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและมีอิทธิพลต่อพนักงาน เป็นต้น แต่มีข้อโต้แย้งจำนวนมากที่ไม่เห็นด้วยกับการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำเพียงด้านเดียวโดยไม่คำนึงถึงพนักงานเลย ข้อโต้แย้งนั้นเชื่อว่าคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ของผู้นำไม่เพียงพอที่จะรับประกันได้ว่าจะจะเป็นผู้นำที่ดีได้เสมอไป ต้องอาศัยจังหวะและเวลาที่เหมาะสมด้วย

3. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (leader behaviors) นักวิชาการในกลุ่มนี้มีบทบาทในช่วงปี 1950 เป็นต้นมา โดยไม่เชื่อว่าผู้นำต้องมาจากชนชั้นสูง หรือไม่จำเป็นต้องมีอุปนิสัยของการเป็นผู้นำตั้งแต่เกิดเท่านั้น สิ่งเหล่านี้สามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ โดยมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำไว้มากมาย โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำว่ามีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไรทำอะไรบ้าง และมีวิธีการในการมอบหมายงานอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพในการนำเนื่องจากเห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้นจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ทฤษฎีนี้จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลักซึ่งมีผู้วิจัยกันอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้ การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวากับมิชิแกน (Lewin อ้างถึงในสมพร ปาโท, 2552; วิทยากร เชียงกูร, 2553) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Fleishman & Harris, 1962) ทฤษฎีการนำ 4 ระบบของ Likert (1967) และทฤษฎี Managerial Grid ของ Blake & Mouton (1964) ซึ่งสามารถสรุปพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

3.1 พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นคน คือผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่เป็นมิตรแสดงความยกย่องยอมรับนับถือกันให้ความไว้วางใจเชื่อมั่นในตัวพนักงาน สนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน

3.2 พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นงาน คือผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เช่น จัดระเบียบงาน วางแผนงาน สั่งงาน มอบหมายงานว่าใครควรจะมีบทบาทอย่างไร รวมถึงหาวิธีการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

4. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) ทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาในช่วงปี 1960 และเป็นที่แพร่หลาย ช่วงปี 1970 เป็นต้นมา เมื่อการศึกษาวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำได้ดำเนินต่อมา บรรดานักวิชาการชั้นแนวหน้าเริ่มตระหนักในความจำเป็นที่จะสำรวจตรวจสอบให้

กว้างไกลไปกว่าที่จะหยุดอยู่แค่เพียงการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเท่านั้น ดังนั้นจึงมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ และในที่สุดได้เกิดเป็นทฤษฎีต่างๆ ขึ้น เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey - Blanchard และทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House (1970 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1964 as cited in Yukl, 2010) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นมาเป็นรายแรก เรียกว่า Fiedler's Contingency Leadership Theory โดยมีกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ Fiedler ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินวัด สไตล์ภาวะผู้นำขึ้นมาอย่างหนึ่ง เรียกว่า "LPC Scale" (Least Preferred Coworker Scale) สำหรับใช้ประเมินตนเอง Fiedler ได้ให้กรอบแนวคิดว่าจะแนบ LPC ของแต่ละบุคคลจะชี้ให้เห็นแนวโน้มว่าผู้นั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ Fiedler มีความเชื่อว่าสไตล์ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของแต่ละคน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้างคงทน เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามฝึกรอบมให้ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หันมามุ่งงานหรือในทางตรงกันข้าม Fiedler แนะนำให้จัดคนที่เป็นผู้นำให้มีลักษณะเหมาะสมกับสถานการณ์

4.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1969, cited in Yukl, 1998, pp.104-108) ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรปรับสไตล์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เปรียบเสมือนผู้ที่ขับรถยนต์จะต้องเปลี่ยนจากเกียร์ว่างเป็นเกียร์ 1, 2, 3, และ 4 ขณะที่ขับรถยนต์ไปบนถนนที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ สถานการณ์ในที่นี้ หมายถึง "วุฒิภาวะของผู้ตาม" เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวบ่งชี้วุฒิภาวะของผู้ตาม คือ "ความพร้อม" ที่จะทำงานในแต่ละสถานการณ์ "ความพร้อม" ดังกล่าวเกิดจากคุณสมบัติในตัวผู้ตาม ได้แก่ ชีตความสามารถที่เหมาะสมกับงานและความเต็มใจที่จะทำงานหรือความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานนั้นได้

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ เส้นทาง - เป้าหมาย ของ House & Mitchell (1974) กล่าวว่าไว้ว่าพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถี-เป้าหมาย แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่

4.3.1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำที่ให้การสนับสนุน และมีพฤติกรรมเป็นมิตรที่ผู้ร่วมงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในเรื่องของสวัสดิการ ความเป็นอยู่ และความ ต้องการของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมเน้นความเสมอภาค และเน้นการนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงานคนอื่นๆ

4.3.2. ภาวะผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการ คือ ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ด้วยการใช้อำนาจเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแสดงความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงานตลอดจน

กำหนดเวลาที่ทำงานสำเร็จ ให้ผู้ร่วมงานทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงาน พร้อมกฎระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจนแก่ผู้ร่วมงาน

4.3.3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง แก่ผู้ร่วมงาน และสรรหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ร่วมงาน ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4.3.4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ร่วมงาน โดยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ร่วมงานในที่ทำงานบ่อยๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้น ในที่ทำงาน

5. กลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจัดอยู่ในแนวคิดนี้และเป็นแนวคิดที่มีการศึกษามากในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นมาจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่รวมลักษณะของผู้นำ (Trait Leadership) ที่ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือพนักงานเนื่องจากมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะและพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Leadership) ที่จะช่วยทำให้เกิดคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้คุณสมบัตินี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่แรงกล้า มีทักษะทางวาทศิลป์ในการสื่อสารมีวิสัยทัศน์ ความเชื่อมั่นและความเฉลียวฉลาดของผู้นำ โดยคำว่า Charisma มาจากภาษากรีก หมายถึงความสามารถพิเศษในการทำงานได้อย่างมหัศจรรย์และทำนายหรือคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ (Webber, 1947 อ้างถึงใน ธนาพร เมธาภิวัฒน์, 2546, หน้า 16)

6. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง พัฒนาขึ้น โดย Kouzes และ Posner ในปี ค.ศ. 1987 โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงประสงค์ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่างประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550: 305) ได้แก่ 1) คิดค้นกระบวนการทำงานที่ท้าทาย 2) เสริมสร้างแรงบันดาลใจในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ 3) เสริมสร้างความสามารถ 4) เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน 5) เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน

7. กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงจริยธรรม Brown, Trevino (2006) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีคุณสมบัตินด้านความซื่อสัตย์ การดูแลและเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ เป็นผู้ซึ่งทำให้เกิดความยุติธรรมและการตัดสินใจที่ดี อีกทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกน้องอยู่บ่อยๆ สามารถตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่

ชัดเจน ให้รางวัลและลงโทษเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ท้ายที่สุดผู้นำเชิงจริยธรรมไม่เพียงแต่พูดดี แต่ปฏิบัติตามสิ่งที่พวกเขาพูดและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมจริยธรรมดวงใจ คงคาหลวง (2558, หน้า 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะที่การเคารพสิทธิอันชอบธรรมของผู้อื่น มีคุณงามความดีโดยการปฏิบัติอย่างเหมาะสมตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น มีความดีทางศีลธรรมโดยการปฏิบัติตามหน้าที่ โดยยึดมั่น และถือคำสัญญาที่ให้ไว้ มีความดีทางปัญญาโดยมีความรับผิดชอบต่อการบริหารมหาวิทยาลัย และมีการปกครองที่ดี โดยการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

สรุปจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำผู้วิจัยเห็นความสำคัญในลักษณะผู้นำและพิจารณาว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สมพร ปาโท (2552) และ Stogdill (1974) ภาวะผู้นำแบบเส้นทาง - เป้าหมาย ของ House & Mitchell (1974) และทฤษฎี Managerial Grid ของ Blake & Mouton (1964) ในประเด็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมหรือผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตย เนื่องจากเป็นทฤษฎีผู้นำที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การสามารถนำทฤษฎีไปประยุกต์ ใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยได้ชัดเจนมากที่สุด เนื่องจากธุรกิจมีเส้นทางสำหรับนักธุรกิจขายตรงตั้งแต่การเป็นลูกทีม ไปจนถึงแม่ทีม โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน คือ ยอดขายจากการขายและจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น นอกจากนั้นกลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของผู้นำในส่วนแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) นั้น เหมาะสมกับลักษณะของสังคมไทย และทฤษฎีอุปนิสัยของผู้นำด้านบุคลิกภาพ โดยเฉพาะด้านทักษะ ความรู้ความสามารถก็มีส่วนต่อประสิทธิผลของธุรกิจ โดยวัดจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังนี้

ความรู้ความสามารถของผู้นำ (Scientific Leader) หมายถึงผู้นำที่มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการวางแผน กำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามอย่างเข้มแข็ง มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงานเสมอและเป็นผู้ออกคำสั่งให้ปฏิบัติตามความคิดนั้นทุกเรื่อง และยึดมั่นต่อกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสและความสบายใจและความไว้วางใจในการทำงานอย่างเสมอภาค มีการติดตามความต้องการของผู้ร่วมงานทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามความสามารถ ไม่เข้าไปควบคุมอย่างเข้มงวด แต่คอยให้กำลังใจและคอยสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสูงและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

ความเป็นผู้นำบารมี (charismatic leader) หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ตลอดจนยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานก่อนการตัดสินใจ มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ มีการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหาแล้วสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติ มุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลของข้อมูลและข้อเท็จจริง และเมื่อมีปัญหา มีการปรึกษาหารือร่วมกันแก้ปัญหา

การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจดำเนินการตามมติทั้งการแก้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เน้นการตัดสินใจด้วยความเด็ดขาด รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีการสอนและแนะนำการทำงานอย่างจริงจังเพื่อทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ภายใต้ระเบียบหรือวิธีปฏิบัติตามกฎหมาย สามารถประสานความสำเร็จในการทำงานของลูกน้อง (ลูกทีม) เข้ากับความสำเร็จขององค์กรในเวลาเดียวกัน

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมย่อยและวัฒนธรรมองค์กร

### 2.2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการต่าง ๆ สามารถสร้างความโดดเด่น และผลักดันรวมถึงการขับเคลื่อนให้องค์กรให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ Wilkin & Ouchi (1983 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 183-185) ได้กล่าวถึงแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเป็นการผสมผสานค่านิยมความคิดและความเชื่อหรือความศรัทธาของคนในองค์กร Davis & Meyer (1998 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 183-185) ได้เสนอว่าองค์กรมีลักษณะที่มีองค์ประกอบคือ โครงสร้างของระบบการบริหารจัดการบุคคลตั้งนั้นกลยุทธ์ในการจัดการ คือการสร้าง ความเชื่อ ค่านิยมที่ดี เพราะความเชื่อและค่านิยมจะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจุดเด่นของ Davis มองว่า วัฒนธรรมองค์กรได้แทรกไปทุกภาคส่วนขององค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร จะเป็นเครื่องชี้นำทำให้เกิดการตัดสินใจ ในการปฏิบัติตามภายในองค์กร ทำให้ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสิทธิภาพขององค์กร Cooke and Szumal (1993 cite in Kreitner and Kinicki, 2004, pp. 87-89) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่งวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) คือ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความเชื่อร่วมกันการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีการบรรลุเป้าหมาย มีความผสมผสานกลมกลืนระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์กรพร้อมๆ กับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทำ

ให้องค์การและบุคคลมีการพัฒนา ประเภทที่สองวัฒนธรรมแบบตั้งรับ - เชื้อยชา (Passive-Defensive Culture) คือ การให้ความสำคัญกับคนมากกว่าความเอาใจใส่กับงานเป็นลักษณะการครอบงำความเชื่อของพนักงานในส่วนของกรมีปฏิสัมพันธ์กับวิถีทางอื่นๆ และไม่มีการคุกคามความมั่นคงและความปลอดภัยในงานของพวกเขา วัฒนธรรมนี้จะสนับสนุนความเชื่อเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ และประเภทที่สามวัฒนธรรมแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Culture) คือ วัฒนธรรมที่ให้การสนับสนุนพนักงานที่จะปฏิบัติงานในวิถีทางที่หนักแน่นในการจัดการป้องกันและรักษาสถานภาพและความปลอดภัยความมั่นคงในงานของพวกเขา

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Denison and Neal (1997, pp. 32-43) เชื่อว่าในองค์การมีวัฒนธรรม 4 ลักษณะ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง กล่าวคือ ลักษณะขององค์การที่มีการส่งเสริมและเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในงานมีความรับผิดชอบต้องงานร่วมกันและสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของงานให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงาน 2) วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องกัน กล่าวคือ ลักษณะขององค์การที่เน้นให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบความเชื่อ ค่านิยมและสัญลักษณ์ต่างๆ ร่วมกัน 3) วัฒนธรรมองค์การด้านการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ลักษณะขององค์การที่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้าและการแข่งขัน รวมทั้งสามารถที่จะปรับโครงสร้างขององค์การให้เกิดความเหมาะสมได้ และ 4) วัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission) หมายถึง ลักษณะขององค์การที่มีการจัดเตรียมวัตถุประสงค์และความสำคัญ โดยมีการอธิบายถึงบทบาทหน้าที่และเป้าหมายขององค์การเพื่อให้พนักงานเข้าใจชัดเจนและก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การได้ วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ด้าน เป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแต่ละลักษณะนั้นเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ปรากฏอย่างเด่นชัดและจากการทำการวิจัยเกี่ยวกับทั้งหน่วยงานรัฐและเอกชนนั้นมีการแสดงให้เห็นว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวมีผลกับการปฏิบัติงานของพนักงานและขององค์การ Denison and Neal (1997) สามารถที่จะใช้ในการวัดวัฒนธรรม องค์การที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและขององค์การ ใช้พิจารณากลุ่มย่อยภายในองค์การ ใช้วัดการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมองค์การและใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงานของ พนักงานได้ใช้เป็นตัวชี้้นำในการวางแผนการประชุม ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การและการฝึกอบรมตามความจำเป็นให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งใช้วัดความก้าวหน้าเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ได้อีกด้วย วัฒนธรรมองค์การในแนวคิดของ Robbins and Judge (2007, p. 511) คือ ระบบการเข้าใจร่วมกันของสมาชิกซึ่งเป็นลักษณะพิเศษขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นและได้แนะนำว่ามี 7 หลัก ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ นวัตกรรมและการเสี่ยงในงาน ความสนใจใน

รายละเอียด การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ การเน้นที่บุคคล การเน้นที่ทีมงาน การกระตือรือร้นในการทำงาน ความมั่นคง Hofstede (2001, p. 351) มีแนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) และนิติพล ภูตะโชติ (2556) ให้แนวคิดในประเด็นวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์ การปกป้องความเสี่ยงและการสร้างนวัตกรรม

## 2.2.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความคิด คำจัดความและความหมายแตกต่างกันไป ซึ่งนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการในประเทศไทย ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 324) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการรับรู้ และความเข้าใจที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ระบบการรับรู้ร่วมกันอันเป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย หลักสำคัญ 7 ประการ คือ การเน้นที่บุคคล การเน้นที่ทีมงาน นวัตกรรมและความเสี่ยง ความสนใจในรายละเอียด การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ การบุกงาน และความมีเสถียรภาพ

พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 304) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งส่งผลให้สามารถแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากอีกองค์กรหนึ่งได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, หน้า 272) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการกระทำ ค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตาม และเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551, หน้า 256) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและแบบแผนร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน เพื่อใช้ เป็นแนวทางประพฤติและเป็นวิธีปฏิบัติ

สัจญา สัจญาวิวัฒน์ (2551, หน้า 81-82) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง มิติหลัก 3 มิติ คือมิติที่ 1 ด้านวัฒนธรรมทางความคิดเป็นวัฒนธรรมที่มีความสำคัญวัฒนธรรมหนึ่งที่อยู่ภายในของบุคลากรภายในองค์กร และภายใต้จิตใจ สามารถที่ส่งผลต่อการทำงาน การปฏิบัติงาน การทำงานจะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ มิติที่ 2 ด้านวัฒนธรรมทางพฤติกรรมเป็นวัฒนธรรมที่แสดงออกโดยทางการแสดงออก การกระทำการพูดจา กิริยาท่าทาง ส่งผลต่อการทำงานและการปฏิบัติตนต่อผู้รับบริการ และมิติที่ 3 ด้านวัฒนธรรม



ทางวัตถุ เป็นวัฒนธรรมทางการจัดการเตรียมในด้านของโครงสร้างอาคารสถานที่เพื่อให้เหมาะสม และเพียงพอต่อการให้บริการ เพื่อให้ได้รับความสะดวก และรวดเร็วต่อการใช้บริการ

Wilking & Patterson (1885, p. 267) และ Robbins & Coulter (2007) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อร่วมกันว่าสิ่งใดควรทำ และสิ่งใดไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของค่านิยม หลักการ ความเชื่อ และวิถีคิดในการทำงาน

Kreitner and Kinicki (2004, p. 81) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ลักษณะเอกลักษณ์ ของบริษัทที่มีค่านิยมและความเชื่อที่เป็นหลักพื้นฐานร่วมกัน

Greenberg and Baron (2005, p. 515) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กระบวนการ รับรู้โครงสร้างพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย ทศนคติค่านิยม แบบแผน พฤติกรรมและความคาดหวังร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

Zachary and Kuzuhara (2005, p. 241) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ แบบแผน สัญลักษณ์และเรื่องราวที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีเป้าหมายร่วมกันของพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

Robbins and Jundge (2007, p. 511) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบการเข้าใจ ร่วมกันของสมาชิกซึ่งเป็นลักษณะพิเศษขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ

Gibson et al. (2003, p.30) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่สมาชิกทุกคนภายในองค์การมีความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งอยู่ในรูปแบบของความเชื่อ ค่านิยมและความคาดหวัง ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีสมมติฐานโดยพื้นฐานที่เกิดขึ้นจากการสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาโดยกลุ่มคนที่อยู่ในองค์การ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์การ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี เป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเรียนรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

Hoy & Miskel (2008, p. 177) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการปรับตัวร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ที่มีลักษณะเฉพาะตัวและเป็นหนึ่งเดียว ตัวอย่าง เช่น การมีความร่วมกันของบรรทัดฐาน ค่านิยม ปรัชญา การรับรู้ ความเชื่อ ความคาดหวัง ทศนคติ เรื่องเล่า ขาน หรือพิธีการ เป็นต้น

Kreitner & Kinicki (2010, p. 64) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การได้มาซึ่งสมมติฐานร่วมกันของกลุ่มคนที่เกิดจากการกำหนดวิธีที่จะรับรู้ในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งมีสาระสำคัญของวัฒนธรรมองค์การอยู่ 3 ลักษณะคือ 1) วัฒนธรรมองค์การจะต้องส่งผ่าน

ไปถึงพนักงานใหม่ ด้วยกระบวนการทางสังคม 2) วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานขององค์กร และ 3) วัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างในหลายระดับ

Schermerhorn et al. (2011, p. 336) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นการรวมของค่านิยม (Set of Values) บรรทัดฐาน แนวทางของความเชื่อ

สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบของค่านิยม ประเพณีที่สมาชิกในองค์กรยอมรับและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์กร มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานขององค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในการทำงานและเป็นหลักในการดำเนินงานร่วมกันของพวกเขาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

### 2.2.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสนใจ ทำให้นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมมีหลายประการ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคติ บรรทัดฐาน แบบแผน พฤติกรรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถจัดเรียงเป็นชั้น ๆ ได้ตามคุณลักษณะของมัน โดยองค์ประกอบที่มีคุณลักษณะเหมือนกันจะถูกจัดอยู่ในชั้นเดียวกัน อาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า โครงสร้างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร เมื่อเห็นภาพองค์ประกอบชัดเจนจะทำให้สามารถกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสม ในแนวคิดที่หลากหลายในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นจึงทำให้มีรูปแบบในการสร้างวัฒนธรรมที่ผู้วิจัยสามารถอธิบายรายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปแบบวัฒนธรรมตามแนวคิดของ (ชวณณรงค์ ชื่นจันทร์, 2546) มีองค์การ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (job description) มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (reason-science) โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่างๆ ชัดเจนทั่วองค์กร (red tape) ลักษณะองค์กรที่มีวัฒนธรรมนี้ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเอง หรือในการปรับตนเองและวัฒนธรรมองค์กรหากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนหรือความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความอยู่รอดต่อไปขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน คือ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” (Project) โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การ การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่าย หลายส่วนงานมารวมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการทีมงานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์การแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุงโดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะถูกกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพ ชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 , หน้า 314) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) คือ วัฒนธรรมที่แสดงถึงค่านิยมหลัก (Core values) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือร่วมกัน โดยสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาโดยตรง ดังนั้น วัฒนธรรมหลักขององค์การมองโดยภาพรวมแล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นบุคลิกภาพขององค์การนั่นเอง

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) หมายถึง ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหลัก ซึ่ง สมาชิกในกลุ่มมีรูปแบบพฤติกรรมร่วมกัน แตกต่างจากวัฒนธรรมของคนในองค์การส่วนใหญ่ วัฒนธรรมย่อยมักเกิดขึ้นในองค์การขนาดใหญ่ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการมีปัญหา สถานการณ์และประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเผชิญอยู่โดยมันจะแตกต่างกันตามแผนกและตามภูมิภาคต่างๆ

3. ค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นความเชื่อที่มีลักษณะเฉพาะที่กลุ่มมีร่วมกัน (Shared Beliefs) และมีความสำคัญต่อกลุ่มบุคคล มีความยั่งยืนทนทาน (Enduring) ยากต่อการเปลี่ยนแปลง และได้รับการยอมรับ อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ

พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 308) ได้ทำการแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรม ซึ่งจะแบ่งเป็น วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) และวัฒนธรรมย่อย (Subcultures) ดังนี้

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) คือ เป็นการแสดงออกของค่านิยมหลักที่ใช้ร่วมกันของกลุ่มสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การ เมื่อพูดถึงวัฒนธรรมองค์การเราจึงมักจะหมายถึง

วัฒนธรรมหลักนั่นเอง ซึ่งถ้ามองในภาพกว้างแล้ววัฒนธรรมหลักขององค์การเปรียบเสมือนบุคลิกภาพสามารถใช้แยกแยะองค์การแต่ละองค์การให้แตกต่างกัน

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) เป็นค่านิยมของกลุ่มสังคมในองค์การที่ถูกพัฒนาขึ้นภายในองค์การใหญ่เพื่อสะท้อนปัญหาพื้นฐาน สถานการณ์หรือประสบการณ์ที่สมาชิกในองค์การนั้นต้องเผชิญหน้า ซึ่งวัฒนธรรมย่อยขององค์การจะประกอบด้วยค่านิยมหลักของวัฒนธรรมหลักและค่านิยมของสมาชิกภายในกลุ่มนั้นๆ

วัฒนธรรมการทำงานในองค์การอาจแบ่งออกเป็น 2 แบบ (อภิชัย ศรีเมือง, 2551, หน้า 31-32) คือ

1. วัฒนธรรมแบบเข้มแข็ง (strong culture) เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงานคือ วัฒนธรรมของการทำงานเป็นที่พนักงานทำงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายการทำงานเดียวกัน ยึดถือระเบียบวินัย กฎเกณฑ์กติกาการทำงานในองค์การมีมาตรฐานเดียวกันและทุกคนยึดถือตามมาตรฐานนั้น วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมจะใช้การสื่อสารแบบเปิดเผย สมาชิกทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบ วิเคราะห์ แนนำกันได้ และยอมรับฟังความคิดเห็นของข้อมูลย้อนกลับ

2. วัฒนธรรมการทำงานแบบอ่อนแอ (weak culture) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่ดีและแสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่บุคลากรไม่มองเป้าหมายรวมขององค์การ หรือมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน มีความขัดแย้ง เพราะต่างคนต่างยึดถือประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้งมากกว่าเป้าหมายรวม บุคลากรละเลยไม่สนใจปฏิบัติตามระเบียบวินัย หลบเลี่ยงงาน การทำงานในองค์การอาจจะมีสองหรือสามมาตรฐานหรือมากกว่านั้น และทำให้บุคลากรมีความสับสน องค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบอ่อนแอ บุคลากรจะไม่กล้าสื่อสารกันแบบเปิดเผย ต่างคนอาจจะมีלבคมคมใน เกิดความหวาดระแวง กลัวถูกเปิดเผยความไม่ดี จึงไม่กล้าพูดคุยหรือวิจารณ์แบบเผชิญหน้าอย่างเป็นทางการ แต่จะซุบซิบนินทา หรือมีปัญหาเรื่องข่าวลือ ฯลฯ องค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบอ่อนแอ บุคลากรจะไม่มีความสุขในการทำงาน

บุญใจ ศรีสถิตนราคุณ (2550, น. 248-249) กล่าวถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ที่มีประกอบ 4 มิติดังนี้

1. มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง ลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นบุคลากรในองค์การร่วมกัน ตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน คิดค้นวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2. มิติเน้นการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) หมายถึง ลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความก้าวหน้าในงาน และประสบ

ความสำเร็จในชีวิตโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานแก่บุคลากร รวมทั้งจูงใจให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

3. มิติเน้นมนุษยนิยม (Humanistic Encouraging) หมายถึง ลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคลากร ใช้หลักการจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจรวมทั้งให้อิสระในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

4. มิติเน้นสัมพันธภาพ (Affiliate) หมายถึง ลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล บุคลากรในองค์กรทุกระดับมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความจริงใจต่อกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผย แบ่งปันผลประโยชน์ สนับสนุนพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

Schien (1990, pp. 109-119) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 ระดับชั้น ตามเกณฑ์ความยากง่ายในการสังเกตเห็น (Degrees of Visibility) ซึ่งประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นชั้นที่เห็นได้ง่ายที่สุดที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้ง่าย เมื่อเราเข้าไปในองค์กรใด องค์กรหนึ่ง ซึ่งวัฒนธรรมทางกายภาพ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่ง ได้แก่ วัตถุ ศิลปะต่าง ๆ รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน ตราประจำหน่วยงาน เรื่องแต่งกายของพนักงานในการปฏิบัติงาน ประเภทที่สองได้พฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่างๆ ประเพณี งานฉลอง รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน และประการสุดท้าย ได้แก่ ภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์กร เรื่องตลกในหน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน ก็ศัพท์เฉพาะที่ใช้กันในหน่วยงาน คำขวัญที่มักใช้กันในองค์กร เป็นต้น

2. ค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นชั้นกลาง ค่านิยมเป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม เป็นสิ่งที่บอกสมาชิกขององค์การให้ความใส่ใจในเรื่องใด เช่น อิศรภาพ ประชาธิปไตย ความมั่งคั่ง ความจงรักภักดี ค่านิยมจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้สึกตัว

3. ฐานคติ (Assumptions) เป็นชั้นในสุดที่สังเกตเห็นยาก เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยไม่รู้รู้สึกตัว (Unconsciously) ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของคนหรือความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด

จากการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์การมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย การร่วมสร้าง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขแนวทาง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์การ

2. ปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม หมายถึง สังคมที่มีความผูกพันกันให้ความสำคัญการตัดสินใจแบบกลุ่ม มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อกันปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ร่วมกัน มองเห็นประโยชน์และความสำคัญของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ความสำคัญส่วนตัวและครอบครัว ทั้งนี้เพราะมีความเห็นว่าสังคมชอบดูแลรักษาผลประโยชน์ให้เมื่อคนเหล่านี้เดือดร้อน ถ้ามองในทั้งองค์การจะเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานหรือกลุ่มขององค์การ

3. นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์การมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน หรือการเพิ่มความรู้ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในองค์การ โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนเพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์การ หมายถึง การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวจะมีลักษณะการบริหารโดยการกำหนดเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน โดยให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และมีการติดตามประสิทธิภาพการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

#### 2.2.4 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ โดยทั่วไปแล้วมีปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ คือ คุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มงาน ภาวะผู้นำและลักษณะการบริหารสัมพันธ์ภาพของกลุ่ม และการวางแผนงาน คุณลักษณะองค์การ และคุณลักษณะของสภาพแวดล้อม องค์การเป็นหน่วยที่รับเอาปัจจัยจากสภาพแวดล้อม ซึ่งรวมถึงความรู้และสัญลักษณ์ เช่น ค่านิยม ค่าความเชื่อ และแนวปฏิบัติต่างๆ เข้ามาสู่องค์การ นอกจากนี้บุคคลที่เข้ามาสู่องค์การก็มีเงื่อนไขทางวัฒนธรรมติดตัวมาด้วย ดังนั้น วัฒนธรรมจากภายนอกจึงเข้าสู่องค์การผ่านทางสมาชิก หรือบุคคลอื่นที่ติดต่อกับองค์การ นอกจากนี้อุดมการณ์หรือเนื้อหาของวัฒนธรรมบางอย่างก็พัฒนาขึ้นมาภายในองค์การเอง ผู้วิจัยสามารถนำเสนอต่อไปนี้

ลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการ 2 ท่านนี้ คือ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) และนิติพล ภูตะโชติ (2556) ได้อธิบายว่าลักษณะวัฒนธรรม ประกอบด้วย

1. การคิดสร้างสรรค์ ความเสี่ยงและนวัตกรรม (Innovation to Detail) ในระดับของพนักงานที่มีความท้าทายในการทำงาน ซึ่งใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยงในการทำงานและอีกทั้ง กระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและเพื่อปฏิบัติที่จะเลือกความเสี่ยงให้มีน้อยที่สุด สอดคล้องกับที่ว่า ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานกล้ากระทำ กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ลักษณะเด่นของแนวความคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง คือ

- 1.1 สนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ สินค้าใหม่
- 1.2 มุ่งเน้นให้พนักงานกล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ
- 1.3 มุ่งเน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่
- 1.4 เปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการทดลองในเรื่องต่างๆ

2. รายละเอียดเกี่ยวกับความตั้งใจ (Attention to Detail) ในระดับของพนักงานที่ถูกคาดหวังและถูกห้ามปฏิบัติการวิเคราะห์และระดับขั้นปริมาณ ซึ่งให้ดำเนินการจัดการมุ่งถึงผลลัพธ์ เป้าหมายมากกว่าการคำนึงถึงเทคนิคและกระบวนการที่จะให้สำเร็จได้ผลลัพธ์ออกมา ซึ่งใส่ใจรายละเอียดต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ความมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง

3. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome Orientation) ในระดับของการจัดการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้ และทำให้เกิดผลสำเร็จมีความสอดคล้องกับเป้าหมายมากกว่าการคำนึงถึงเทคนิค ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลสำเร็จหรือ ผลงานที่ได้รับ

4. มุ่งเน้นที่ตัวบุคคล (People Orientation) ในระดับของการจัดการตัดสินใจได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของบุคคลภายในองค์กรและอีกทั้งระดับขั้นปริมาณ ซึ่งให้มีการตัดสินใจในการจัดการโดยพิจารณาถึงผลกระทบของผลลัพธ์ต่อคน เน้นผลกระทบต่อบุคคลทั้งในทางบวกและทางลบองค์กรจะเน้นความสำคัญไปที่บุคลากร

5. มุ่งเน้นที่ทีม (Team Orientation) ในระดับของการทำกิจกรรม โดยมีการจัดองค์การในลักษณะการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงาน ส่วนตัวสอดคล้องกับระดับขั้นปริมาณของการปฏิบัติกิจกรรมด้วยการทำงานเป็นทีมมากกว่าในการปฏิบัติงานต่างๆ องค์กรจะให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของกลุ่ม คือ ความสำเร็จของทุกคนและมีทีมงานที่ดีจะช่วยให้งานขององค์กรสำเร็จ

6. การรุก (Aggressiveness) ในระดับของบุคคลซึ่งมีการทำงานในลักษณะเชิงรุกและมีการแข่งขันมากกว่าทำไปเรื่อยๆ อีกทั้งระดับขั้นปริมาณของการแสดงออกในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างรุนแรง และมีการแข่งขันกันสูงมากกว่าจะปฏิบัติอย่างตามสบาย ผู้บริหารขององค์กร

จะเน้นหรือกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานในลักษณะแบบเชิงรุก คือ กระตุ้นให้พนักงานเกิดการ แข่งขันกันทำงาน

7. ความมั่นคง (Stability) ในระดับของกิจการองค์กรได้เน้นเกี่ยวกับการบำรุงรักษา และสถานภาพ ซึ่งจะต้องเติบโตโดยพนักงานจะต้องมีความก้าวหน้าในหน้าที่และการทำงานระดับขั้น ปริมาณของการร่วมกิจกรรมในองค์กรของบุคลากรด้วยความพอใจ ความเป็นหนึ่งเดียวของกิจการจะ ให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นในเรื่องความมั่นคงหรือความมีเสถียรภาพของกิจการมากกว่าความ เจริญเติบโตของกิจการ ถ้าองค์กรเจริญเติบโตแต่ขาดความมั่นคงหรือความเสถียรภาพ อาจมีผล เสียหายต่อองค์กรมากกว่า

ส่วนวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Hofstede (2001, p. 351) ซึ่งได้ศึกษา วัฒนธรรมจากวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีมิติต่างๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) หมายถึง เป็นลักษณะที่สมาชิกใน องค์กรคาดหวังและยอมรับว่าอำนาจของบุคคลในองค์กรมีความแตกต่างกันไม่เท่าเทียมกันเป็น ระบบค่านิยมที่มีความแตกต่างกันของบุคคลที่อยู่ในองค์กร โดยผู้นำหรือหัวหน้าจะมีอำนาจ หน้าที่มากกว่า โดยนอกจากนี้ อำนาจที่องค์กรและสถาบันกระจายให้กับบุคคลที่ไม่เท่าเทียมกัน นอกจากนี้ คนจะยอมรับและเคารพนับถือคนที่มีอำนาจในสังคม จะพิจารณาความสำคัญของคน ตามตำแหน่งงาน ฐานะ หน้าที่ ยศฐานบรรดาศักดิ์ แต่ในทางกลับกันคนในสังคมที่มีความไม่เท่า เทียม กันหรือความแตกต่างของอำนาจ นอกจากไม่ให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจที่ไม่เท่า เทียมกัน หรือไม่เห็นว่าผู้มีอำนาจจะมีความสำคัญต่อตนเอง

2. ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) ความเป็น ปัจเจกนิยม หมายถึง สังคมที่มีความผูกพันของบุคคลเป็นอย่างหลวมๆ แต่ละคนจะให้ความสำคัญ กับตนเองในด้านความคิดและการกระทำมากกว่าการให้ความสำคัญกับกลุ่มคนปฏิบัติงานสำเร็จ ด้วยตนเอง คนเหล่านี้จะไม่ยึดกิจกรรมของสังคมด้วยเหตุที่ว่าคนมีความคิดอิสระมีเสรีภาพ ตามที่ กำหนดใช้ในกฎหมายสังคมหรือกฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์กร กลุ่มนิยม หมายถึง สังคมที่มีความ ผูกพันกันให้ความสำคัญการตัดสินใจแบบกลุ่มมีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อกันปฏิบัติภารกิจ ต่างๆ ร่วมกัน มองเห็นประโยชน์และความสำคัญของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ความสำคัญ ส่วนตัว และครอบครัว ทั้งนี้เพราะมีความเห็นว่าสังคมชอบดูแลรักษาผลประโยชน์ให้เมื่อคนเหล่านี้ เดือดร้อน ถ้ามองในทั้งองค์กรจะเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานหรือกลุ่มขององค์กร

3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง ระดับสมาชิก ของ วัฒนธรรมหนึ่งๆ รู้สึกได้ถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนได้สะท้อนออกมาใน รูปแบบของการตัดสินใจจะพยายามสร้างกฎระเบียบข้อบังคับมาให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม



เพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกปฏิบัติตามทำให้คนในสังคมรู้สึกมีความวิตกกังวลสูง มีความเครียด มีความร้อนรนและหวาดกลัวต่อความไม่แน่นอน ทั้งที่คนในสังคมจะพยายามหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเพราะเข้าใจว่าความไม่แน่นอนเป็นสิ่งบ่อนทำลาย ดังนั้น คนจึงพยายามทุกอย่างเพื่อนำไปจำกัดความมั่นคงในชีวิตและลดความเสี่ยงให้ลดลง ควบคุมให้ทุกคนอยู่ในกฎเดียวกันกับมีความเสมอภาคกัน

4. ความเป็นชายกับความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity) มีของการแบ่งแยก ลักษณะความเป็นเพศชาย คือ ความก้าวร้าว มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง การแสวงหาตามบทบาททางเพศ การแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอมและการเจรจาต่อรองใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ หนทางสู่ความสำเร็จ กล้าตัดสินใจ การทำงานมีระบบเคร่งครัด เน้นผลงาน คาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ส่วนลักษณะของความเป็นเพศหญิงจะให้ความสำคัญกับอารมณ์ ตามความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความเมตตาสงสาร ความเป็นชายหรือเป็นหญิงในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบผู้ชาย ผู้นำมีอำนาจ ตำแหน่ง หรือเป็นหัวหน้า มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงจะเป็นเพศชาย สังคมคาดหวังบทบาทเพศระหว่างหญิงที่แตกต่างกัน ความเข้มแข็ง การมีสิทธิมีเสียง แต่ผู้หญิงจะมีบทบาทในการดูแลหน้าที่ครอบครัว การตัดสินใจที่ไม่แน่นอน เด็ดขาดเหมือนเพศชาย

5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-term Orientation) หมายถึง การมุ่งเน้นเป้าหมาย ระยะยาวจะมีลักษณะการบริหาร โดยการกำหนดเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาว และพยายาม ยืนหยัดยึดมั่นในเป้าหมายที่กำหนดไว้ ยึดถือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเชื่อฟังคำสั่งของผู้มีอำนาจ น้อยกว่าจะทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้น ส่วนการมุ่งเน้นระยะสั้นไม่ให้การวางแผนในระยะยาวเพราะคิดว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงให้ความสำคัญปัจจุบันมากกว่าไม่ค่อยพัฒนา ไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยงและไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง การแสดงความรักและของขวัญแสดงออกด้วยการเน้น เรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ

### 2.2.5 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

ความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งจำเป็น เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจดำเนินงาน การกำหนดทิศทาง หรือวิธีการดำเนินงานของผู้บริหารองค์การต่างๆ อาจอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การนั้นไม่มากนักน้อยในทุกหน้าที่การจัดการ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547 หน้า 23) และจากการศึกษาความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่ามีความสำคัญต่อองค์การในลักษณะต่างๆ ดังนี้

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะต่างๆ 6 ประการ ตามแนวคิดของ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549 หน้า 521-522) ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง บุคคลในองค์การก็จะเกิดพฤติกรรมที่แนบแน่น และเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานร่วมกัน
2. ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์การ และทำให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ
3. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติ หรือกระทำการกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ทำให้ทราบว่าอะไรสามารถทำได้และอะไรไม่ควรทำภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นๆ ด้วย
4. ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น การขยับขึ้นแข่งแบบชาวจีนของบริษัทในเครือซีพี ความพร้อมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของบริษัท 3M หรือการเน้นในการบริการที่เป็นเลิศของเอ็มเค สุกี้ เป็นต้น
5. ช่วยองค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกล้าเสี่ยง การให้กล้าทดลอง ให้สร้างสรรค์ ให้อิสระ ให้รับผิดชอบ และการเปิดรับข้อมูลและสิ่งใหม่ๆ จากภายนอก เป็นต้น
6. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์การและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์การ ซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนในแต่ละองค์การ

สมชาย หิรัญกิตติ (2540, หน้า 45) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานทราบว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติตนอย่างไรกับตัวของพนักงาน มีการร่วมมือหรือแข่งขันในการทำงาน รวมถึงค่านิยมในการทำงานเป็นอย่างไบบ้าง ซึ่งองค์การต่างๆ พยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยให้พนักงานแต่ละคนมีการช่วยเหลือกันและกันจนทำให้เกิดความก้าวหน้าและการประสบความสำเร็จในองค์การ รวมทั้งเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย

Sathe (1983, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญในการช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมขึ้นในองค์การเกี่ยวกับ Sathe (1983, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญในการช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมขึ้นในองค์การเกี่ยวกับการเข้าใจถึงบทบาทของพนักงานว่าจะต้องมีแนวทางปฏิบัติอย่างไรและควรมีค่านิยมอย่างไรวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดเป็นเหมือนตัวชี้แนะบทบาทของระดับการมีส่วนร่วมและยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างบุคคลให้มากยิ่งขึ้น

Sergiovanni (1998, p.103); Alversson (2005, p. 5) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญดังนี้ คือ

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ

2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4. มีปรัชญาขององค์กร (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ

5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย

Robbins & Coulter (2007, p. 90) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับมิติที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ว่าอาจมีมิติใดมิติหนึ่ง (เน้นมากหรือน้อย) ใน 7 มุมมอง ดังนี้

1. เน้นให้พนักงานรู้จักศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดต่างๆ ของงานที่ทำ (Attention to Detail)

2. มุ่งที่ผลงานของพนักงาน (Outcome Orientation) มากกว่าวิธีปฏิบัติ

3. ให้ความสำคัญกับบุคลากร (People Orientation) ในการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหาร

4. มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) มากกว่าตัวบุคคล

5. เน้นให้พนักงานคิดและทำงานในเชิงรุก (Aggressiveness) มากกว่าอ้อมชอบ

6. เน้นรักษาความมั่นคงหรือสถานภาพเดิม (Stability) ขององค์กร

7. เน้นส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ และกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking)

Begin (2007, p 3) ได้กล่าวไว้ว่า ในการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและสร้างเสริมความสามารถให้แก่พนักงานนั้น วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญมากในการที่จะช่วยเหลือ เพราะจะทำให้เรามองเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและผู้นำ เข้าใจถึงวิถีทางในการปฏิบัติงานขององค์กรที่ชัดเจนเมื่อเราเข้าใจและมองเห็นแล้วจะทำให้เราสามารถปรับปรุงและเสริมสร้างได้ตรง

จุด วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การจะต้องมีเพราะมันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสร้างสรรค์ผลงาน และการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดียิ่งขึ้นได้

จากการศึกษาความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การจึงสรุปว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญขององค์การที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยเป็นการสร้างแนวทางปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านกิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ด้านปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์การ โดยให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และมีการติดตามประสิทธิภาพการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

### 2.2.6 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การนั้นได้มีผู้กล่าวถึงไว้ดังต่อไปนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2541, หน้า 28-29) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ
2. จัดระเบียบในองค์การ
3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว
4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ
5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ
6. ช่วยชี้แนะแนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว
7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 315-316 ) ได้สรุปหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ (Functions of Organizational Culture) มีหลายประการ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. เป็นตัวกำหนดบทบาทที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่ง กับองค์การอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด
2. เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ให้กับสมาชิกขององค์การ ให้เกิดความรู้สึกว่านี่คือวัฒนธรรมของเรา ซึ่งมีเพียงหนึ่งเดียวและไม่เหมือนใคร
3. วัฒนธรรมช่วยให้เกิดความผูกพันกับบางสิ่งบางอย่างที่มีความสำคัญมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว
4. วัฒนธรรมจะทำหน้าที่ช่วยทำให้องค์การเกิดความมั่นคง โดยทำหน้าที่เป็นกาวทางสังคม (Social Glue) เพื่อยึดเหนี่ยวองค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม เพื่อยึดเป็นแนวปฏิบัติว่าอะไรควรพูดหรือควรทำ

5. ประการสุดท้ายของหน้าที่ของวัฒนธรรมก็เพื่อใช้เป็นแนวทางเพื่อควบคุมกำกับทัศนคติและพฤติกรรมให้อยู่ในกรอบหรือขอบเขตที่เหมาะสม

พินูด ทีปะปาล (2550, หน้า 309) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ (Functions of Organizational Culture) มีหน้าที่ที่หลากหลาย ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทในการกำหนดขอบเขตในการแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากองค์การหนึ่ง
2. วัฒนธรรมองค์การจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น
3. วัฒนธรรมจะช่วยให้กระบวนการในการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น
4. วัฒนธรรมองค์การช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระบบของสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะทำหน้าที่คล้ายตัวเชื่อมให้กับสมาชิกในองค์การให้มีมาตรฐานในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน
5. วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกลไกในการสร้างการรับรู้ (Sense-Making) และกลไก การควบคุมที่เป็นแนวทางและสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

Robbins and Judge (2007, p. 516) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การกำหนดและอธิบายขอบเขตของบทบาทซึ่งมันจะเป็นการสร้างลักษณะเฉพาะที่ทำให้้องค์การแตกต่างจากองค์การอื่นทำหน้าที่ถ่ายทอดลักษณะเฉพาะต่างๆ ให้แก่สมาชิกของ้องค์การ สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น เพิ่มความมีเสถียรภาพ และความมั่นคงให้กับระบบของสังคม รวมทั้งช่วยสร้างกระบวนการรับรู้และควบคุมแนะนำ เกี่ยวกับทัศนคติและรูปแบบของพนักงานที่ควรมีร่วมกัน

จากการศึกษาหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ มีหน้าที่ซึ่งเป็นหลักใหญ่ๆ ด้วยกัน 3 หลัก คือ

1. กำหนดและอธิบายถึงบทบาทซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของ้องค์การซึ่งแตกต่างจาก้องค์การอื่น
2. ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดลักษณะ พฤติกรรม ความเชื่อต่างๆ ของ้องค์การให้แก่สมาชิกใน้องค์การ
3. รักษาความมั่นคงและเสถียรภาพในระบบสังคมของ้องค์การหน้าที่ของวัฒนธรรม้องค์การ ที่กล่าวมาทั้งหมดจะทำให้้องค์การและสมาชิกใน้องค์การทราบว่าแนวทางและเป้าหมายของ้องค์การจะเป็นไปในแนวไหน เป้าหมายแบบใดและสามารถที่จะดำเนินงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

### 2.2.7 การวัดเกี่ยวกับวัฒนธรรม้องค์การ

จากการศึกษาการวัดวัฒนธรรม้องค์การได้มีผู้กล่าวเกี่ยวกับการวัดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

## องค์การไว้ดังนี้

Newstrom, J.W. and Davis (1997, p. 105) กล่าวไว้ว่า การวัดและการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ อย่างเป็นระบบเป็นสิ่งที่ยาก ความพยายามของนักวิจัยเชื่อว่าการตรวจสอบเรื่องราวสัญลักษณ์ พิธีกรรมและระเบียบแบบแผน เพื่อจะได้รับความคิดและโครงสร้างที่จะประกอบขึ้นเป็นภาพ นักวิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบสอบถามทั้งปลายเปิดและปลายปิดในการประเมินการรับรู้ ค่านิยมและความเชื่อของพนักงาน มีการตรวจสอบจากหลายๆ บุคคล เพื่อเข้าใจถึงวัฒนธรรม บางครั้งอาจใช้วิธีการสำรวจจากพนักงาน โดยตรงและคั่นหาว่าพวกเขารับรู้และคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ วิธีการหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การ และเข้าไปสังเกตโดยการมีส่วนร่วม ซึ่งวิธีการนี้เป็นการสัมผัสตัวองค์การที่ใกล้ชิดที่สุด โดยดูจาก ประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในการวัดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้น สามารถทำการวัดได้โดยการใช้เทคนิคหลายๆ วิธี ทั้งการสัมภาษณ์การใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบการรับรู้และเข้าใจของพนักงาน รวมทั้งวิธีการเข้าไปสำรวจโดยตรง คือ การเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งการวัดวัฒนธรรมองค์การจะทำให้เข้าใจถึงความเชื่อค่านิยมและความคิดความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อองค์การ โดยผู้วิจัยได้เลือกวิธีการใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบการรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของพนักงานมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

### 2.2.8 วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน ได้มีผู้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Hellriegel et al. (2001, pp.528-529) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กัน โดยตรง ด้วยเหตุนี้จึงมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อเป็นการสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ วัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจความสำเร็จขององค์การได้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรคต่อผลการปฏิบัติงานระยะยาวสามารถพัฒนาได้ในบริษัทที่มีบุคลากรเป็นผู้ที่มีเหตุผล รวมทั้งแม้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากขึ้นได้ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจ

Begin (2007, p. 12) ได้กล่าวไว้ว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านต่างๆ ทั้งทางด้าน โครงสร้าง ขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับบริษัทหรือองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดระดับของการลาออกจากการที่ลดลง การขาดงานลดลง และพนักงานจะมีความภูมิใจในวัฒนธรรมองค์การของตนเอง มีชื่อเสียงดังไปสู่

ภายนอกทำให้เกิดการดึงดูดผู้สมัครงานที่ดีและมีความสามารถเข้ามาในองค์กร ช่วยลดต้นทุนและทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานโดยตรง ดังนั้นการที่องค์กรหรือบริษัทต้องการที่จะมีการปรับปรุง หรือพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ก็สามารถทำได้โดยการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเข้มแข็งหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องตามความต้องการและที่สำคัญการปฏิบัติดังกล่าวต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหารองค์กรด้วย

### 2.2.9 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมักจะมีวิวัฒนาการมาจากการกำหนดของฝ่ายบริหาร และมาจากปฏิกริยาของบุคคลกลุ่มต่างๆ ในองค์กรที่ปฏิบัติต่อกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 35-37) คือ

1. กลุ่มงาน (Work Group) ลักษณะของกลุ่มงานจะมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การผูกพันต่อภาระหน้าที่ของกลุ่มงานจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรม จริยธรรม และความเป็นมิตรภายในกลุ่มก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีผลต่อสภาพแวดล้อมของกลุ่มงานและการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

2. ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristic) การพัฒนาวัฒนธรรมจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะขององค์กร ซึ่งองค์กรจะมีความแตกต่างกันในขนาดและความซับซ้อน องค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะมีระดับของความชำนาญเฉพาะสูง สภาพภาพแรงงานสามารถจัดตั้งในบริษัทขนาดใหญ่ได้ง่ายกว่าบริษัทขนาดเล็กที่มีความใกล้ชิดและสัมพันธ์ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารมากกว่า องค์กรที่ซับซ้อนมีแนวโน้มที่จะใช้พนักงานมืออาชีพและผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากในการหาวิธีการแก้ปัญหา นอกจากนี้ องค์กรยังมีความแตกต่างกันในระดับของการวางแผน กฎเกณฑ์ วิธีดำเนินงาน และข้อบังคับ มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจหน้าที่ซึ่งจะมีผลต่อเสรีภาพของพนักงานที่แตกต่างกัน

3. กระบวนการบริหาร (Administration Process) อาจมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น องค์กรที่สามารถพัฒนาการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัลมีแนวโน้มที่จะสร้างวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ ระบบการสื่อสารแบบเปิดและปล่อยให้มีการเคลื่อนไหวของข้อมูลอย่างเสรี มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและบรรยากาศของการสร้างสรรค์ทัศนคติต่างๆ ไป ที่มีความอดทนต่อความขัดแย้ง และความเสี่ยจะมีอิทธิพลต่อทีมงานซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานสามารถสร้างนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์

อย่างไรก็ดี องค์กรอาจพยายามสร้างวัฒนธรรม ด้วยการแบ่งกลุ่มงาน ในลักษณะ วัฒนธรรมย่อยด้วยลักษณะขององค์กร และด้วยกระบวนการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี โดยพนักงานแต่ละคนมีโอกาสที่จะช่วยและทำให้เกิดความก้าวหน้าในองค์กร สรุปรูปจากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมย่อยจากนักวิชาการหลายท่านส่งผลให้ผู้วิจัยประยุกต์จากแนวคิดทฤษฎีเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นวัฒนธรรมย่อยขององค์กร ตามบริบทลักษณะของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทยซึ่งมีลักษณะเป็นกลุ่มๆตามความสัมพันธ์ของหัวหน้า(แม่ทีม)และลูกทีมภายใต้ธุรกิจชายตรงที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ โดยสรุปดังนี้

วัฒนธรรมย่อยขององค์กร หมายถึง การมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบของความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกของกลุ่มในองค์กร มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มในองค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในการทำงานและเป็นหลักในการดำเนินงานร่วมกันของพวกเขาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากองค์ประกอบใน 4 องค์ประกอบโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับผิดชอบ การร่วมสร้าง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขแนวทาง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร

2. ปัจเจบุคคลและกลุ่มนิยม หมายถึง สังคมที่มีความผูกพันกันให้ความสำคัญการตัดสินใจแบบกลุ่ม มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อกัน ปฏิบัติภารกิจต่างๆ ร่วมกัน มองเห็นประโยชน์และความสำคัญของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ความสำคัญส่วนตัวและครอบครัว ทั้งนี้เพราะมีความเห็นว่าสังคมชอบดูแลรักษาผลประโยชน์ให้เมื่อคนเหล่านี้เดือดร้อน ถ้ามองในทั้งองค์กรจะเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานหรือกลุ่มขององค์กร

3. นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์กรมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน หรือการเพิ่มความรู้ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในองค์กร โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนเพื่อส่งเสริมให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร หมายถึง การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวจะมีลักษณะการบริหาร โดยการกำหนดเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน โดยให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และมีการติดตามประสิทธิภาพการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย



## 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจจากนักวิชาการและนักบริหารเป็นอย่างยิ่ง โดยจะเห็นได้จากงานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในแง่มุมต่างๆ ที่มีการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร หรือภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร จากการศึกษาของ Galletta (2011) พบความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญในการเป็นสื่อกลางที่ดี สามารถสร้างความ เป็นอิสระและส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกผูกพันกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพิ่มความรับผิดชอบของพนักงาน สามารถสร้างความเป็นอิสระในการพัฒนาความสามารถการทำงานของตัวเองให้เกิดผลสำเร็จ และลดความต้องการที่จะลาออกจากงานจากองค์กร Ali (2009) พบผลการศึกษาว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน เพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงาน และความพอใจในงาน และค้นพบว่า Philipp (2012) ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความปรารถนาของบุคคลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

สรุปได้ว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การทำให้พนักงานมีทัศนคติ ความรู้สึกและความเชื่อที่ดีต่อองค์กร โดยเต็มใจที่จะทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมกับองค์กรมีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมั่นคงในงานและการสนับสนุนการทำงาน หมายถึง การให้ความมั่นใจกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ มีนโยบายและการสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและความก้าวหน้า เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน

2. การให้ผลประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง องค์กรมีการสนับสนุนความก้าวหน้าทางการปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และการแบ่งประโยชน์ของคนทำงานอย่างเป็นธรรม มีการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของพนักงานตลอดเวลา หัวหน้าทีมงานลูกทีมในกลุ่มงาน และต่างกลุ่มงานมีบรรยากาศความเป็นมิตรช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างดี เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้ว่าองค์กรมีความยุติธรรมและดูแลใส่ใจ

### 2.3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

วิภาดา คุปตานนท์ (2544) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมี ความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ การหวงแหนองค์กร ของตน รวมถึงการสวามิภักดิ์ต่อองค์กร

สันต์ฤทัย ลิ้มวิรัตน์ (2550) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคล รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์กร และจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่คิดจะละทิ้ง ไปจากองค์กร

จำรัส ต้นตระกูล (2551, หน้า 5) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง พนักงานที่มีความรู้สึกความผูกพันต่อองค์กร 3 ทาง คือ 1) ความผูกพันทางความรู้สึก หมายถึง ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร ในลักษณะที่เป็นความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความเต็มใจจะใช้ความพยายามเพื่อองค์กร ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร 2) ความผูกพันทางการอยู่ต่อเนื่อง หมายถึง มีความรู้สึกสูญเสียในการไม่มีรายได้ หรือเสียผลประโยชน์ถ้าต้องออกจากองค์กรนี้ไป หรือรู้สึกสูญเสีย เนื่องจากโอกาสที่จะไปหางานใหม่ในองค์กรอื่นนั้นมีน้อย และ 3) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน หมายถึง การที่เป็นพนักงานอยู่ในองค์กรแล้วปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี คำนึงถึงการอยู่ร่วมในองค์กร การได้รับการฝึกอบรมต่างๆ รวมไปถึงการปฏิบัติตามกันมาโดยตลอดจนกลายเป็นประเพณีขององค์กร

Hall et al. (1970) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลภายในองค์กรร่วมมือกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Sheldon (1971) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง เชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของบุคคลแต่ละคนกับองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลนั้น พิจารณาถึงสิ่งที่ได้ลงทุนไปในองค์กรในรูปของการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุงาน แรงงาน ตลอดจน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ที่ทำให้เขาสูญเสียโอกาสที่จะไปทำงานที่อื่นๆ โดยสิ่งที่เขา ลงทุนไปนั้น ได้ส่งผลตอบแทนมาในรูปของระดับอาวุโสในงาน ตำแหน่งหน้าที่การ ได้รับการ ขอมรับ การได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ฯลฯ บุคคลนั้นประเมินองค์กรไปในทางที่ดีก่อให้เกิดความ พยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานที่ลงทุนมากกว่ามีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า ผู้ที่ลงทุนน้อยกว่า เช่น อายุงานน้อยกว่า ตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

Mowday (1982) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติเพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเอง เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

Eisenberger (1990) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงทัศนคติซึ่งแสดงความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการถือคุณ สันับสนุนขององค์กรกับผลที่ตามมา คือ ความขยันหมั่นเพียรของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อองค์กร

Steers and Porter (1991) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเข้มข้นของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และความเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยเฉพาะซึ่งแสดงออกในลักษณะ 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนี้ต่อไป

Allen and Meyer (1993) ได้สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กร โดยจำแนกความหมายออกเป็น 3 แนวคิด ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติหรือความรู้สึก (Attitudinal or Affective Commitment) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเกี่ยวข้องกับองค์กร และทุ่มเทอย่างเต็มที่และอุทิศตนให้กับองค์กร เกิดขึ้นจากความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้ผู้นำในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดนี้ คือ ศาสตราจารย์ Lyman W. Porter แห่งมหาวิทยาลัย California และคณะ ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึง

1.1 ความเชื่ออย่างแรงกล้า การยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง องค์กรกับบุคคลมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ความสอดคล้องกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันเมื่อบุคคลยอมรับบรรทัดฐาน และระบบค่านิยมขององค์กร บุคคลจะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และมีความรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดีรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความคิดที่มีความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะนำเขาให้ประสบความสำเร็จและมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายบุคคลจะรู้สึกว่าจะอยู่ในสถานะที่มีโอกาส และสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

1.2 ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก ในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร หมายถึง มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมความสม่ำเสมอ มีความคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยการแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานใช้ความมุ่งมั่นอย่างมาก เพื่อที่จะบรรลุหรือพิชิตเป้าหมายขององค์กร มีแนวความคิดว่างาน คือ หนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้มี

ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามดังกล่าว จะทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือกว่ามาตรฐาน และหากเกิดปัญหาจะพยายามช่วยกันแก้ไข

1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกกับองค์กร หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน มีความตั้งใจที่อยู่ในองค์กรต่อไป การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีการแสดงความมุ่งมั่นให้เห็นถึงความตั้งใจปฏิบัติงานในองค์กร หรือมีการปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะมีการเสนอเพิ่มเงินเดือน รายได้สถานภาพ ตำแหน่ง ตลอดจนความมีอิสระทางวิชาชีพ กล่าวได้ว่าเป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยไม่คิดที่จะลาออกจากงานโดยไม่คำนึงว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะอย่างไร

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรมหรือความต่อเนื่อง (Behavioral or Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรซึ่งแสดงออกในรูปของความคงเส้นคงวาของพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร บุคคลจะมีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง หรือมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน และไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน โดยที่บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะพยายามรักษาความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน เนื่องจากได้ประเมินผลประโยชน์ที่จะได้รับและผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไปหากละทิ้ง สภาพของสมาชิกหรือลาออกไป ซึ่งผลกระทบที่สูญเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป จึงกล่าวได้ว่าเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากประเมิน และคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กร และผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กร ทฤษฎีที่มีชื่อเสียง คือ ทฤษฎี Side-Bet ของ Howard S. Becker ซึ่งสรุปได้ว่าการพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่บุคคลได้ประเมินในหลายด้านว่าจะได้รับสิ่งใดหรือต้องสูญเสียสิ่งใดบ้างเมื่อลาออกจากองค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความถูกต้อง หรือบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากค่านิยม หรือบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลเมื่อเข้าร่วมเป็นสมาชิกอยู่ภายในองค์กร จะส่งผลต่อความรู้สึกของบุคคลว่ามีความผูกพันต่อองค์กร และบุคคลนั้นจะแสดงความถูกต้อง ความเหมาะสมที่ควรทำ เพราะฉะนั้นความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสายใยที่สมาชิกจะแสดงออกถึงหน้าที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีความเต็มใจที่จะทุ่มเท และความเสียสละให้กับองค์กรเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร

Nelson & Quick (1997) ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึงอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลที่มีพันธะผูกพันต่อองค์การ ต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นความรู้สึกในความรับผิดชอบ ความผูกพันแบบนี้เกิดความรู้สึกจำใจต้องอยู่กับองค์การ เพราะพันธะผูกพันหรือแรงกดดันบังคับ

Muchinsky (2003) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันและ จงรักภักดีของบุคคลที่มีต่อองค์การ

Spector (2003) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์การของตน โดยการยอมรับเป้าหมายขององค์การมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์การ และต้องการที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์การของตนต่อไป

Baylor (2010) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง พนักงานมีความจงรักภักดีของต่อองค์การ เต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ

Philipp (2012) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานใน 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึงความปรารถนาของบุคคลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์การ มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ 2) ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในองค์การ คนมีความผูกพันต่อองค์การจะแสดงออกในการทำงาน เช่น ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน รักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน ก็เนื่องมาจากการได้เปรียบเทียบกับถ่วงแล้วถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม และจรรยาบรรณหรือจิตสำนึก และจงรักภักดีกับองค์การทำหน้าที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีทัศนคติความรู้สึกและความเชื่อที่ดีต่อองค์การ โดยเต็มใจที่จะทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมกับองค์การมีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและผลผลิตขององค์การมีคุณภาพ

### 2.3.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่ง สำหรับองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และเป็นผู้มีส่วนในการเสริมสร้าง

คุณภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจาก ภายนอกอีกด้วย ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขล่องหน้าสำหรับองค์กรทางสังคมที่ประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้น ความผูกพันของผู้จัดการองค์กรเป็นส่วนสำคัญต่อการอยู่รอด และควมมี ประสิทธิภาพขององค์กร เพราะความรับผิดชอบในการรักษาองค์กรไว้ให้คงอยู่ในสถานะที่ดี Buchanan (1974) Steers (1977, p. 48) มีความเห็นว่าผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานได้สามารถสร้างความพึงพอใจในงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้เกิดแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ จึงสามารถเป็นปัจจัยประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ Steers & Porter (1979, pp. 444-446) อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสามารถที่จะพิจารณาจากข้อมูลของพนักงาน 4 ด้าน คือ 1) ระยะเวลาการปฏิบัติงานสิ่งที่สามารถเห็นได้ จากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงและต้องการอยู่กับองค์กรนั้นเป็นเวลานาน 2 ) การขาดงานของพนักงาน สามารถอธิบายได้ว่าความผูกพันกับการขาดงานหรือเข้างานมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือพนักงานที่มีความผูกพันจะมีแรงจูงใจในการเข้าทำงานของพนักงาน ดังนั้นพนักงานที่มีความผูกพันสูงจะมีส่วนช่วยให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 3) ความผูกพันต่อองค์กรและการหมุนเวียนของพนักงาน ความผูกพันของพนักงานจะช่วยลดจำนวนการหมุนเวียนเข้า-ออกของพนักงานในองค์กร 4) ความผูกพันและผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทำให้พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานนั้นๆ ดังนั้นผลลัพธ์จากความผูกพันต่อองค์กรจึงสามารถพิจารณาได้จากผลการปฏิบัติงานบุคคล Luthans (2004, p. 125) การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะมีผลในทางที่ดีต่อองค์กร เช่น อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ การมาทำงานสายลดลง อัตราการขาดงานลดลง ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Ali, 2009) กล่าวถึงอุตสาหกรรมในประเทศมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ด้วยการขยายการให้บริการระหว่างประเทศ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจความแตกต่างและความต้องการของพนักงาน จึงได้ศึกษาหาปัจจัยด้านต่างๆ จึงพบว่า ความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างกันมีส่วนร่วมในงาน และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงกลยุทธ์หรือวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มความผูกพันให้กับพนักงาน

จากข้อมูลที่อธิบายข้างต้นผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งพฤติกรรม เหล่านั้นเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทำให้การดำเนินขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.3.3 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการองค์กรในหลายด้านขององค์กร โดยเฉพาะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงมีการค้นหาองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นนักวิชาการแต่ละท่านจึงมีแนวคิดในองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้

จาร์สตัน ตันตระกุล (2551) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรองค์มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันทางความรู้สึก คือความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรในลักษณะที่เป็นความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีความเต็มใจจะใช้ความพยายามเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร

2. ความผูกพันทางการอยู่ต่อเนื่อง คือ การรู้สึกสูญเสียรายได้หรือผลประโยชน์ถ้าต้องออกจากองค์กรนี้ไป รู้สึกว่ารายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จะจากองค์กรใหม่ไม่เท่ากับที่ได้รับเมื่ออยู่ที่องค์กรเดิม และรู้สึกว่าโอกาสที่จะไปทำงานใหม่ในองค์กรอื่นนั้นมีน้อย

3. ความผูกพันทางบรรทัดฐาน คือ การที่เป็นพนักงานอยู่ในองค์กรแล้วปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้เป็นอย่างดี ความคุ้นเคยกับการอยู่ร่วมในองค์กรโดย การปฏิบัติติดตามกันมาโดยตลอดจนกลายเป็นประเพณีขององค์กร และความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ ที่ต้องกระทำต่อ นายจ้าง จะรู้สึกดีก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งตอบแทน

Porter et al (1974, pp. 603-609) กล่าวว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะ ความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งบ่งชี้แบ่งออกมาในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายรวมทั้งค่านิยมขององค์กร เป็นทัศนคติและความเชื่อของพนักงานที่มีความเชื่อ ยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด รวมถึงความรู้สึกว่าเป้าหมายและค่านิยมของตนเองคล้ายคลึงกับองค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่าง มากจะเห็นว่าการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรคือวิธีการที่จะสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ ดังนั้นบุคคลกลุ่มนี้จึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร โดยที่พนักงานพร้อมที่จะใช้สติปัญญาและพลังความสามารถทั้งหมดที่มี เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานเพื่อให้บรรลุตาม

เป้าหมายขององค์กร แม้ว่าจะไม่ได้รับประโยชน์หรือผลตอบแทนก็ตาม รวมถึงการเสียสละและความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่ปรารถนาจะไปจากองค์กรถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลตอบแทนที่มากกว่า มีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกผู้อื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กร รวมทั้งมีความคิดเห็นว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Mowday, Porter & Steers (1982, p. 20-27) ได้กล่าวถึงการสร้างความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นพลังของความสัมพันธ์ที่หนักแน่นของการมีเอกลักษณ์ร่วมกันและการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลต่อองค์กรนั้นๆ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาดีที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้

Allen และ Meyer (1993, p. 17) ได้สรุปแนวความคิดการสร้างผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 แนว คือ

1. แนวความคิดด้านทัศนคติ ซึ่งถือว่าการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและให้ความหมายของความผูกพันต่อ องค์กรว่า หมายถึง

- (1) ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- (2) ความเต็มอกเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กร
- (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้

2. แนวคิดด้านพฤติกรรม ซึ่งถือว่าการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีการแสดงรูปแบบพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องหรือความคงเส้นคงวาในการทำงานโดยไม่โยกย้ายไปไหนอันเนื่องมาจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถาวรแล้ว ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะต้นทุนที่จะเกิดหรือผลประโยชน์ที่เสียไป ทฤษฎีที่เป็นแนวคิดนี้ คือ ทฤษฎีการลงทุน (Side Bet) ของ Howard S. Becker ซึ่งสรุปได้ว่า การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบผลประโยชน์หรือโอกาสที่จะเสียไป หากเขาลาออกจากองค์กร

3. แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งถือว่าการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเมื่อเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้อง



มีความผูกพันต่อองค์กรเพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

Allen & Meyer (1996, p. 253) ได้เสนอองค์ประกอบของการสร้างความผูกพันขององค์กรว่ามี 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง การมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน และความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ คุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะของงาน ประสบการณ์ในการทำงาน คุณลักษณะของโครงสร้างองค์กร

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพัน ความคงอยู่ในองค์กรของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานต่อไป โดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์กร นั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ภาวะความผูกพันหรือการปลูกฝังจิตสำนึกหน้าที่ของพนักงานที่ว่าเมื่อเขาเป็นสมาชิกขององค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นหน้าที่หรือเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

Greenberg and Baron (2000) ได้กล่าวถึง รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรอย่างแน่วแน่เนื่องจากเชื่อว่าเป็นการเสียค่าใช้จ่ายสูงและเสียผลประโยชน์ในการที่ต้องออกจากองค์กร เพราะพนักงานได้อยู่และลงทุนกับองค์กรมาหลายปี

2. ความผูกพันด้านความพึงพอใจ (Effective Commitment) หมายถึง ความต้องการที่แน่วแน่ของพนักงานที่จะทำงานเพื่อองค์กร เนื่องจากเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เพราะพนักงานยอมรับในจุดยืนขององค์กรและต้องการช่วยเหลือองค์กรให้บรรลุภารกิจ

3. ความผูกพันกับองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกถึงหน้าที่ของตนเองในองค์กรจากเพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรด้านบรรทัดฐานสูงจะมีความคำนึงถึงสิ่งที่บุคคลรอบข้างคิดเกี่ยวกับการออกจากองค์กร

Nelson & Quick (2006) ได้กล่าวถึง รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ประเภท ประกอบด้วย 1. ความรู้สึกของบุคคลที่ตระหนักถึงความสัมพันธ์อันยาวนานที่ทำงานอยู่ในองค์กร

2. ไม่ต้องการงานอื่นเนื่องจากได้ทุ่มเทให้กับองค์กร ใ้่มาก และ 3. ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

Baylor (2010) ได้กล่าวถึง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรคือพนักงานมีความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร

Miller (2011) ได้กล่าวถึง ความผูกพันด้านจิตใจคือพันธะผูกพันบนพื้นฐานด้านอารมณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร วัดด้วยความรู้สึผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

Philipp (2012) ได้กล่าวถึง รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ประเภท ประกอบด้วย 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร มีความทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) การที่พนักงานผูกพันต่อองค์กรและพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนและ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) พนักงานมีความจงรักภักดีและมีจรรยาบรรณหรือจิตสำนึก ในความเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการกำหนดองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ที่มีความสำคัญที่มีความแตกต่างและคล้ายคลึงจึงทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร 3) ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกในองค์กร

#### 2.3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Mottaz (1987) พบว่าหากพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของ งานและผลตอบแทนมีความสอดคล้อง ยุติธรรม ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะมีมากขึ้น จึง ถือได้ว่ารางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดย ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขึ้นอยู่กับคุณค่าที่บุคคลให้กับงาน (Work Value)

Vandenberg และ Scarpello (1990) ได้ทำการศึกษา บุคลากรของบริษัทประกันภัย 9 แห่ง จากการศึกษาได้ค้นพบว่า การได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนตาม ระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

Eisenberger et al. (1990) ได้พบว่าพนักงานจะ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรยิ่งขึ้นและเกิดความอดุสาหะในการสร้างสรรคงานเพื่อองค์กรก็ต่อเมื่อ การที่พนักงานรู้สึกวาระบบขององค์กรสนับสนุนให้เขาก้าวหน้า

ในงานวิจัยนี้จะใช้แนวคิดจากนักวิชาการดังกล่าวในการวัดองค์ประกอบในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ความมั่นคงในงานและการสนับสนุนการทำงาน หมายถึง การให้ความมั่นใจกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ มีนโยบายและการสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและความก้าวหน้าเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน

2. การให้ผลประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง องค์กรมีการสนับสนุนความก้าวหน้าทางการปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และการแบ่งปันประโยชน์ของคนทำงานอย่างเป็นธรรม มีการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของพนักงานตลอดเวลา หัวหน้าทีมงานลูกทีมในกลุ่มงานและต่างกลุ่มงานมีบรรยากาศความเป็นมิตรช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างดี เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้ว่าองค์กรมีความยุติธรรมและดูแลใส่ใจ

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศขององค์กร

### 2.4.1 แนวคิดบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) คือสภาพแวดล้อมทางสติปัญญาและศีลธรรมของกลุ่มภายในองค์กร นักวิจัยบางท่านคิดว่าบรรยากาศองค์กรควรจะรวมอยู่ในวัฒนธรรม ในขณะที่นักวิชาการท่านอื่นๆ เห็นว่าควรแยกต่างหาก ความสนใจในบรรยากาศองค์กร ที่เริ่มต้นด้วยแนวคิดของบรรยากาศทางสังคมของ Lewin เมื่อประมาณ 60 ปีก่อนหน้านี้ ผลการศึกษาอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้คนและสภาพแวดล้อมทางสังคม แสดงเป็นพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบสำคัญของระบบสังคมรวมทั้งลักษณะกลุ่มทำงาน ที่มีในองค์กรเป็น สภาพแวดล้อมทางสังคม บรรยากาศองค์กรคือ ส่วนรวมของจิตใจซึ่งค่อนข้างมีเสถียรภาพและใช้ร่วมกัน เป็นกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรกำหนดบรรยากาศองค์กร และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการใช้ทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลและกำหนดรูปร่างความคิดเห็น ทักษะ และพฤติกรรมของสมาชิก ในเวลาเดียวกันวิธีการของปรากฏการณ์ ที่เราสามารถ ถอดรหัสการเปลี่ยนแปลงขององค์กรผ่านความเข้าใจในเรื่องการรับรู้ของพนักงานบรรยากาศองค์กร โดยทั่วไป มีลักษณะ ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ระดับของความร่วมมือ ที่มีต่อความคิดเห็นของกลุ่ม บรรยากาศที่ดีที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงาน มีผล ประสิทธิภาพการทำงานและปัญหาสังคม (Popa, 2011)

บรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของ

องค์การในด้านต่างๆ โดยเฉพาะผลกระทบที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ทำให้ผู้บริหารและนักวิชาการสนใจในการสร้างบรรยากาศองค์การหากจะพิจารณาจากการบริหารจัดการที่ผ่านมา ผู้เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการมักจะมองว่าองค์การมีบุคลากรหลายระดับชั้นในการทำงาน จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญในกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติกรระดับล่างว่าไม่มีคุณค่า จึงทำให้องค์การไม่สนใจในบรรยากาศขององค์การ ที่สามารถส่งอิทธิพลต่อความคาดหวัง และพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ องค์การบางแห่งอาจเน้นความรับผิดชอบ ค่าใช้จ่าย และผลงานอย่างเข้มงวด และในบางองค์การอาจจะให้ความสำคัญกับบุคคลโดยเน้นความร่วมมือ (Yildiz, & Ozcan, 2014) ผู้นำสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ ด้วยการสร้างบรรยากาศขององค์การ Dormeyer (n. y.) พบข้อมูลจากการวิจัยกล่าวว่าองค์การที่มีบรรยากาศความเป็นกันเอง ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันกับองค์การอยู่ในระดับสูง รวมถึงบรรยากาศองค์การยังทำให้เกิดคุณค่าขององค์การ ในการเพิ่มนวัตกรรม (สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 416) Harris and Desimone (1994 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) บรรยากาศองค์การเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จหากว่าบรรยากาศไม่เอื้ออำนวย บรรยากาศองค์การที่ดี จะสามารถสร้างความไว้วางใจกันระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร แต่หากพนักงานและผู้จัดการต่างไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานก็จะไม่ร่วมมืออย่างเต็มที่ที่ทำให้การพัฒนาฝึกอบรมทักษะของพนักงานในองค์การไม่ประสบความสำเร็จ Kolb, Rubin and McIntyre (1979 อ้างใน นิธิ บุญยฤทธิฐานนท์, 2547) เชื่อว่าบรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อหน้าที่ต่างๆ ของคนในองค์การ ทั้งความสามารถในการผลิตและความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้บรรยากาศองค์การจะช่วยในการศึกษากระบวนการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบต่างๆ ของการบริหารที่มีต่อคน (Imran & Anis-ul-Haque, 2011) พฤติกรรมองค์การและจากการที่บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของคนในองค์การ จึงทำให้ผู้บริหารสามารถจัดวางรูปแบบบรรยากาศองค์การที่จะตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นของพนักงานได้อย่างถูกต้อง หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การเป็นอันดับแรก

#### 2.4.2 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การคือสภาพแวดล้อมในองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายแง่มุม ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดดังนี้

ลักษณะชาติ ใจเย็น (2537) บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมของการทำงานที่บุคคลในองค์การรับรู้หรือมีความรู้สึกทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และเป็นแรงกดดันสำคัญที่มี

อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน นอกจากนั้นบรรยากาศ องค์การยังเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว หรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การอีกด้วย

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ความรู้สึก หรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะองค์การในแง่ต่างๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบๆ ตัว ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและ ทักษะจิตของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541) บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้ได้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการปฏิบัติในองค์การ

Litwin and Stringer (1968) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมซึ่งสามารถรับรู้ได้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Gibson (1973) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อม ของงานที่ผู้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมนั้นๆ เข้าใจ รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

Schneider (1973) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของสมาชิกองค์การต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศนี้จะขึ้นอยู่กับมุมมองของสมาชิกมากกว่าสภาพที่แท้จริง หรือลักษณะประจำขององค์การสอดคล้องกับ Steer (1977) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ซึ่งความรู้สึกต่างๆ จะอยู่ในรูปของสภาพแวดล้อม ความเป็นอิสระในตนเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร และยังมีหมายถึง ทักษะจิตค่านิยม ปทัสถาน และความรู้สึก

Dessler (1976) ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์การ เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทองค์การที่เขาทำงานอยู่และเป็นความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้างองค์การ การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ความอบอุ่น และการให้ความนับถือ

Brown and Moberg (1980) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มลักษณะต่างๆ ที่บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ได้

Cherrington (1994) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะ หรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งจากองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ (Personality) บรรยากาศของ

องค์การจึง อาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การซึ่งเป็นลักษณะที่คงที่และเป็นคุณลักษณะทั้งหมดขององค์การ ที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล

Bonton (1999) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง บรรยากาศที่มีความสัมพันธ์กับความมั่นคงของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ โดยเป็นประสบการณ์รับรู้ของสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ

สรุปว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง องค์การมีการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การให้สูงขึ้นโดยวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างและระบบการจัดการขององค์การ หมายถึง การบริหารจัดการภายในองค์การชัดเจนและให้โอกาสพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถในแต่ละตำแหน่ง มีการจัดหางานใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถตลอดเวลา สร้างความปลอดภัยในการทำงาน สร้างระบบความสามัคคีกันของพนักงานเช่น กลุ่มกิจกรรมพักผ่อนร่วมกันในวันหยุด การท่องเที่ยว การแข่งขัน การกีฬา มีการจัดกิจกรรมทางศาสนาวัฒนธรรมต่างๆ และความร่วมมือการทำงานเพื่อสังคม

2. การปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชา หมายถึงผู้บังคับบัญชาทุกระดับปฏิบัติตนเสมือนพ่อแม่พี่น้องกับพนักงาน เมื่อมีอุปสรรคปัญหาการทำงานหรือความทุกข์ส่วนตัว ครอบครัวสามารถปรึกษากันได้อย่างใกล้ชิด สร้างบรรยากาศในการทำงานระหว่างกันมีความเป็นมิตร และสร้างบรรยากาศความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

#### 2.4.3 องค์ประกอบบรรยากาศขององค์การ

องค์ประกอบบรรยากาศขององค์การ สภาพแวดล้อมในองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ หรือจะกล่าวให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น คือบรรยากาศขององค์การคือสภาพแวดล้อมทางสติปัญญาและศีลธรรมของกลุ่มภายในองค์การ ที่มีนักวิชาการสนใจศึกษาและค้นพบองค์ประกอบที่หลากหลายทั้งที่แตกต่างและเหมือนกัน ผู้วิจัยสามารถอธิบายรายละเอียด ดังนี้

บรรยากาศขององค์การจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายมิติของบรรยากาศขององค์การ 6 แบบ ดังนี้ (Stringer, 2002 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 293-294) คือ

1. โครงสร้าง (Structure) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่พนักงานได้ถูกจัดระบบไว้อย่างดี มีคำจำกัดความอย่างชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบของพวกเขา ความเป็นโครงสร้างจะสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการได้รับการอธิบายอย่างชัดเจน และจะต่ำเมื่อพนักงานสับสน

ว่าใครทำงานอะไร และใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึกถึงโครงสร้างที่เหมาะสมจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. มาตรฐาน (Standard) เป็นเรื่องของความรู้สึกที่เกี่ยวกับความกดดันเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและระดับความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีจากการทำงาน มาตรฐานที่สูงหมายความว่า พนักงานคอยหาวิธีการที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานตลอดเวลา มาตรฐานที่ต่ำสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าความคาดหวัง

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานในการเป็นเจ้าของของตนเอง และไม่ต้องมีการตรวจสอบซ้ำจากการตัดสินใจของผู้อื่น ความรู้ของการมีความรับผิดชอบสูง หมายความว่า พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาด้วยตนเอง ความรับผิดชอบต่ำชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงและการทดสอบวิธีการใหม่ๆ มีแนวโน้มที่จะถูกทำให้หมดกำลังใจ

4. การยอมรับ (Recognition) ชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่ได้รับรางวัลจากการทำงานดี เน้นให้เห็นถึงการให้รางวัล เทียบกับการติเตียนและการลงโทษ บรรยากาศของการยอมรับที่สูง มีลักษณะที่มีความสมดุลอย่างเหมาะสมระหว่างการให้รางวัลและการติเตียน การยอมรับต่ำ หมายความว่า ผลของการทำงานดีได้รับการให้รางวัลไม่สม่ำเสมอ

5. การสนับสนุน (Support) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มทำงานการสนับสนุนสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีการปฏิบัติงานดี และพวกเขารู้สึกว่าสามารถขอความช่วยเหลือโดยเฉพาะจากเจ้านายได้ เมื่อพวกเขามีความต้องการ และการสนับสนุนต่ำเมื่อพนักงานรู้สึกถูกทอดทิ้งและโดดเดี่ยว มิติใหม่ของบรรยากาศองค์การมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในรูปแบบการทำธุรกิจ E-Business ในปัจจุบันซึ่งทรัพยากรมีจำกัดมาก และเงินรางวัลมาจากการทำงานของทีม

6. ความผูกพัน (Commitment) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และระดับในการอุทิศตัวของพนักงานต่อเป้าหมายขององค์การ ความรู้สึกผูกพันสูงจะเกี่ยวข้องกับระดับความจงรักภักดีส่วนบุคคลที่สูง ระดับความผูกพันต่ำ หมายความว่าพนักงานจะรู้สึกเฉยเมยต่อองค์การและเป้าหมายขององค์การ

Likert (1967, p.73) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. การติดต่อสื่อสารภายในขององค์การ บุคลากรที่ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปต่างๆ ภายในองค์การ ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องและทำงานได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

3. การคำนึงถึงบุคลากร หมายถึง องค์กรเอาใจใส่ในการจัดสรรสวัสดิการและปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีการพักผ่อน มีขวัญกำลังใจที่ดีและรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวบุคลากรเอง ซึ่งมีผลต่อการทำงานและการบังคับบัญชาของผู้บริหาร

5. วิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน หน่วยงานมีการจัดสรรวัสดุและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานดีมีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการให้เป็นไปตามสภาวะแวดล้อม ย่อมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

6. แรงจูงใจ องค์กรที่มีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนบุคลากรที่ขยันทำงานหนัก ให้ได้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เช่น เงินเดือน การเปลี่ยนตำแหน่ง ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

Steers and Porter (1979) เสนอว่า องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร มีดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร กล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์กรยังควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าใด ไม่ว่าจะเป็นแกงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับก็ตาม ย่อมเป็นการบีบบังคับให้ยอมรับบรรยากาศขององค์กรในทางตรงกันข้าม การมีอิสระส่วนบุคคลหรือการอนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยังมีมากขึ้นเท่าใด บรรยากาศขององค์กรย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลด้วย

2. วิทยาการต่างๆ ที่ใช้ในองค์กรย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์กร

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร มีผลกระทบต่อบรรยากาศภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น สภาพเศรษฐกิจ อาจเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องไล่คนออกจากงาน มีการเปลี่ยนงาน ส่วนบุคคลที่เหลืออาจมีขวัญและกำลังใจไม่ดีอาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กรได้

4. นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์กร ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บังคับบัญชาจัดหาข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาในหน่วยงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและลักษณะของงานย่อมจะเป็นเครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงานอันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงาน ซึ่งการกระทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น



Aldag and Breef (1981) ได้แบ่งปัจจัยองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 ด้าน

1. ความเป็นอิสระ หมายถึง ระดับที่องค์การอนุญาตให้บุคลากรมีความอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจหรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
2. โครงสร้าง หมายถึง ระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้แก่บุคลากรรวมทั้งวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. การให้รางวัลตอบแทน หมายถึง ระดับที่องค์การให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในรูปของการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยพิจารณาผลงาน ความสามารถ หรือผลผลิตอื่น ๆ ที่เกิดจากความสามารถของบุคลากร
4. ความอบอุ่นและให้การสนับสนุน หมายถึง ระดับที่องค์การให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่สมาชิกองค์การ โดยผ่านการสนับสนุนจากภาวะการณ์เป็นผู้นำ

Brown and Moberg (1980) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างขององค์การ หมายถึง เค้าโครงหรือรูปแบบขององค์การใดองค์การหนึ่ง ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การ ได้แก่ ปรัชญา นโยบาย สายการบังคับบัญชา และแนวทางการปฏิบัติ
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การ หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้องค์การเกิดความคล่องตัว ได้แก่ การจัดระบบงาน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การควบคุม การจูงใจด้วยเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรม โอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ การจัดเวร สถานที่และเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน
3. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ท่าทีของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกถึงการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงความต้องการ ความไว้วางใจ เคารพในความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. พฤติกรรมผู้ร่วมงาน หมายถึง ท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงลักษณะของการมีสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การยอมรับบทบาทของแต่ละฝ่าย การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ความสามัคคีในหมู่คณะ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

Marquardt and Reynolds (1994) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 10 ประการ ประกอบด้วย

1. มีโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ชั้นการบังคับบัญชา ไม่มากเกินไป เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงาน และมีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการประสานงาน กับทีมข้ามสายงาน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) มีวัฒนธรรม องค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์มีวัฒนธรรมร่วมในองค์กรและเป็น องค์กรนวัตกรรมที่แข็งแกร่ง

3. มีการเพิ่มพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน (Empowerment) มีการมอบอำนาจการ ตัดสินใจ แก้ปัญหาไปสู่คนที่มีข้อมูลมากที่สุด คือ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ฝึกฝนการเรียนรู้และ ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีอิสระในการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ผลลัพธ์จาก สิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการ เปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่นำไปสู่การสร้างสรรค์ได้อย่างชัดเจน

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติทุกคน จะมี บทบาทหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ระหว่างกันเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. มีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีทางการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวลและกระจายข้อมูล ข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) ให้มีความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ที่เน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยถือหลักในการพัฒนา คุณภาพ ตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นการมีกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการ ดำเนินธุรกิจขององค์กร หรือยึดถือเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น ให้ความสำคัญต่อการ เรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าว มารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์ในการ บริหารจัดการองค์กรด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) จะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและสร้างพลังร่วม (Synergy) มีการแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า ทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กร ที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่ายเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ

10. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย มีเจตจำนง ความผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน

Litwin และ Stringer (1968) ได้จำแนกปัจจัยของบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 ปัจจัยคือ

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) โครงสร้างที่กำหนดมาสำหรับใช้ในองค์กร ย่อมมีผลต่อบุคลากรในองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรรูปนัยหรืออรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของแรงงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และเส้นทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจในทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์กรและแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงด้วย ส่วนในการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำและระดับของผลการปฏิบัติงานนั้น จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกโดยตนเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วมความรับผิดชอบ และความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ผลงานดียิ่งขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ปัจจัยนี้จะวัดการสนับสนุนแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวลและความตึงเครียดในการปฏิบัติงานลงได้ องค์กรที่ให้ความสำคัญในการช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์กรย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกใหม่ได้ เพราะความต้องการของพวกเขา คือ บรรยากาศขององค์กรที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย ปัจจัยนี้จะวัดความรู้ทางด้านการให้ความสำคัญ การให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงาน Litwin และ Stringer ได้อธิบายมิติของบรรยากาศองค์การด้านนี้ว่า ภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้นย่อมจะเป็น

ถึงกระตุ้นแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ และลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงานของเขาได้ การให้รางวัลเท่ากับแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (Conflict) ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์กรซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectation) ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีที่ว่าแรงจูงใจทางด้านการความสำเร็จจะเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหวังได้ว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา โดยผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านการสำเร็จในการปฏิบัติงานของพวกเขาด้วย

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational Identity and Group Loyalty) ปัจจัยนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดี ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่มและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) ปัจจัยนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีความต้องการทางด้านการความสำเร็จสูงนั้นชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงปานกลาง ในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรที่มีการยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลางนั้นจะกระตุ้นความต้องการทางด้านการความสำเร็จของบุคลากรได้ ในขณะที่บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับแนวทางการป้องกันตัวเองในการตัดสินใจแล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่สมหวังและความอ่อนแอของความต้องการทางด้านการสำเร็จ

McClelland (1985) ได้นำแนวคิดบรรยากาศสององค์การของ Litwin และ Stringer ที่เป็นบรรยากาศสององค์การด้านบวก มาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่นขององค์กร (Flexibility) สมาชิกในองค์กรรู้สึกเป็นอิสระในการสร้างนวัตกรรม โดยไม่ต้องยึดติดกับระเบียบแบบแผนขององค์กร
2. ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร (Responsibility)
3. ระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard)

4. ความรู้สึกเกี่ยวกับความรู้ต้องของการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และความเหมาะสมของการให้รางวัล (Reward)

5. ความชัดเจน (Clarity) ที่สมาชิกได้รับเกี่ยวกับพันธกิจและค่านิยมขององค์การ

6. ความผูกพันของทีมงานที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน (Team Commitment)

จุฬารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์การเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมาย เทคโนโลยีขององค์การ ลักษณะการแบ่งสายบังคับบัญชา กฎระเบียบต่างๆ ความซับซ้อนของระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและเทคโนโลยี

2. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ความยากง่าย และความท้าทายของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน

3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนไว้วางใจ และประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

4. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา และความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคีและการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับ การจัดสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ที่พัก รถรับส่งและสิทธิในการลาประเภทต่างๆ

ธาดา บุญเกิด (2549) ได้แบ่งปัจจัยองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) เนื่องจากในบางองค์การมีความยืดหยุ่นมากเกินไป เช่น มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การบ่อยครั้ง หรือไม่มีโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการโดยมีความเชื่อว่าธุรกิจขององค์การนั้นจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

2. ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) เป็นปัจจัยที่มีอยู่ในทุกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มีประวัติศาสตร์และก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว ความรับผิดชอบมักจะไม่มี ความชัดเจนตามความรับผิดชอบประจำตำแหน่งงาน เนื่องจากการมอบหมายความ

รับผิดชอบในการทำงานจะเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงพนักงานนั้น ๆ เป็นหลัก แทนที่จะคำนึงถึงความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

3. มาตรฐานในการทำงาน (Standards) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการวัดประสิทธิภาพ การทำงานขององค์กร และของพนักงานอย่างชัดเจน การกำหนดมาตรฐานในการทำงานหรือ แนวทางในการวัดผลปฏิบัติงานไม่มีความชัดเจน จะส่งผลกระทบต่อการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความรู้สึกของผู้บังคับบัญชา จะส่งผลทำให้พนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง

4. การให้รางวัล ผลตอบแทน (Rewards) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง เนื่องจากกระบวนการให้รางวัลผลตอบแทนเป็นหนึ่งในปัจจัย หลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นการให้รางวัลผลตอบแทนต้องเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และยุติธรรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบและ ความสามารถของพนักงาน

5. ความชัดเจนในการทำงาน (Clarity) คือความชัดเจนในทิศทางกรดำเนินงานของ องค์กรและความชัดเจนในความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อตำแหน่งงานนั้นๆ

6. การทำงานร่วมกัน (Team Commitment) เป็นปัจจัยพื้นฐานหนึ่งที่ได้รับการ ตระหนักถึงความสำคัญเสมอมา เนื่องจากมีผลกระทบ โดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของ องค์กรโดยรวม กล่าวคือ ถ้าพนักงานมุ่งหวังที่จะทำหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีที่สุด แต่เพียงอย่างเดียว โดยขาดการคำนึงถึงความรับผิดชอบขององค์กร งานที่เกี่ยวข้องกันหรืองาน ที่ต้องสัมพันธ์กับหน้าที่ของตนแล้วนั้น ผลการปฏิบัติงานขององค์กรอาจจะไม่ได้เกิดขึ้นอย่างมี ประสิทธิภาพ

จากองค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศองค์กรของนักวิชาการและนักวิจัยต่างๆ ข้างต้น พบว่า บรรยากาศในองค์กรที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศที่มีการลักษณะผสมผสานกันระหว่าง การมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็กระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือกันอยู่ใน ขณะเดียวกัน ก็จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจติดต่อสื่อสารแบบเปิดให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม สนับสนุน ช่วยเหลือในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 2.4.4 ผลของบรรยากาศองค์กร

ผู้นำสามารถส่งเสริมบรรยากาศในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และนวัตกรรมของ องค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กรมีผลที่ชัดเจนต่อความรู้สึกของพนักงานงานในหลายด้าน ปัจจัย

สำคัญต่อบรรยากาศองค์กร คือ โครงสร้างแรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความยืดหยุ่นการสนับสนุนการสื่อสารข้อมูล สภาพการทำงาน กฎระเบียบ วัตถุประสงค์การจัดการ และความเป็นผู้นำ บรรยากาศองค์กรส่งผลให้เกิดมีบทบาทสำคัญ ต่อพฤติกรรมของพนักงาน ผู้นำทั้งภาครัฐและภาคเอกชนก็ควรที่จะปรับตัวเข้ากับบรรยากาศองค์กร และควรสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เหมาะสม โดยการสร้างระบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ผู้นำควรต้องกระตุ้นตัวเองให้มีความสามารถ ในการสร้างแรงจูงใจ ความสามารถ และการให้รางวัลที่เหมาะสม จะสามารถส่งเสริมความสัมพันธ์ของผู้นำและ พนักงานให้เกิดความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดเผย ผู้นำต้องมีประสิทธิภาพและ เสริมสร้างชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ขององค์กร และจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศในองค์กรที่ดีและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ดังสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ในบรรยากาศที่มีการปรึกษาหารือ มีความเปิดเผยและมุ่งเอาใจใส่ต่อพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงาน และความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นผลบางส่วนจากการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสนใจ ห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพนักงานมีความรู้ว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์กรและผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่เป็นส่วนตัวต่อความเป็นอยู่ของตนก็เป็นผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

2. การปฏิบัติงาน (Job Performance) ในองค์กรที่มีบรรยากาศต่างกันจะส่งผลให้ผลของการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันไปด้วย มีผลการศึกษารูปว่า บรรยากาศแบบเน้นงาน (Authoritarian Climate) ไม่เพียงแต่นำไปสู่ผลงานต่ำ (Low Productivity) แต่ยังมีผลทำให้ไม่เกิดความพึงพอใจและความคิดริเริ่มต่ำ และทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางลบ ในทางตรงกันข้าม ในบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรกันฉันท์พี่น้อง (Affiliative Climate) มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างพนักงานมักนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง ทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางบวก มีพฤติกรรมในการสร้างสรรค์พอสมควร แต่การปฏิบัติงานก็ยังต่ำอยู่ เฉพาะในบรรยากาศซึ่งมุ่งที่การบรรลุเป้าหมาย (Achievement Oriented Climate) เท่านั้น ซึ่งเป็นการบรรลุถึงวัตถุประสงค์จะส่งผลให้ผลงานและพฤติกรรมในการสร้างสรรค์สูง

3. ระดับการจูงใจ (Motivation Level) การจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้น พฤติกรรมให้ เป็นไปในทิศทางที่ต้องการนั้น มีวิธีหลายวิธีการและหลากหลายแนวความคิดด้วยกัน ซึ่งแต่ละแนวความคิดก็มีการมองแตกต่างกันไป เช่น Maslow มุ่งที่ความต้องการของบุคคลในฐานะเป็นสิ่งจูงใจ ในขณะที่ Herzberg มุ่งที่การจูงใจงานเป็นสิ่งจูงใจ และรูปแบบของการจูงใจจึงเป็นทั้งเงื่อนไขและปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้นความเข้าใจในเรื่องของการช่วยให้

องค์กรประสบความสำเร็จด้วยหลักการพัฒนาองค์กรก็มีความสำคัญอย่างยิ่งอีกส่วนหนึ่ง และเชื่อมโยงไป ถึงการพัฒนาสู่บรรยากาศขององค์กรในที่สุด

#### 2.4.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ (สมยศ นาเวการ, 2538, หน้า 299-300; DuBrin, 1998, pp. 334-340) คือ

1. สภาพทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ ในภาวะทางเศรษฐกิจที่ดี องค์กรอาจสามารถยอมรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูงได้ และสมาชิกขององค์กร โดยทั่วไปย่อมมีความรู้สึกมั่นคงที่จะดำรงอยู่ภายในองค์กร ในทางตรงกันข้าม ถ้าภาวะเศรษฐกิจตกต่ำองค์กรมักจะมีการประหยัดงบประมาณในการลงทุน ซึ่งสมาชิกขององค์กรจะมีความระมัดระวังเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าว

2. แบบของความเป็นผู้นำ กล่าวคือ เจตคติและวิธีการในการบริหารที่ผู้นำใช้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำในระดับสูง เนื่องจากผู้นำในระดับรองลงมาจะเป็นผู้ปฏิบัติตาม

3. นโยบายขององค์กร กล่าวคือ นโยบายขององค์กรทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม เป็นสิ่งที่มีนัยสำคัญที่จะสร้างความรู้สึที่ดีและการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น องค์กรที่มีการกำหนดนโยบายเลื่อนตำแหน่งบุคคลจากภายในให้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงโดยการพิจารณาจากบุคคลภายในองค์กร จะทำให้มีบรรยากาศของการแข่งขันเกิดขึ้นมากกว่าองค์กรที่ใช้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายนอก

4. ค่านิยม กล่าวคือ ค่านิยมของผู้บริหารองค์กร ย่อมมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร เช่น องค์กรที่มีค่านิยมทางด้านสวัสดิการของพนักงานสูง มักจะมีการให้บำนาญ การรักษาพยาบาล และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่าองค์กรทั่วไป และองค์กรลักษณะดังกล่าว จะทำให้เกิดบรรยากาศขององค์กรที่มีความอบอุ่นและความเป็นมิตรมากกว่าองค์กรที่มีค่านิยมเน้นการทำกำไรจำนวนมาก แทนที่จะมุ่งเน้นความพอใจของพนักงาน

5. โครงสร้างองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่มีการจัดแบ่งส่วนงานตามหน้าที่พร้อมกับระดับของการบริหาร โดยใช้วิธีกำหนดชื่อตำแหน่ง และกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน อาจจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีความยืดหยุ่นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรจะมีบรรยากาศของความคล่องตัว มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก กล่าวคือ บรรยากาศขององค์กรได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์กร เช่น อายุโดยเฉลี่ยของพนักงาน การแต่งกาย จำนวนของ



ผู้บริหารที่เป็นสตรี ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยรวม และมีผลกระทบต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การ

สรุปว่าดังนั้นวิธีการเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การสามารถทำได้ใน 5 วิธีด้วยกัน (เสนห์ จุ้ยโต, 2541, หน้า 333) คือให้ความสำคัญแก่พนักงานในองค์การให้มากขึ้น กล่าวคือ ในกรณีที่พนักงานในองค์การถูกมองว่าไม่มีความสำคัญ มองพนักงานในลักษณะเป็นเครื่องจักร ไม่มีชีวิตจิตใจจะมีผลทำให้ความพึงพอใจในต่อบรรยากาศขององค์การโดยรวมน้อย ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเสียใหม่ โดยให้ความสำคัญต่อคนทุกคนในองค์การ ความสำเร็จในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของทุกคนเป็นสิ่งสำคัญ เทคนิคที่จะเสริมให้ความสำคัญแก่พนักงานในองค์การ ได้แก่ การบริหารโดยวัตถุประสงค์ โดยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน ทำให้พนักงานระดับล่างรู้สึกภาคภูมิใจ ผูกพันและรับผิดชอบต่องานนั้นมากขึ้น มีผลทำให้บรรยากาศขององค์การดีขึ้นด้วย

จากปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ ของบรรยากาศองค์การที่นักวิชาการทั้งหลายได้กล่าวมา แม้จะมีการแบ่งจำนวนขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การไว้แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่า มีความเกี่ยวข้องกันในด้านเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตใจขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงผลกระทบของบรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมของบุคลากรได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด จึงเลือกใช้ปัจจัยของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin & Stringer (1968), Brown and Moberg (1980), Marquardt and Reynolds (1994) และจุฑาทรัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) ที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจขายตรงคือ ด้านโครงสร้างองค์การและการจัดการขององค์การ และด้านการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า (แม่ทีม) มาเป็นองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในการศึกษา โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. โครงสร้างและระบบการจัดการขององค์การ หมายถึง การบริหารจัดการภายในองค์การชัดเจนและให้โอกาสพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถในแต่ละตำแหน่ง มีการจัดหางานใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความสามารถตลอดเวลา สร้างความปลอดภัยในการทำงาน สร้างระบบความสามัคคีกันของพนักงานเช่น กลุ่มกิจกรรมพักผ่อนร่วมกันในวันหยุด การท่องเที่ยว การแข่งขัน การกีฬา มีการจัดกิจกรรมทางศาสนาวัฒนธรรมต่างๆ และความร่วมมือการทำงานเพื่อสังคม

2. การปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชา หมายถึงผู้บังคับบัญชาทุกระดับปฏิบัติตนเสมือนพ่อแม่พี่น้องกับพนักงาน เมื่อมีอุปสรรคปัญหาการทำงานหรือความทุกข์ส่วนตัว ครอบครัวยสามารถ

ปรึกษากันได้อย่างใกล้ชิด สร้างบรรยากาศในการทำงานระหว่างกันมีความเป็นมิตร และสร้างบรรยากาศความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

## 2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของธุรกิจ

### 2.5.1 แนวคิดของประสิทธิผลในการทำงาน

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานส่งผลต่อองค์กรและบุคลากร ดังนั้นองค์กรที่มีประสพผลสำเร็จในการผลการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงศักยภาพขององค์กรในเชิงรูปธรรมดังนั้นผู้บริหารจึงหาวิธีการหรือแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ให้ผลปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงมีการศึกษาจากนักวิชาการหลายท่านในการหาปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลและจากข้อมูลสามารถอธิบายได้ดังที่จะกล่าวต่อไป นี้จากการค้นคว้า พบว่า Chambers (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านนโยบายขององค์กร แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, นิคม เกียรตินดา และวิมล เวศสุนทรเทพ (2560) พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณภาพ Asiedu, M., Sarfo, J.O. & Adjei, D. (2014, p. 288). แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเมื่อร่วมกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลที่สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน นवलปรังค์ ภาคสาร และจันทนา แสนสุข (2559) บรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ผลงานของ พุทธพร สัมภาวะผล, พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2559), พิณิจดา คากรฤชา, ภณิดา สุนทรไชยและนิศาตร์ณ์ โขติเชย (2560) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร Begin (2007, p. 12) เสนอแนวทางว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านโครงสร้าง ขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับบริษัทหรือองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดระดับของการลาออกจากการที่ลดลงการขาดงานลดลง และพนักงานจะมีความภูมิใจในวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง มีชื่อเสียงดังไปสู่ภายนอกทำให้เกิดการดึงดูดผู้สมัครงานที่ดีและมีความสามารถเข้ามาในองค์กร ช่วยลดต้นทุนและทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ส่วนงานวิจัยในประเทศวัฒนธรรมองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร

### 2.5.2 ความหมายของประสิทธิผลในการทำงาน

ปัจจุบันมีการศึกษาเรื่องประสิทธิผลในการทำงานอย่างแพร่หลายและมีการนิยามความหมายแตกต่างกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผลแตกต่างกัน ดังนี้

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549, หน้า 111-114) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพ หมายถึง องค์ประกอบตัวชี้วัด 10 ประการ ขององค์กร ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องนึกถึงอนาคตว่า ตัวเองจะเป็นอย่างไร จะมีลักษณะอย่างไร และจะทำอย่างไร แล้วมีแผนการดำเนินการเป็นขั้นตอน ไปสู่เป้าหมายนั้น การมีวิสัยทัศน์ทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรสาธารณะ เพราะการที่องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรขึ้นมา ช่อมแสดงว่า องค์กรนี้ถึงอนาคต มีอนาคต ซึ่งแสดงถึงความกระตือรือร้นขององค์กรที่จะปรับปรุงตน เป็นต้น

2) นโยบาย (Policy) หมายถึง นโยบายที่องค์กรสร้างขึ้นหรือนโยบายขององค์กร ให้ความหมายไว้ว่า แนวทางที่มีลักษณะเป็นคำพูด ลายลักษณ์อักษร หรือเป็นนัยที่กำหนดไว้ บ่งชี้ถึงข้อจำกัดและทิศทางกระทำด้านการจัดการนโยบาย ทำให้เกิดองค์กรประสิทธิภาพ หมายความว่า องค์กรที่มีนโยบายจะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพราะนโยบายจะทำให้องค์กรมีทิศทางและรายละเอียดในการดำเนินงานขององค์กร การมีแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน จะทำให้ประหยัดเงิน ประหยัดเวลา และแรงงาน แต่ได้ผลงานมากขึ้น คือ องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง การเป็นองค์กรที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอโดยมีลักษณะ 5 ประการ ตามที่ Senge ได้กำหนดไว้ คือ เป็นองค์กรที่คิดอย่างเป็นระบบมีการรอบความคิดอยู่เดิม ส่งเสริมพนักงานให้พัฒนาตนเอง ส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วมกัน และจัดการเรียนรู้อย่างเป็นทีม

4) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ทั้งตัวคนที่จะเป็นผู้นำ และบทบาทของผู้นำตัวคนที่จะเป็นผู้นำต้องเป็นคนมีความรู้ ความสามารถ มีความดี บุคลิกภาพดี พุทธิ เข้ากับบุคคลอื่นได้ดี ผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถชักนำให้คนอื่นเข้าร่วมงานได้ ผู้นำในองค์กรโดยทั่วไป คือ ผู้บริหารระดับสูง แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ทุกคนที่เป็นผู้นำ เพราะผู้นำ คือ ผู้สามารถจูงใจคนได้ ผู้นำทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะว่าผู้นำเป็นผู้ที่รวมคนได้มาก จูงใจให้คนมาร่วมมือกัน ทำให้คนเข้าใจเป้าหมายขององค์กรแล้ว เข้ามานำร่วมกันทำงานให้องค์กร องค์กรจึงสามารถทำงานได้ผลงานมากขึ้น เป็นผลมาจากบทบาทของภาวะผู้นำ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

5) การจัดการ (Management) หมายถึง การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organization) การนำหรือการลงมือทำ (Leading or Implementing) และการควบคุม หรือการประเมิน (Control or Evaluation) การจัดการจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรที่ดีการจัดการจะมีแผนงานจัดองค์กร ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานตามแผน การนำและการควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้และอย่างดี

6) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (People Participation) หมายถึง การที่พนักงานเอาใจใส่ร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมกระทำงานขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ของเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรแล้ว เข้าร่วมกับองค์กรก็จะเกิดพลังอันยิ่งใหญ่ การร่วมมือคือการทำงานขององค์กรยิ่งทำงานด้วยความเต็มใจทุ่มเทกำลังใจ ก็จะเกิดพลังยิ่งใหญ่

7) ความตระหนักถึงธรรมชาติ (Nature Environmental) หมายถึง สิ่งแวดล้อมรอบตัวองค์กรที่เป็นธรรมชาติ คือ ดิน น้ำ อากาศ รวมไปถึงป่าเขา ลำธาร และทรัพยากรธรรมชาติ ความตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมเป็นตัวก่อให้เกิดองค์กรที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ องค์กรใดๆ ในสังคม ยิ่งเป็นองค์กรสาธารณะ ยิ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพราะหากการดำรงอยู่ขององค์กรก็ดี การกระทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรก็ดี มีผลกระทบต่อลบหรือก่อผลเสียหายให้แก่สภาพแวดล้อมแล้ว สุดท้ายแม้องค์กรนั้นจะไม่ดำรงอยู่ ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจะขยายตัวไปทั้งสังคม ข้อนี้ก็คือ ความพิถีพิถันความรอบคอบในกิจกรรมขององค์กรไม่ให้กิจกรรมองค์กรไปก่อความเสียหายแก่ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8) การตระหนักถึงสังคม (Social Awareness) หมายถึง คน กลุ่มคน สังคมส่วนรวม อันเป็นสิ่งแวดล้อมตัวองค์กรสาธารณะ การคำนึงถึงสังคมก็คือ คำนึงถึงตัวองค์กรสาธารณะนั่นเอง เพราะตัวเองก็คือ ส่วนหนึ่งของสังคม การคำนึงถึงคนเป็นเครื่องแสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กรสาธารณะ ก็เพราะว่าการตระหนักเช่นนั้น เป็นเครื่องแสดงถึงความคิด ความละเอียดรอบคอบขององค์กร ในการที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความระมัดระวัง มิให้ก่อผลเสียหายต่อสังคมในทางตรงกันข้าม ควรต้องทำกิจกรรมใด ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมทางบวกหรือเป็นการพัฒนาสังคม มิใช่เป็นการทำลายสังคม ความคำนึงเช่นนี้ ย่อมเป็นเครื่องแสดงประสิทธิภาพหรือภาวะพัฒนาองค์กร

9) บรรยากาศการทำงาน (Work Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีทั้งคน วัตถุ วัสดุอุปกรณ์ หากบรรยากาศด้านคนเป็นไปอย่างมิตร สัมครสมานสามัคคี เอื้ออาทรต่อกัน การทำงานย่อมเกิดผลดี มีพลังกายพลังใจ และพลังปัญญาทุ่มเทให้งาน ประกอบกับวัสดุอุปกรณ์ครบถ้วนทันสมัย ใ้ใช้การได้ดี งานก็จะราบรื่นมีประสิทธิภาพ

10) สันติภาพในองค์กร (Peaceful Organization) หมายถึง ความสัมครสมานสามัคคีของคนในองค์กร การที่คนในองค์กรมีความสุขสงบแห่งจิตใจ อันเป็นสภาพจิตที่นิ่งสงบ ไม่เพียงแต่พร้อมที่จะทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มพลังเท่านั้น แต่ยังพร้อมที่จะร่วมมือกับเพื่อนสมาชิกขององค์กรอย่างเต็มใจ

Fiedler (1967) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

Schein (1970) กล่าวว่าไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการให้ลุล่วง

Steers (1977) กล่าวว่าไว้ว่า ประสิทธิภาพ คือการที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Lawiess (1979) ได้กล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร 5 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิต ขวัญและกำลังใจ การปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัว และความเป็นปึกแผ่นขององค์กร

สรุปว่า ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรง หมายถึง การใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานโดยที่ผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องบรรลุเป้าหมายของธุรกิจเครือข่ายขายตรง

### 2.5.3 ความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการผลการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงศักยภาพขององค์กรในเชิงรูปธรรม มีนักวิชาการให้ความสำคัญไว้หลายแง่มุม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

สิริรัตน์ สวยศม (2546, หน้า 25-26) กล่าวว่า ความพร้อมและความสามารถของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งหาก ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการที่ถูกต้องแล้ว ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์กับฝ่ายต่างๆ ดังนี้

#### 1. ประโยชน์ต่อองค์กร

1.1 เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและความต้องการในการอบรมของพนักงานและส่วนรวม ทำให้สามารถปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม และมีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไป

1.2 ผลการประเมินจะเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคนขององค์กรกล่าวคือการพิจารณาบทวนผลการทำงานทำให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งความสามารถของพนักงาน ซึ่งใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการตัดสินใจเลื่อนขั้น และโยกย้ายตำแหน่ง

1.3 เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพราะผลการประเมิน ทำให้ทราบถึงศักยภาพ ความสามารถ จุดเด่น และจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน ซึ่งเป็นประโยชน์ ในการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถ

1.4 ประโยชน์ด้านการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน กล่าวคือ ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณาปรับเพิ่มค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงาน

## 2. ประโยชน์ต่อพนักงาน

2.1 ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองมีจุดเด่น จุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

2.2 เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรทำงานด้วยความอดุสาหะเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ เพราะมันใจการประเมินผลการทำงาน

กล่าวโดยสรุปการศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานนั้นส่งผลที่ดีต่อทั้งองค์กรและพนักงานช่วยนำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เมื่อพิจารณาประสิทธิผลตามที่ Reddin (1970) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลพิจารณาได้ 3 ระดับ คือระดับองค์กร (Corporate) ระดับหน่วยงาน (Departmental) และระดับบุคคล (Managerial) ประสิทธิผลระดับองค์กรจะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์กำไรตำแหน่งในการแข่งขันการเจริญเติบโตและขยายตัวขององค์กรผลิตภาพความยืดหยุ่นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความสัมพันธ์กับส่วนราชการ ประสิทธิผลระดับหน่วยงานเป็นเรื่องที่หน่วยงานในระดับย่อยขององค์กรสามารถทำผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรใหญ่ในภาพรวมได้ประสิทธิผลระดับบุคคลเป็นเรื่องของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรสอดคล้องกับ Gibson et al. (1997, p.13) ที่กล่าวว่า การศึกษาเรื่องประสิทธิผลนั้นให้ความสนใจ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์กร

1. ประสิทธิผลของบุคคล (Individual Effectiveness) ประสิทธิภาพ ระดับนี้เน้นที่ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กร ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กร โดยมาจากประเมินประสิทธิผลของบุคคลใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะตัดสินใจการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น และรางวัลอื่นๆ ตามระบบขององค์กร

2. ประสิทธิภาพของกลุ่ม (Group Effectiveness) ประสิทธิภาพ ของกลุ่มเป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิภาพของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือ สนับสนุนของแต่ละบุคคลในสายพาน ประสิทธิภาพของกลุ่ม แต่ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือ สนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพานที่ผลิตสินค้าหรือบริการที่รวมการปฏิบัติงานของแต่ละคน อธิบายได้ในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่ลักษณะเกินกว่าการรวมตัวกันธรรมดา

3. ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจะประกอบด้วยประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่ม แต่ประสิทธิภาพขององค์การเป็นมากกว่าผลรวมของประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งกระทำของพลังร่วม (Synergistic Effects) ทำให้องค์การมีประสิทธิผลที่มีระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่างๆ ธรรมดา

จากงานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลขององค์การ ไม่ได้เจาะลึกไปที่ประสิทธิผลในระดับบุคคล ซึ่งในความเป็นจริงประสิทธิผลของบุคคลเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การเพราะในระดับของบุคคลจะส่งผลกระทบต่อระดับกลุ่มและองค์การตามลำดับ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจเครือข่ายขายตรง ซึ่งจะต้องอาศัยนักธุรกิจขายตรงที่เป็นลักษณะบุคคลในการขับเคลื่อนองค์การจึงมีความเหมาะสมที่จะวัดในระดับบุคคล

#### 2.5.4 การวัดประสิทธิผล

ในการวัดประสิทธิผล นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางวิธีการ แง่มุม หรือมิติในการวัดที่คล้ายคลึงหรือแตกต่างกันออกไป ดังเช่น Steers (1977, p. 8) ได้เสนอว่าการวัดประสิทธิผลสามารถทำได้ดีที่สุดในที่สุดด้วยการพิจารณาแนวความคิด 3 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมาย (Goal Optimization) ซึ่งประสิทธิผลในที่นี้ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ประการที่ 2 คือ แนวความคิดด้านระบบการวิเคราะห์เป้าหมายตามแนวความคิดนี้มุ่งที่การกระทำในรูประบบซึ่งหมายความว่าเป้าหมายไม่ได้อยู่หนึ่งกับที่เปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และ ประการที่ 3 คือการเน้นเรื่องพฤติกรรมเป็นการเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาวหรือการยอมรับว่าเป้าหมายขององค์การจะสามารถบรรลุถึงได้โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ในขณะที่ พิทยา บวรพัฒนา (2541, หน้า 184-197) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์การแบ่งเป็น 4 วิธี ดังนี้

1) ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผลควรวัดได้จากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายใช้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การได้ก็ต่อเมื่อลักษณะขององค์การและเป้าหมายมีลักษณะตามข้อสันนิษฐานคือองค์กรมีเป้าหมายที่แท้จริงมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้สามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้นตลอดจนสามารถวัดได้ว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายเพียงใด

2) โดยใช้ความคิดระบบการวัดประสิทธิผลขององค์การจากเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยนำออกขององค์การเป็นสำคัญการวัดประสิทธิผลจากส่วนอื่นขององค์การเช่นปัจจัย

นำเข้ากระบวนการแปรรูปจัญนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกจะทำให้สามารถสร้างกฎเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเกณฑ์ใหม่ขึ้น

3) ความสามารถขององค์กรในการตั้งเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อม

4) จากค่านิยมเกณฑ์การวัดประสิทธิผลในเรื่องของแต่ละบุคคลหรือจิตวิสัยซึ่งจะเลือกเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลนั้นผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นต้นจึงวัดจากผู้ประเมินเป็นการตั้งเกณฑ์การวัดเช่นการประเมินการปฏิบัติงานของระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

Campbell (1977, p.75-89) ได้สร้างปัจจัยวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยมีการรวบรวมตัวแปรเพื่อชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร จำนวน 30 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. ประสิทธิภาพโดยภาพรวม เป็นการประเมินสภาพทั่วไปโดยนำคุณลักษณะของปัจจัยชี้วัดที่น่าจะเป็นการวัดด้วยสายตาโดยรวม ความสำเร็จในผลงานที่บันทึกไว้ หรือผลคะแนนที่ได้รับจากการประเมินหรือคูปินิจของบุคคลหลายๆ คน ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรนั้นๆ

2. ผลิตผล วัดปริมาณหรือจำนวนผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการ ซึ่งองค์กรผลิตได้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยใช้ข้อมูลที่บันทึกในด้านผลงานที่สำเร็จ หรือค่าคะแนนที่ได้

3. ประสิทธิภาพ วัดจากดัชนีสะท้อนให้เห็นการเปรียบเทียบผลงานของหน่วยงานและต้นทุน

4. ผลกำไร วัดจากจำนวนรายได้จากการขายหลังจากหักต้นทุนและบรรลุมเป้าหมายที่วางไว้ ร้อยละของรายรับจากการลงทุน และร้อยละของรายรับจากยอดขาย

5. คุณภาพ วัดจากคุณภาพของการบริการหรือสินค้า โดยองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจในสินค้าและบริการแต่ละชนิดขององค์กร โดยวัดเป็นตัวเลข

6. อุบัติเหตุ วัดจากจำนวนความถี่ของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นขณะทำงาน ซึ่งทำให้เสียเวลา อัตราการเกิดอุบัติเหตุจึงสามารถใช้วัดประสิทธิผลขององค์กร

7. การเติบโต วัดจากการเพิ่มขึ้นอย่างแปรผันของจำนวนบุคลากร สมรรถนะในการผลิต สินทรัพย์ ยอดขาย ผลกำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด และจำนวนของนวัตกรรม ซึ่งอาจใช้เปรียบเทียบการเติบโตในอดีตกับปัจจุบันได้

8. การขาดงาน โดยปกติจะไม่ระบุชัดเจน ในเรื่องการขาดงาน แต่มีนัยสำคัญในด้านจำนวนการขาดงาน เช่น ระยะเวลาของการขาดงาน และความถี่ในการขาดงาน



9. อัตราการลาออก ในบางกรณีวัดจากจำนวนการลาออก โดยความสมัครใจซึ่งวัดจากผลงานเป็นหลัก เป็นสิ่งที่น่าประหลาดใจกับจำนวนตัวแปร และการศึกษาเรื่องนี้มีจำนวนน้อยมากในการใช้วัด

10. ความพึงพอใจในงาน มีความคิดรวบยอดหลายวิธี โมเดลที่เป็นความพึงพอใจของปัจเจกบุคคลในปริมาณผลงานที่หลากหลายที่บุคลากรประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลงาน เช่น โอกาสในการได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นความพึงพอใจได้รับความสำคัญของผลสำเร็จของแต่ละคน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่เท่าเทียมกัน

11. แรงจูงใจ โดยทั่วไปบุคคลมีทัศนคติที่มุ่งมั่นทุ่มเทในการมีส่วนร่วม กับเป้าหมายขององค์กร หรือร่วมปฏิบัติกิจกรรมในหน้าที่ของตนอย่างดี ไม่ใช้ความพึงพอใจ เพราะผลงาน แต่มากกว่านั้น คือ ความพร้อมหรือปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมาย องค์กรให้ความยกย่องบุคคลเหล่านั้น

12. ขวัญกำลังใจ เป็นการยากที่จะชี้ให้เห็นความเด่นชัดหรือยากต่อการเข้าใจในนักทฤษฎีและนักวิจัยขององค์กรของกลุ่มโดยธรรมชาติ เป้าหมายของส่วนร่วม คำมั่นสัญญา และความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กร กลุ่มทีมงานมีระดับขวัญกำลังใจ

13. การควบคุม ระดับและการกระจายในด้านการบริหารจัดการ การควบคุมภายในองค์กร โดยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรมีอิทธิพลต่อกันและกำกับดูแลซึ่งกันและกัน

14. ความขัดแย้งและความสามัคคีกลมเกลียว ความสามัคคีกลมเกลียวในองค์กร ซึ่งสมาชิกชอบเหมือนๆ กัน ทำงานร่วมกันอย่างดี สื่อสารอย่างเปิดเผย จริงใจ และให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ แต่อีกด้านหนึ่งในองค์กรที่นี้อด ทั้งวาจาโกหก และมีปัญหาขัดแย้ง ขาดความร่วมมือ และไร้ประสิทธิภาพในการสื่อสาร

15. ความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม การปรับตัวนวัตกรรม อ้างอิงถึงศักยภาพขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานของบริษัท เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมากมาย มีหลายคนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ แต่น้อยมากที่จะสร้างเครื่องมือวัดมาตรฐานในด้านนี้

16. การวางแผนและการตั้งวัตถุประสงค์ ระดับการวางแผนขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่ออนาคต และรวมถึงความรู้ที่จะมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กร

17. ความเห็นร่วมกันในเป้าหมาย หากแยกความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กรออก ความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมาย ซึ่งทุกคนตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรเหมือนกัน เป็นทิศทางเดียวกัน

18. การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร อ้างถึงการยอมรับในเป้าหมาย รวมถึงความเชื่อในเป้าหมายดังกล่าวถูกต้องและเป็นจริงได้ จะไม่ขยายผลถึงเป้าหมายชัดเจน หรือยอมรับโดยสมาชิก

19. บทบาทและบรรทัดฐาน ระดับความเห็นตกลงร่วมกันของสมาชิกขององค์กร ซึ่งเกิดขึ้น โดยทัศนคติ และความปรารถนาของระดับหัวหน้างาน ความคาดหวังในผลงาน ขวัญและกำลังใจ ตัวกำหนดของบทบาทและอื่นๆ

20. ทักษะการจัดการอย่างมีสัมพันธภาพ ระดับทักษะของผู้บริหารที่มีต่อหัวหน้างาน ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในด้านการให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก ด้วยการสร้างสัมพันธภาพ และความกระตือรือร้นที่จะบรรลุเป้าหมาย และได้รับผลสำเร็จอย่างงดงาม รวมทั้งความเอาใจใส่ต่อพนักงานเป็นหลักและอื่นๆ

21. ทักษะการจัดการโดยเน้นงานเป็นหลัก ระดับทักษะผู้บริหารขององค์กร สั่งการผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าทีมผู้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งไม่ได้ใช้ทักษะสัมพันธภาพกับสมาชิก

22. การบริหารจัดการข้อมูลและการสื่อสารประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเกี่ยวกับความสำคัญในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล และการกระจายข้อมูลอย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และมีประสิทธิผล

23. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในงานนั้น ตัวแปรที่ใช้วัดความสำเร็จต้องมีความเคร่งครัดในระเบียบวินัยเหมือนกับทหาร

24. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ประสบความสำเร็จยอมรับว่า ทรัพยากรเป็นสิ่งหายากและมีคุณค่า จึงมีความจำเป็นมากที่จะใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

25. การประเมินองค์กรโดยบุคคลภายนอก การประเมินองค์กรหรือหน่วยงาน โดยปัจเจกบุคคลและองค์กรภายนอกที่มีสัมพันธภาพกัน ซึ่งองค์กรและบุคคลให้ความจงรักภักดี ความมั่นใจ และให้การสนับสนุนแก่องค์กร นั่นคือ กลุ่มของผู้ผลิต ลูกค้า เจ้าของธุรกิจ คู่ค้าที่สำคัญ และสาธารณชน

26. ความมั่นคง ความมั่นคงของโครงสร้าง หน่วยงาน และทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรตามเวลาที่ผ่านไป หรือช่วงวิกฤติ ยากลำบากยังสามารถผ่านไปได้

27. คุณค่าของทรัพยากรบุคคล ปัจจัยที่วัดในเรื่องของคุณค่าหรือมูลค่าของสมาชิกแต่ละคนในด้านความรู้สึกหรือสำนักผิดชอบต่อองค์กร

28. การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ แต่ละคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อเขาทั้งหลายโดยตรง

29. การเน้นการพัฒนาและฝึกอบรม ความทุ่มเทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร

30. การเน้นผลงาน ความต้องการของบุคคลด้านความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งปรากฏให้เห็นเด่นชัดในเรื่องคุณค่าที่สูงกับเป้าหมายใหม่ๆ

ศาสตราจารย์ ดร.รอบีร์ต แคปแลน จาก Harvard Business School และ ดร.เดวิด นอร์ตัน ได้อธิบายหลักการและความหมายของการประเมินองค์กรแบบสมดุล หรือการประเมินการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือการประเมินเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า ระบบการประเมินผลงานการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อน ซึ่งระบบการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการวัดผลว่าคุ้มค่ากับการทำงานหรือไม่ Balanced Scorecard เป็นตัววัดผลทางการจัดการที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินและการวัด ช่วยให้องค์กรเกิดความเป็นระบบแนวเดียวกัน และเน้นในสิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่อองค์กรและบริษัทต่างๆ ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทซึ่งได้ผลดี การนำ Balanced Scorecard มาใช้จะเริ่มต้นด้วยคณะผู้บริหารขององค์กร ซึ่งการกำหนดรายละเอียดในตารางกรอบการประเมินนั้น คณะผู้บริหารจะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) และจะต้องร่วมกันดำเนินการงานที่สำคัญ 2 งาน คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมินโดยทั้ง 2 งาน มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการพัฒนา มีตัวอย่างของการวัดโดยทั่วไปในองค์กรทางธุรกิจ (Kaplan & Norton, 1996) ผลุ เดชะรินทร์ (2546) และวีระเดช เชื้อนาม (2547) ได้กล่าวว่า ประเด็นหลักของ Balance Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร มุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นชุดที่มีความสัมพันธ์กัน ตัวอย่าง คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 2 ด้าน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) และการที่รายได้เพิ่มขึ้น (Revenue Growth) หรือผลิตผลเพิ่มขึ้น (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ว่าองค์กรมีแนวทางในทำอย่างไรให้รายได้เพิ่มขึ้น ตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ การเพิ่มขึ้นของกำไรหรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ข้อมูลจริงจากลูกค้าจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง ปัจจุบันทุก ๆ องค์กรจะให้ความสำคัญกับลูกค้า

และสอบถามความต้องการจากลูกค้าจริง เห็นได้จากการวางแผนระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อให้องค์กรเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น โดยจะเน้นไปที่การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นคุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน เวลาที่รวดเร็วราคาสินค้าที่เหมาะสม กลยุทธ์รักษาลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น ตัวชี้วัด (KPI) มุมมองด้านลูกค้า เช่น ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การบริหารจัดการภายในองค์กร จะต้องมีการกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและพนักงานในองค์กรและลูกค้า เพื่อจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมากขึ้น ตัวชี้วัด (KPI) ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น การเก็บรักษาและวงจรเวลา (Cycle Time) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และกระบวนการขนส่งภายใน เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ ความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอ (Skill) การพัฒนาทักษะอัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ทักษะคิดและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction)

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบของ Kaplan และ Norton (1996) โดยวัดเพียงองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบที่เข้ากับบริบทของธุรกิจเครือข่ายขายตรง ดังนี้

1. ด้านการเงิน หมายถึง ยอดขาย การเติบโต ความสามารถสร้างกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้น
2. ด้านลูกค้า หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าที่สั่งซื้อสม่ำเสมอ ระบบการทำงานโดยรวม ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและทำให้ทำงานง่ายขึ้น

## 2.6 ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเครือข่ายขายตรง

### 2.6.1 ความหมายของการขายตรง

การขายตรง ตามคำนิยามบัญญัติขึ้นโดยสมาพันธ์การขายตรงแห่งโลก (World Federation of Direct Selling Associations หรือ WFDSA) และสมาคมการขายตรงโดยตรงไทย หรือ (Thai Direct Selling Associations TDSA) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การขายตรง (Direct Selling) หมายถึง การทำตลาดสินค้าอุปโภค บริโภคในลักษณะของ การนำเสนอขายต่อผู้บริโภคโดยตรง ณ

ที่อยู่อาศัยของผู้บริโภคหรือที่อยู่อาศัยของผู้อื่น ณ ที่ทำงานของผู้บริโภคหรือที่อื่นๆ ซึ่งห่างจากที่ตั้งร้านค้าปลีกถาวร ทั้งนี้โดยผู้ขายตรงใช้การอธิบายหรือ สาธิตสินค้าเป็นกลยุทธ์หลักในการเสนอขาย

วิญญูญ์ ฉายะนันต์ และสุณีย์เลิศ แสงวงกิจ (2543, หน้า 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การขายตรง เป็นบริษัทจัดจำหน่ายใช้คนเป็นช่องทางขายโดยตรงให้กับผู้บริโภคและเป็นการขายสินค้าแบบที่ผู้ซื้ออยู่กับที่ผู้ขายจะนำสินค้าหรือรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าไปเสนอให้กับผู้ซื้อถึงบ้านหรือที่ทำงาน โดยผู้ขายตั้งใจหรือเจาะจงไปหาลูกค้าคนนั้นๆ

ดังนั้นจากความหมายดังกล่าวข้างต้นสินค้าที่มีจำหน่ายในธุรกิจขายตรงจึงเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคต้องซื้อหาไว้ใช้เป็นประจำ โดยอาจจะเป็นสินค้าซึ่งมีลักษณะพิเศษและต้องการมีการสาธิต แนะนำโดยผู้ขายก่อนในตอนต้นเมื่อขายเสร็จแล้วผู้ขายยังต้องคอยให้บริการอื่นๆ ด้วย เช่น นำสินค้าส่งมอบให้ถึงบ้าน หรือให้บริการอื่นๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด อีกทั้งสินค้ายังมีการรับประกันความพอใจด้วย ส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าเครื่องสำอางผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร หนังสือ เครื่องครัว ผลิตภัณฑ์ภายในบ้าน ของเล่น อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ เรียกกันว่า ขายกันใต้ทุกประเภท สุดแต่จะสรรหาสินค้าที่มีคุณลักษณะพิเศษไม่เหมือนใครมาขาย

การบริหารการตลาดขายตรงแบบหลายชั้นหรือธุรกิจเครือข่ายขายตรง (วิญญูญ์ ฉายะนันต์ และสุณีย์เลิศแสงวงกิจ, 2543, หน้า 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง วิธีการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์โดยใช้ผู้แทนขายตรงไปเสนอขายและส่งมอบ สินค้าให้กับลูกค้า โดยตรงโดยมีโครงสร้างในการจ่ายผลประโยชน์ให้กับผู้แทนขายตรงในระบบจัดจำหน่ายมากกว่า 1 ระดับขึ้นไป การบริหารการตลาดขายตรงแบบหลายชั้น เป็นการขายต่อกัน เป็นเครือข่ายหลายชั้น ผู้ขายเป็นนักขายอิสระไม่ใช่ลูกจ้างบริษัท โดยนักขายจะมีโอกาสสร้างรายได้ จากการทำงาน 2 วิธีรวมกัน คือ

1. ผลกำไรจากการขายปลีก ซึ่งเป็นผลต่างระหว่างต้นทุนสินค้าที่ซื้อจากบริษัทกับราคาขายปลีกที่ขายสินค้าหรือบริการให้กับผู้บริโภค

2. ค่าคอมมิชชั่นหรือส่วนลดตามระดับยอดขายของสินค้าหรือบริการที่มีการสั่งซื้อเพื่อบริโภค หรือเพื่อขายให้กับผู้ขายคนอื่นต่อๆ ไป จากผู้ขายที่ตนชักชวนเข้ามาสมัครร่วมธุรกิจในทีมขายหรือ ที่เรียกว่า “สปอนเซอร์” ในระดับเป็นชั้นต่อๆ ไป จะเห็นได้ว่าหลักการบริหารการตลาดขายตรงแบบหลายชั้นก็คือการที่นักขายได้รับ ผลตอบแทนทั้งจากที่ตนเองขายปลีกและผลตอบแทนจากการขาย ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มของตนมาร่วมกันขายจนมียอดขายรวมกลุ่มเป็นก้อนใหญ่

การดำเนินงานในการบริหารการตลาดขายตรงแบบหลายชั้นหรือธุรกิจเครือข่ายขายตรงพอสรุปได้ดังนี้

1. การขายหรือการแนะนำสินค้าให้คนอื่นได้รู้จักกับบริษัทและธุรกิจ นักธุรกิจขายตรงจึงต้องพยายามศึกษาข้อมูลและลักษณะเด่นของสินค้าเพื่อที่จะแนะนำได้อย่างถูกต้องและต้องรู้จักหาสมาชิกในทีมงานเพิ่มเติมด้วย เพื่อทำให้เกิดลูกทีม ซึ่งจะส่งผลให้มีรายได้ที่ต่อเนื่องและมั่นคงต่อไป
2. การขยายทีมงาน หรือการชวนคนอื่นมาเป็นสมาชิก เนื่องจากยอดการสั่งซื้อที่ได้จากผู้ที่เราแนะนำก็จะนำไปรวมในยอดขายของสมาชิกคนแรก ซึ่งจะทำให้คนแรกได้คะแนนการขายเพิ่มขึ้นด้วย ธุรกิจนี้จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะผู้ที่ทำธุรกิจจะมียอดขายเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ตามจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นและตามคะแนนยอดขายรวมของลูกทีมที่เพิ่มขึ้น
3. การบริหารสมาชิกในทีมงาน โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองและสมาชิกในทีมงาน ด้วยการพาสมาชิกใหม่เข้าร่วมการประชุมฝึกอบรมกับบริษัทอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่เป็นแม่ทีม หรือสปอนเซอร์เพื่อให้ลูกทีมมีความเข้าใจในตัวสินค้าและผลิตภัณฑ์และรู้ถึงวิธีการที่จะนำพาทีมงานให้ประสบความสำเร็จ
4. การบริหารเวลา ต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างถูกต้องและจัดระบบงานให้เป็นระเบียบ เป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้เกิดประโยชน์จากการใช้เวลาได้อย่างสูงสุด
5. บุคลิกภาพของนักขาย (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 29) ได้ระบุไว้ว่าการพัฒนาบุคลิกภาพของนักขายต้องพัฒนาทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ผู้วิจัยได้กำหนดตามกรอบแนวคิด สรุปได้ดังนี้

### 2.7.1 ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

สุมณฑกาญจน์ วุฒิพงษ์วรกร (2558) ทำการศึกษาอิทธิพลปัจจัยแห่งความสำเร็จของนักธุรกิจเครือข่ายและปัจจัยในการตัดสินใจซื้อที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของนักธุรกิจเครือข่ายและปัจจัยในการตัดสินใจซื้อที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคเพื่อให้เห็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์นักธุรกิจเครือข่าย และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามผู้บริโภคทั่วไปของธุรกิจเครือข่าย จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีช่วงอายุระหว่าง 23-53 ปี มีสถานภาพโสด และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ความสำเร็จของนักธุรกิจเกิดจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยอาศัยการศึกษาเรียนรู้ธุรกิจเครือข่ายอย่างมุ่งมั่น ตั้งใจ และสามารถทำความเข้าใจธุรกิจได้ การ

เรียนรู้และพัฒนาตนเองสามารถทำได้จากการเข้าระบบอย่างต่อเนื่อง เข้าร่วมประชุม งานอบรมที่ทางบริษัทจัดขึ้น ใช้สื่อการเรียนรู้ต่างๆ ที่บริษัทมีให้ เช่น แผ่นซีดี หนังสือ คู่มือ แอปพลิเคชัน มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้นำหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อในชีวิตประจำวัน นักธุรกิจเครือข่ายจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจ คิดในแง่บวก มีจิตใจดี มีความเมตตา และสามารถช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จได้ ความสำเร็จที่นักธุรกิจเครือข่ายได้รับ คือ อิสรภาพด้านการเงิน เวลา การใช้ชีวิต มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ และเกิดคุณค่าในตนเอง ครอบครัวและสังคม

แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, นิคม เจียรจินดา และวิรมล เวศสุนทรเทพ (2560) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นด้านสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำ ในส่วนประสิทธิผลของการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณลักษณะ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร อยู่ในระดับสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 การวิเคราะห์ทางสถิติ พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณลักษณะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Colette M. Taylor, Casey J. Cornelius & Kate Colvin (2014) ที่ได้ศึกษาเรื่อง Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และการรับรู้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการรับรู้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีทักษะในการเป็นผู้นำสูงช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการองค์กร

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำนั้นส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานขององค์กร

## 2.7.2 วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงาน

พินิจตา คากรฤชา, ภณิตา สุนทรไชยและนิศารัตน์ โชติเชย (2560) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในเขตภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ 7 ด้าน กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างต่ำถึงค่อนข้างสูง มีค่าอยู่ระหว่าง 0.319 ถึง 0.760 ( $R_{xy} = 0.319-0.760$ ) เมื่อวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร ด้วยวิธี Stepwise พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน ประกอบด้วย วัฒนธรรมพันธกิจ (X4) มีอาชีพ (X7) วัฒนธรรมเอกภาพ (X2) และวัฒนธรรมส่วนร่วม (X1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.854 มีอิทธิพลสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการทำงานร้อยละ 73 ( $R^2 = 0.730$ ) และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 2.01880 (SEEST = 2.01880) โดยสามารถสร้างสมการได้ดังนี้ สมการในรูปคะแนนดิบ =  $5.259 + 2.038X4 + 2.358X7 + 1.335X2 + 0.589X1$  สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน =  $0.367Z4 + 0.362Z7 + 0.218Z2 + 0.099Z1$  จากสมการแสดงตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 ตัวแปร นั่นคือ วัฒนธรรมพันธกิจ มีอาชีพ วัฒนธรรมเอกภาพ และวัฒนธรรมส่วนร่วม

พุทธพร สัมภาวะผล, พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2559) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์การแรงจูงใจในการทำงานและระดับประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและ 3) วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการทำงาน สามารถร่วมกันทำนายหรืออธิบายความผันแปรต่อประสิทธิผลโรงเรียนได้ในระดับสูงมากถึงร้อยละ 60.80

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมนั้นส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานขององค์การ



### 2.7.3 การสร้างความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

Asiedu, M., Sarfo, J.O. & Adjei, D. (2014, p. 288). ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่ามีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมธนาคาร จากกลุ่มตัวอย่างพนักงาน 200 คน จากธนาคารพาณิชย์ 10 แห่งในประเทศกานา ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์การเมื่อร่วมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การส่งผลให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเมื่อร่วมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลที่สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานธนาคารในประเทศกานาได้ดีซึ่งเป็นเหมือนเครื่องมือควบคุมทางการตลาดภายใน

ภัทรลภา ลิ้มกิติสุภสิน (2556) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง โดยมีความผูกพันต่อองค์การในด้านการมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ ที่มีระดับความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด ความผูกพันต่อองค์การกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เท่ากับ 0.458 จากผลการวิจัยสามารถนำไปพัฒนาองค์การโดยการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การให้สูงขึ้น โดยเน้นแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เป็นหลัก และเพิ่มการมีส่วนร่วมของพยาบาลและบุคลากรในกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจูงใจนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ และก่อให้เกิด ประโยชน์กับการบริการที่มีประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

สรุปได้ว่าการสร้างความผูกพันต่อองค์การนั้นส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ

### 2.7.4 การสร้างบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

นวลปรารงค์ ภาคสาร และจันทนา แสนสุข (2559) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์การและความยุติธรรมขององค์การที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมขององค์การ และ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) ทดสอบอิทธิพลของ บรรยากาศองค์การส่งผลต่อ

ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 3) ทดสอบอิทธิพลของความยุติธรรมขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 214 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอย แบบพหุคูณ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าระดับความคิดเห็นของบรรยากาศองค์กร ความยุติธรรมขององค์กร และประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ส่วนการสื่อสารภายในองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ความยุติธรรมขององค์กรพบว่าความ ยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ส่วนความยุติธรรมด้าน ผลตอบแทนและความยุติธรรมด้านกระบวนการไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อปรับปรุงโครงสร้างองค์กร บรรยากาศขององค์กร และความยุติธรรมขององค์กรให้มีคุณภาพดีขึ้นเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรอย่างสูงสุดต่อไป

มะลิวรรณ อรรคเศรษฐัง และสายตา บุญโถม (2559) ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่กาฬสินธุ์ ผลการศึกษา พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรให้ความสำคัญด้าน โครงสร้างองค์กรเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามลำดับ และมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการจัดการความขัดแย้ง

สรุปได้ว่าการสร้างบรรยากาศองค์กรนั้นส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานขององค์กร

### 2.7.5 ความผูกพันต่อองค์กร บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงาน

สาธิต สุวรรณประกร และสมยศ อวเกียรติ (2559) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย งานวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย และ ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานรักษาความปลอดภัย สังกัดองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก จำนวน 432 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบ 2 ชั้น และทำการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ทั้งนี้พบว่าผลการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลรวมจากปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์การ สุขภาพจิตพนักงาน บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทั้ง 5 ปัจจัย สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย ได้ร้อยละ 72

#### 2.7.6 วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน

กัญชลา นุ่มสังข์ (2556) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ผลการศึกษพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ให้ ความสำคัญกับด้านพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงาน คือ การรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ มีอิทธิพลสูงสุด และให้ความสำคัญบรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ ความพอใจกับบรรยากาศ มีอิทธิพลสูงสุด

นริศย์ จำปา (2556) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับเข้มแข็งมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านยืมบริการด้วยใจ มีระดับเข้มแข็งมาก เป็นอันดับที่ 1 รองลงมา คือ ด้านซื่อสัตย์สุจริต ด้านมีสำนึกรับผิดชอบ ด้านตอบสนองเป็นทีม และอันดับสุดท้ายคือ ด้านใช้ชีวิตพอเพียง และผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง

จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานธนาคารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน आयงาน และกลุ่มงานต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

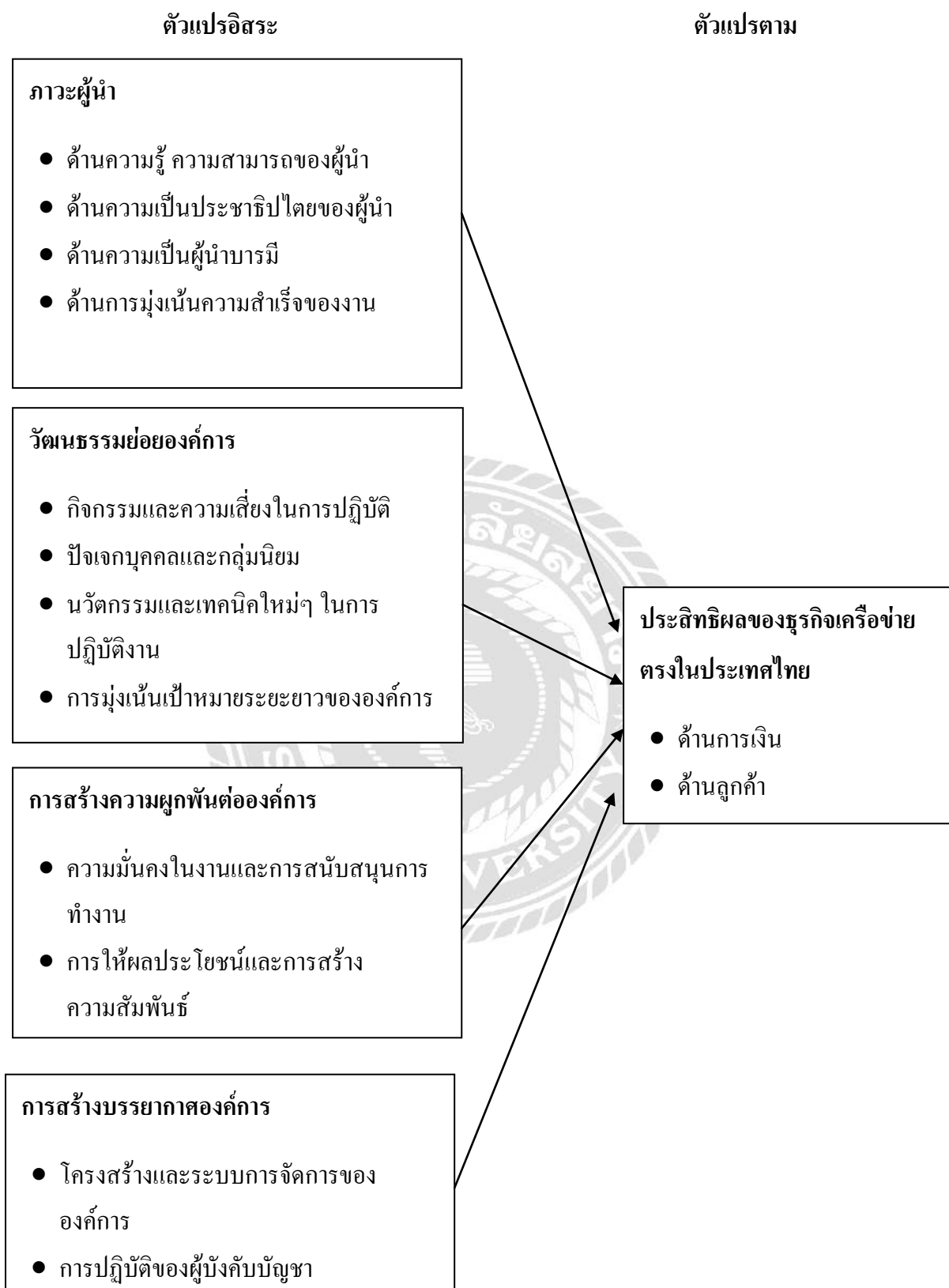
ปิยะดา น้อยอามาตย์และ ชันยาภรณ์ พาพลงาม (2559) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับ ค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ด้านกับประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาแนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อ องค์กร การสร้างบรรยากาศขององค์กร และ เพื่อกำหนดตัวแปรในงานวิจัยผู้วิจัยได้พิจารณาเลือก แนวคิด ทฤษฎีที่มีเหมาะสมและความสอดคล้องกับปัญหาและบริบทของธุรกิจเครือข่ายชายตรงใน ประเทศไทย เพื่อสร้างเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 5 ตัว แปร ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. วัฒนธรรมย่อยขององค์กร
3. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร
4. การสร้างบรรยากาศขององค์กร
5. ประสิทธิภาพ

จากองค์ประกอบแนวคิดเชิงทฤษฎีข้างต้นสามารถสร้างกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ของ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

## 2.9 สมมติฐานการวิจัย

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดนั้นมาซึ่งสมมติฐานได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

**สมมติฐานที่ 2** วัฒนธรรมย่อยขององค์การส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

**สมมติฐานที่ 3** การสร้างความผูกพันต่อองค์การส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

**สมมติฐานที่ 4** การสร้างบรรยากาศขององค์การ ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

### 2.10 คำอธิบายสมมติฐาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในหัวข้อที่ผ่านมาของ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์การ การสร้างความผูกพันต่อองค์การ และการสร้างบรรยากาศขององค์การ โดยมีคำอธิบายสมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

**เหตุผลที่เป็นเช่นนั้น**

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลหนึ่งในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มคนโดยอาศัยความสามารถภายในบุคคลโน้มน้าวชักจูง ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มคน ปฏิบัติงานตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

**ทฤษฎีหรืองานวิจัยที่สนับสนุน**

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, นิคม เจียรจินดา และวิมล เวศสุนทรเทพ, 2560)

การเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้นำหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ จะทำให้ธุรกิจขายตรงประสบความสำเร็จ (สุเมธกาญจน์ วุฒิพงศ์วรารกร, 2558) Colette M. Taylor, Casey J. Cornelius & Kate Colvin (2014) ค้นพบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีทักษะในการเป็นผู้นำสูงช่วยให้องค์กรมีประสิทธิผลมากที่สุดในการองค์กร

**สมมติฐานที่ 2** วัฒนธรรมย่อยขององค์การส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

**เหตุผลที่เป็นเช่นนั้น**

วัฒนธรรมองค์การเป็น ค่านิยม ความเชื่อแบบแผน สัญลักษณ์และเรื่องราวที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ ที่มีเป้าหมายร่วมกันของพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ (Zachary and Kuzuhara, 2005, p. 241) โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ ที่มีการแบ่งเป็นทีมงานขนาดเล็กนั้นวัฒนธรรมย่อยขององค์การจะเข้ามามีบทบาทแทนวัฒนธรรมองค์การหลัก

**ทฤษฎีหรืองานวิจัยที่สนับสนุน**

Begin (2007, p. 3) ได้กล่าวไว้ว่า ในการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและสร้างเสริมความสามารถให้แก่พนักงานนั้น วัฒนธรรมองค์การมีส่วนสำคัญมากในการที่จะช่วยเหลือ ในสิ่งนี้ Hellriegel et al. (2001, p. 528-529) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กันโดยตรง ด้วยเหตุนี้จึงมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อเป็นการสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น Begin (2007, p. 12) ได้กล่าวไว้ว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านต่างๆ ทั้งทางด้านโครงสร้าง ขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับบริษัทหรือองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดระดับของการลาออกจากการที่ลดลง การขาดงานลดลง และพนักงานจะมีความภูมิใจในวัฒนธรรมองค์การของตนเอง มีชื่อเสียงดังไปสู่ภายนอกทำให้เกิดการดึงดูดผู้สมัครงานที่ดีและมีความสามารถเข้ามาในองค์การ ช่วยลดต้นทุนและ ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ส่วนงานวิจัยในประเทศวัฒนธรรมองค์การส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ (กันทิลลา นุ่มสังข์, 2556; พุทธพร สัมภาวะผล, พงษ์เทพ จันทสุวรรณ ,2559; ปิยะดา น้อยยามาศย์ และ ชันยาภรณ์ พาพลงาม, 2559; พินิจดา คากรถาษา, ภาณีตา สุนทรไชยและนิสารัตน์ โชติเชย, 2560)

**สมมติฐานที่ 3** การสร้างความผูกพันต่อองค์การส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

**เหตุผลที่เป็นเช่นนั้น**

ความผูกพันต่อองค์การเป็นกระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งบุคคลภายในองค์การร่วมมือกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะ อุทิศตัวเอง เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น มีความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ (Hall et al., 1970; Sheldon, 1971; Mowday, 1982; Steers and Porter, 1991)

### ทฤษฎีหรืองานวิจัยที่สนับสนุน

ผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กร คือ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานระดับบุคคล ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีและมีประสิทธิภาพในการทำงานภายในกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่สมาชิกมีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในที่สุด (Mowday, Porter & Steers (1982, pp. 35-38) Asiedu, M., Sarfo, J.O. & Adjei, D. (2014, p. 288) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเมื่อร่วมกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลให้ประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ส่วนงานวิจัยในประเทศการสร้างความผูกพันต่อองค์กรทำให้ประสิทธิผลของงานเพิ่มขึ้น (ภัทรลภา ลีมกิติศุภสิน, 2556; สาทิต สุวรรณประกร และสมยศ อวเกียรติ, 2559)

**สมมติฐานที่ 4** การสร้างบรรยากาศขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจ  
เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

### เหตุผลที่เป็นเช่นนั้น

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่ทำงานมีผลต่อความรู้สึกของพนักงานเป็นอย่างดี คือ มีผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน สมหมาย ศรีทรัพย์ (2546, หน้า 34-35)

### ทฤษฎีหรืองานวิจัยที่สนับสนุน

หลักการที่สามารถยกระดับของความผูกพันต่อองค์กรให้มีประสิทธิผลขึ้นได้ คือ การที่องค์กรสร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานขึ้น (Greenberg and Baron ,2000) ส่วนงานวิจัยในประเทศการสร้างบรรยากาศขององค์กร ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (นวลปรารค์ ภาคสาร และจันทนา แสนสุข, 2559; สาทิต สุวรรณประกร และสมยศ อวเกียรติ, 2559)



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยผสมผสาน (Mixed Method) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลักและเสริมผลการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินงานตามขั้นตอนโดยมีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การวิจัยเชิงปริมาณ

##### 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการทำวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้จำหน่ายอิสระที่อยู่ในระบบขายตรงทั่วประเทศไทย และเนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนมากเกินกว่าจะระบุเป็นตัวเลขที่ชัดเจนได้

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้จำหน่ายอิสระที่อยู่ในระบบขายตรงทั่วประเทศไทย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้การกำหนดตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณกรณีไม่มีการบันทึกข้อมูลหรือตัวเลขเกี่ยวกับประชากรของ W.G. Cochran (1953) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยกำหนดความผิดพลาดได้ไม่เกิน 5 %

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

เมื่อ  $n$  คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

$P$  คือ สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการสุ่ม = 0.45

$Z$  คือ ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนด = 95% = 1.96

$d$  คือ สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ = 5% = 0.05

$$n = \frac{(0.45)(1-0.45)1.96^2}{(0.05)^2}$$

$$n = 380.32$$

ใช้ขนาดตัวอย่าง รวม 381 คน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi Stages Sampling) โดยกำหนดโควตาในกลุ่มเป้าหมายไว้ 5 ภาค คือกรุงเทพมหานคร ภาคเหนือ ตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และได้ แล้วทำการสุ่มตัวอย่างเจาะจง โดยมีคุณสมบัติเป็นศูนย์ หรือสาขาที่มีขนาดใหญ่และมีกิจกรรมของธุรกิจสม่ำเสมอ ดังนั้นกรุงเทพมหานคร เป็นสำนักงานใหญ่ ภาคเหนือคือ จังหวัดเชียงใหม่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือคือ จังหวัดนครราชสีมา ภาคกลางคือจังหวัดชลบุรี และภาคใต้คือ จังหวัดภูเก็ต เมื่อได้แล้วทำการจัดเก็บข้อมูล จากผู้จำหน่ายอิสระของบริษัทขายตรงชั้นนำของประเทศไทย ประกอบด้วย 1. บริษัท แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด 2. บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ยูนิคิตีจำกัด และ3. บริษัท เอ็ม สตาร์เน็ตเวิร์ค จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามพื้นที่ที่ต้องจัดเก็บ

ภาค	จังหวัดที่สุ่ม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
กทม.(สำนักงานใหญ่)	กรุงเทพมหานคร	77
เหนือ	เชียงใหม่	76
ตะวันออกเฉียงเหนือ	นครราชสีมา	76
กลาง	ชลบุรี	76
ใต้	ภูเก็ต	76

### 3.2 เครื่องมือการทำวิจัย

#### 3.2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผ่านการทบทวนวรรณกรรมและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 9 ข้อ คือ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด, อาชีพประจำ, ตำแหน่งธุรกิจขายตรง, ปัจจุบันเป็นตัวแทนขายตรงของบริษัท, ระยะเวลาที่เข้าร่วมธุรกิจขายตรง, รายได้จากอาชีพประจำ, รายได้จากธุรกิจขายตรง

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

2.1 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รวมทั้งสิ้น 18 ข้อ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ

2.1.1 ด้านความรู้ ความสามารถของผู้นำ จำนวน 5 ข้อ

2.1.2 ด้านความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ จำนวน 5 ข้อ

2.1.3 ด้านความเป็นผู้นำบารมี จำนวน 4 ข้อ

2.1.3 ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน จำนวน 4 ข้อ

2.2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมย่อยขององค์กรรวมทั้งสิ้น 15 ข้อ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ

2.2.1 กิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติ จำนวน 4 ข้อ

2.2.2 ปังเจกบุคคลและกลุ่มนิยม จำนวน 4 ข้อ

2.2.3 นวัตกรรมและเทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ

2.2.4 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร จำนวน 4 ข้อ

2.3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรรวมทั้งสิ้น 7 ข้อ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ

2.3.1 ความมั่นคงในงานและการสนับสนุนการทำงาน จำนวน 4 ข้อ

2.3.2 การให้ผลประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์ จำนวน 3 ข้อ

2.4 เป็นคำถามเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศขององค์กรรวมทั้งสิ้น 7 ข้อ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ

2.4.1 โครงสร้างและระบบการจัดการขององค์กร จำนวน 5 ข้อ

2.4.2 การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ

3.1 ด้านการเงิน จำนวน 3 ข้อ

3.2 ด้านลูกค้า จำนวน 3 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะ จำนวน 3 ข้อ

#### การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มเป้าหมายจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ผู้วิจัยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

ขายตรงโดยมีคุณสมบัติ คือ 1) เป็นผู้บริหาร/เจ้าของ/หัวหน้า (แม่ทีม) 2) มีประสบการณ์ในธุรกิจขายตรงไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 ราย ทำการรวบรวมข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviewing)

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ**

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ จะใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ชนิดกึ่งโครงสร้างที่ผ่านการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา ในการช่วยเก็บข้อมูลเพื่อเสริมการศึกษาในเชิงปริมาณ โดยมี 4 ตอน คือ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ถูกสัมภาษณ์** ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ชื่อ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งบริหาร ประสบการณ์ในธุรกิจเครือข่ายขายตรง

**ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย** ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของธุรกิจขายตรงในปัจจุบันในด้านการเงินและลูกค้า

**ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย** ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ คือ ภาวะผู้นำของหัวหน้า (แม่ทีม) วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กร ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพของธุรกิจขายตรง ใช่หรือไม่ อย่างไร มีแนวทางในการสร้างปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ให้กับแม่ทีมและลูกทีมอย่างไร

**ตอนที่ 4 อื่น ๆ** ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของธุรกิจขายตรง ถ้ามีคิดว่าเป็นปัจจัยอะไรบ้าง สายตาของผู้บริโภคมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของธุรกิจขายตรงไปในทิศทางใด ธุรกิจขายตรงจะมีแนวโน้มการเติบโตอย่างไร บทบาทภาครัฐ หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องควรมีบทบาทหรือนโยบายอย่างไรเกี่ยวกับธุรกิจขายตรง สื่อต่างๆ ในการให้ความรู้กับประชาชนเกี่ยวกับธุรกิจขายตรงในปัจจุบันช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจขายตรงหรือไม่ อย่างไร

### **3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยเข้าเก็บแบบสอบถามจาก กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถาม ด้วยตนเอง ในการทำวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยและทีมงานได้เดินทางไปสำรวจข้อมูลตามจังหวัดที่ได้จากการสุ่ม เก็บข้อมูลจนได้ตามขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในแต่ละโควต้าที่กำหนด หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความครบถ้วนของการตอบ หากยังมี

แบบสอบถาม ใดตอบไม่ครบ หรือมีข้อบกพร่อง ผู้วิจัย จะคัดออก และดำเนินการเก็บใหม่เพิ่มจนครบตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยเชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการนัดหมายขอเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) แล้วดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยตนเอง พร้อมทั้งบันทึกเสียง เพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหาในขั้นตอนต่อไป

### 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ได้นำเอาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมาตรวจสอบความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ดังนี้

1.1 นำแบบสอบถามที่ได้ออกแบบให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและสถิติ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของวัตถุประสงค์ เนื้อหาและภาษาที่ใช้ โดยวัดความสอดคล้องข้อคำถามในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์แล้วรายงานเป็นค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item – Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถาม ดังนี้

+1 หมายความว่า แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวัด

0 หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวัด

-1 หมายความว่า แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวัด

นำคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum_{i=1}^N R}{N}$$

เมื่อ R = คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยมีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและตำแหน่งดังนี้

- |   |  |
|---|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตภา ทิรศิริกุล     | รองคณบดี วิทยาลัยรัฐกิจ<br>มหาวิทยาลัยรังสิต   |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย จิตรเหล้าอาพร | ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐศาสตร<br>มหาบัณฑิต<br>คณะรัฐศาสตร์ วิทยาลัยรัฐกิจ<br>มหาวิทยาลัยรังสิต |

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชงชัย พงศ์สิทธิกาญจนา ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย อาจารย์ประจำสาขาวิชาวัดผลและ  
ประเมินผล คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
5. ดร.ภูษณัฐ เผดิมปราชญ์  
ซีอีโอ ธุรกิจขายตรง บริษัท แอม  
ไพน์ คอร์ป จำกัด

จากนั้นพิจารณาคำชี้แจงความสอดคล้อง (IOC) ถ้าค่า IOC มีค่าตั้งแต่ .50 ถึง 1.00 แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดหรือเป็นตัวแทนของวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด หากได้น้อยกว่า .50 แสดงว่าข้อคำถามนั้นไม่เป็นตัวแทนของวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544, น. 240-247; อุทุมพร จามรมาน, 2541, น. 67-68) สรุปการทดสอบคุณภาพแบบสอบถามด้านความตรงตามเนื้อหาจากคำถามทั้งสิ้น 61 ข้อ คำถามผ่านเกณฑ์ 59 ข้อ ได้ค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.6 -1.0 ไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ ได้ค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0 - 0.2 หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงเนื้อหาของคำถามแต่ละข้อของแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของคำถามวิจัย

1.2 ผู้วิจัยได้นำเอาแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 59 ข้อไปทำการทดสอบกับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 40 ราย แล้ววิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factor analysis : EFA) เพื่อยืนยันตามโครงสร้างของแบบสอบถาม สำหรับการหาค่าความตรง ผู้วิจัยได้สกัดตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก (Principal Component Method) และหมุนแกนแบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีวารีแมกซ์ (Varimax Rotation) และพิจารณาค่า Factor loading จาก Rotated Component Matrix หากค่าใดที่ได้จากการจัดกลุ่มมีค่าน้อยกว่า 0.50 จะตัดค่านั้นออก ซึ่งข้อคำถามผ่านเกณฑ์ในขั้นตอนนี้ 53 ข้อ ตัดออก 6 ข้อ รายละเอียดดังภาคผนวก

## 2. การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability)

จากการทดสอบกับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 40 ราย นำข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) จำนวน 53 ข้อ มาหาค่าความเที่ยง โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach) เพื่อดูความเที่ยงว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยเกณฑ์

สัมประสิทธิ์แอลฟาควรมากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544, น. 248-257) สรุปผลการทดสอบผ่านเกณฑ์ทุกตัวแปร รายละเอียดสรุปดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ผลการทดสอบค่าความเที่ยง (Reliability)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha)	จำนวน คำถาม (N of Items)	ผลการ พิจารณา
1. ภาวะผู้นำ	.783	18	ผ่านเกณฑ์
2. วัฒนธรรมย่อยขององค์กร	.823	15	ผ่านเกณฑ์
3. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร	.760	7	ผ่านเกณฑ์
4. การสร้างบรรยากาศขององค์กร	.749	7	ผ่านเกณฑ์
5. ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรง	.891	6	ผ่านเกณฑ์

### 3.5 สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้ค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

#### 3.5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะบุคคลของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปร ที่ได้จากการเก็บรวบรวมเพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรแต่ละตัวเป็นการวิเคราะห์ โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) คือ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรแต่ละตัวที่ใช้ในการศึกษาการวิเคราะห์ในส่วนนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและวิจัย

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยสำหรับมาตรวัด 5 ระดับ ส่วนที่ 2-6 สามารถแปลความ ได้ดังนี้ (อมรทิพย์ แท้เที่ยงธรรม, 2547, น.26)

ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด
1.81 - 2.60	น้อย
2.61 - 3.40	ปานกลาง
3.41 - 4.20	มาก
4.21 - 5.00	มากที่สุด

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรและการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติอ้างอิง (Inferential Statistic) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติและวิจัย ดังนี้

2.1 ทดสอบข้อกำหนดเบื้องต้นที่สำคัญของสถิติอ้างอิงที่ใช้ ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อศึกษาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปร (Multicollinearity) ดังนี้

2.1.1.1 วิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ระหว่างตัวแปรอิสระ จะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่เกิน 0.80 ทั้งทางบวกและลบ (สุชาติ ประสิทธิ์ รัฐสินธุ์, 2544)

2.1.1.2 การทดสอบค่าความทนทาน (Tolerance) หรือค่า VIF (Variance Inflation Factors) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว จะต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน ถ้าค่าความทนทานมากกว่า 0.1 (Hair et al, 1998, p. 127) และค่า VIF ไม่เกิน 10 (Belsley, 1991)

2.1.2 ค่าความคลาดเคลื่อน (e) ต้องมีลักษณะดังนี้

2.1.2.1 ค่าความคลาดเคลื่อน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 ด้วยการวิเคราะห์ Residuals Statistics

2.1.2.2 ค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน ไม่เกิด Auto correction ด้วยการวิเคราะห์ durbin watson test อยู่ระหว่าง 1.5-2.5

2.1.2.3 ค่าความคลาดเคลื่อนมีการแจกแจงปกติ Kolmogorov-Smirnov ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยการวิเคราะห์ Test of Normality และกราฟ ฮิสโตแกรมมีลักษณะเป็นรูประฆังคว่ำ

ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามมีความแปรปรวนคงที่ (Homoscedasticity) วิเคราะห์ด้วยกราฟ scatterplot ต้องไม่แสดงแนวโน้มใดๆ

2.1.3 ข้อมูลมีลักษณะแจกแจงปกติ ดูจากความเบ้ (Skewness) และความโค้ง (Kurtosis) ที่คำนวณได้เป็นศูนย์หรือใกล้ศูนย์ แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติ

2.1.4 ตัวแปรตามเป็นตัวแปรสุ่มเชิงปริมาณจากประชากรที่มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) วิเคราะห์ด้วยกราฟ p-p plot ที่ต้องเป็นเส้นตรง

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) วิธีแบบคัดเลือกเข้า (Enter Selection) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ร้อยละทำนายความแปรปรวนตัวแปรตาม ค่าลำดับอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตาม สมการทำนายตัวแปรตาม และทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ของการวิจัย



### 3.5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดระเบียบข้อมูล ได้แก่ การถอดเทปสัมภาษณ์ การเขียนบันทึกสิ่งที่สังเกตพบและสรุปข้อมูลในทันทีหลังการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง หลังจากนั้นอ่านข้อความหลายๆรอบให้เข้าใจ และเลือกข้อความที่บ่งบอก ถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 การสรุปเพื่ออธิบายหาความสัมพันธ์ ผู้วิจัยหาข้อสรุปโดยมองหาแบบแผนที่ปรากฏในข้อมูล และมองหาคำแตกต่าง-ความเหมือนของข้อมูลในส่วนต่างๆ โดยถ้าข้อมูลมีความลงรอยกัน (เหมือนกัน) ถือว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือสูง ในลักษณะคุณลักษณะร่วม หลังจากนั้นนำข้อสรุปมาตีความ เชื่อมโยงความสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจตามสมมติฐานของการวิจัยเชิงปริมาณ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กรและระดับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การสร้างบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 381 คน ใช้สถิติพรรณนา วิเคราะห์ข้อมูล และสถิติอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย จากนั้นเสริมผลการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารธุรกิจขายตรง จำนวน 5 คน และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม โดยแสดงรายละเอียดของผลการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้จำหน่ายอิสระขายตรงในประเทศไทย

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กรและระดับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

4.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

4.1.4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

##### 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลผู้จำหน่ายอิสระขายตรงในประเทศไทย

วิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งผลการศึกษาเป็นดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 คุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของนักธุรกิจขายตรง

		(n=381)	
ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	104	27.30
	หญิง	277	72.70
อายุ	20 - 25 ปี	20	5.20
	26 - 30 ปี	78	20.50
	31 - 45 ปี	220	57.70
	46 - 60 ปี	63	16.50
	มากกว่า 60 ปี	0	0.00
วุฒิการศึกษา	มัธยมต้น	0	0.0
	มัธยมปลาย/ ปวช.	4	1.05
	อนุปริญญา/ ปวส.	39	10.25
	ปริญญาตรี	291	76.40
	สูงกว่าปริญญาตรี	47	12.30
อาชีพประจำ	รับราชการ	61	16.00
	รับจ้างเอกชน	203	53.30
	ประกอบธุรกิจส่วนตัว	78	20.50
	อิสระ(ขายตรง)	39	10.20
	อื่นๆ	0	0.0

ตารางที่ 4.1 คุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของนักธุรกิจขายตรง (ต่อ)

(n=381)

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง	นักธุรกิจขายตรง (แม่ทีม)	53	13.90
	นักธุรกิจขายตรง (ลูกทีม)	328	86.10
ตัวแทนขายตรงของบริษัท	บริษัท แอมเวย์ ประเทศไทย จำกัด	127	33.30
	บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิค จำกัด	163	42.80
	บริษัท เอ็ม สตาร์ เน็ทเวิร์ค จำกัด	91	23.90
ระยะเวลาที่เข้าร่วมธุรกิจ ขายตรง	ต่ำกว่า 1 ปี	35	9.20
	1 – 2 ปี	103	27.00
	3 – 5 ปี	161	42.30
	5– 10 ปี	67	17.60
	มากกว่า 10 ปี	15	3.90
รายได้จากอาชีพประจำ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	0	0.00
	10,001 – 20,000 บาท	104	27.30
	20,001 – 30,000 บาท	126	33.10
	30,001 – 40,000 บาท	102	26.80
	40,001 – 50,000 บาท	36	9.40
	มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป	13	3.40
รายได้จากธุรกิจขายตรง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5,000 บาท	0	0.00
	5,001 – 10,000 บาท	103	27.00
	10,001 – 15,000 บาท	59	15.50
	15,001 – 20,000 บาท	115	30.20
	20,001 – 25,000 บาท	45	11.80
	25,001 – 30,000 บาท	34	8.90
	มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป	25	6.60

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้จำหน่ายอิสระขายตรงในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.70 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.70 วุฒิก่อนศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.40 ส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างเอกชน คิดเป็นร้อยละ 53.30 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งนักธุรกิจขายตรง (ลูกทีม) คิดเป็นร้อยละ 86.10 ส่วนใหญ่เป็นตัวแทนขายตรงของบริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิค จำกัด คิดเป็นร้อยละ 42.80 รองลงมาบริษัท แอมเวย์ ประเทศไทย จำกัด คิดเป็นร้อยละ 33.30 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่เข้าร่วมธุรกิจขายตรง 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.30 ส่วนใหญ่มีรายได้โดยเฉลี่ยจากอาชีพประจำ 20,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.10 ส่วนใหญ่มีรายได้โดยเฉลี่ยจากธุรกิจขายตรง 15,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.20

**4.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยองค์กร การสร้างความผูกพัน ต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กรและระดับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย**

วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม รายละเอียดดังตารางที่ 4.2 ตารางที่ 4.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำ

(n=381)

ด้านภาวะผู้นำ	ค่าระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
<b>ด้านความรู้ ความสามารถของผู้นำ (Scientific Leader)</b>				
1. มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.09	.603	มาก	5
2. มีความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทและปฏิบัติอย่างจริงจัง	4.16	.602	มาก	4
3. มีการวางแผน กำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามอย่างเข้มแข็ง	4.23	.678	มากที่สุด	2
4. มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการทำงานเสมอ	4.38	.632	มากที่สุด	1
5. ยึดมั่นต่อกฎระเบียบข้อบังคับของงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบ	4.18	.647	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>.481</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>1</b>

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำ (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำ	ค่าระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
(n=381)				
<b>ด้านความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ (Democratic Leader)</b>				
1. การให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสและความสบายใจ ความไว้วางใจในการทำงานอย่างเสมอภาคกัน	4.09	.708	มาก	3
2. การติดตามความต้องการของผู้ร่วมงานทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ	4.28	.701	มากที่สุด	1
3. การให้ผู้ปฏิบัติทำงานตามความสามารถ โดยไม่เข้าไปควบคุมอย่างเข้มงวด ให้กำลังใจและสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.13	.680	มาก	2
4. การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เมื่อตกลงร่วมกันอย่างไรก็สั่งให้ดำเนินการทันที	4.06	.737	มาก	4
5. ในการทำงานเมื่อมีปัญหามีการปรึกษาหารือร่วมกันทั้งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน(แม้ทีมลูกทีม)	3.68	.955	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.05</b>	<b>.523</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>
<b>ด้านความเป็นผู้นำบารมี (charismatic leader)</b>				
1. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการประชุมปรึกษาหารือ ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ	3.93	.790	มาก	2
2. มีการยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจแก้ปัญหา	3.99	.684	มาก	1

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n=381)

ด้านภาวะผู้นำ	ค่าระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
3. มีการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหาแล้วสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นพวกมีความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป	3.82	.956	มาก	4
4. มีการสนับสนุน ชมเชย หรือให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สำเร็จหรือได้รับคำชมเชยจากลูกค้า	3.87	.840	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>.602</b>	<b>มาก</b>	<b>4</b>
<b>ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership)</b>				
1. เมื่อมีการประชุมร่วมระหว่างแม่ทีมและลูกทีม แล้วแม่ทีมจะตัดสินใจดำเนินการตามมติทั้งการแก้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติงาน โดยทันทีและจริงจัง	4.06	.840	มาก	1
2. หัวหน้า(แม่ทีม) เน้นการตัดสินใจด้วยความเด็ดขาดรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	3.99	.846	มาก	2
3. หัวหน้า(แม่ทีม) มีการสอนและแนะนำการทำงานอย่างจริงจังเพื่อทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพภายใต้ระเบียบหรือวิธีปฏิบัติตามกฎหมาย	3.73	.898	มาก	3
4. หัวหน้า (แม่ทีม) สามารถประสานความสำเร็จในการทำงานของลูกน้อง(ลูกทีม) เข้ากับความสำเร็จขององค์กรในเวลาเดียวกัน	4.06	.801	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>.644</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.04</b>	<b>.461</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>

จากตารางที่ 4.2 ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.04) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านความรู้ ความสามารถของผู้นำ (Scientific Leader) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.21$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการทำงานเสมอ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.38$ ) มีการวางแผน กำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามอย่างเข้มแข็ง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.23$ ) ยึดมั่นต่อกฎระเบียบข้อบังคับของงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.18$ ) มีความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทและปฏิบัติอย่างจริงจัง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.16$ ) และ มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.09$ )

ด้านความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ (Democratic Leader) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การติดตามความต้องการของผู้ร่วมงานทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.28$ ) การให้ผู้ปฏิบัติทำงานตามความสามารถโดยไม่เข้าไปควบคุมอย่างเข้มงวด ให้กำลังใจและสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.13$ ) การให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสและความสบายใจ ความไว้วางใจในการทำงานอย่างเสมอภาคกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.09$ ) การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เมื่อตกลงร่วมกันอย่างใดสิ่งให้ดำเนินการทันที ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ ) และในการทำงานเมื่อมีปัญหา มีการปรึกษาหารือร่วมกันทั้งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (แม่ทีม ลูกทีม) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ )

ด้านความเป็นผู้นำบารมี (Charismatic Leader) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.90$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจแก้ปัญหา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.99$ ) เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการประชุมปรึกษาหารือ ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.93$ ) มีการสนับสนุน ชมเชย หรือให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สำเร็จหรือได้รับคำชมเชยจากลูกค้า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.87$ ) และมีการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหาแล้วสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติเป็นพวกมีความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.82$ )

ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.96$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เมื่อมีการประชุมร่วมระหว่างแม่ทีมและลูกทีม แล้วแม่ทีมจะตัดสินใจดำเนินการตามมติทั้งการแก้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติงาน โดยทันทีและจริงจัง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ ) หัวหน้า (แม่ทีม) สามารถประสานความสำเร็จในการทำงานของลูกน้อง (ลูกทีม) เข้ากับความสำเร็จขององค์กรในเวลาเดียวกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ ) หัวหน้า (แม่ทีม) เน้นการตัดสินใจด้วยความเด็ดขาด รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ



มาก ( $\bar{X}$  = 3.99) และหัวหน้า (แม่ทีม) มีการสอนและแนะนำการทำงานอย่างจริงจังเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพภายใต้ระเบียบหรือวิธีปฏิบัติตามกฎหมาย ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.73)

**ตารางที่ 4.3** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมย่อยขององค์กร

(n=381)

ด้านวัฒนธรรม	ค่าระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
<b>กิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติ</b>				
1. หัวหน้างานได้รับสิทธิพิเศษในการคิดสร้างงานใหม่ๆ และกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติ	3.85	.684	มาก	4
2. กฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงานนั้นได้มีการกำหนดไว้แน่นอนแม้จะมีความลำบากในการปฏิบัติและไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันผู้ปฏิบัติขอเปลี่ยนแปลงได้	4.01	.701	มาก	3
3. องค์กรมีข้อกำหนดให้มีการแบ่งกันทำงานอย่างชัดเจน สามารถแก้ไขให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องแต่ละสถานการณ์	4.13	.754	มาก	1
4. อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่จะอยู่กับบุคคลบางกลุ่มในองค์กร ผู้ปฏิบัติสามารถโต้แย้งได้	4.10	.724	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>.540</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>

ตารางที่ 4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมย่อยขององค์กร (ต่อ)

(n=381)

ด้านวัฒนธรรม	ค่าระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
<b>ปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม</b>				
1. พนักงานต่างคนต่างทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อประโยชน์เฉพาะของตนหรือกลุ่มของตน โดยไม่ค่อยเน้นที่ผลงานรวม	4.03	.644	มาก	2
2. พนักงานทำงานแบบร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งถึงประโยชน์ร่วมกัน	4.04	.699	มาก	1
3. พนักงานขององค์กรมีความตั้งใจทำงานในรูปทีมงาน เพราะคิดว่าจะทำให้ผลงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูง	3.98	.794	มาก	3
4. มติของกลุ่มของพนักงานในองค์กรเป็นที่ยอมรับและได้รับการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	3.90	.695	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>.548</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>
<b>นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน</b>				
1. องค์กรมีการวางแผนการพัฒนาความรู้ความชำนาญของพนักงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	4.08	.739	มาก	1
2. องค์กรให้การสนับสนุนอุปกรณ์สื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น โทรศัพท์ มือถือ แท็บเล็ต โน้ตบุ๊ก เป็นต้น	3.96	.746	มาก	3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n=381)

ด้านวัฒนธรรม	ค่าระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
3. ใช้การติดต่อทางโทรศัพท์ LINE อีเมลล์ หรือสื่อโซเชียล กับลูกค้าอย่างเหมาะสม	3.94	.786	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>.581</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>
<b>การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร</b>				
1. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตอย่างชัดเจน และมีการติดตามประสิทธิภาพการทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมาย	3.92	.695	มาก	2
2. พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้สำเร็จด้วยดี	3.92	.438	มาก	2
3. เมื่อสถานการณ์ทางการตลาดของสินค้าผลิตภัณฑ์ เปลี่ยนแปลง หัวหน้าทีมมีการประชุมพนักงานให้ ร่วมกันคิดหาวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.02	.562	มาก	1
4. ในกรณีที่มีการประเมินผลการทำงานและสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงชี้ชัดว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะไม่บรรลุผล องค์กรพร้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายอย่างทันที	3.91	.652	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>.384</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.98</b>	<b>.361</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>

จากตารางที่ 4.3 ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมย่อยขององค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

กิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าองค์กรมีข้อกำหนดให้มีการแบ่งกันทำงานอย่างชัดเจนสามารถแก้ไขให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องแต่ละสถานการณ์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.13$ ) อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่จะอยู่กับบุคคลบางกลุ่มในองค์กร ผู้ปฏิบัติสามารถโต้แย้งได้ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.10$ ) กฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงานนั้นได้มีการกำหนดไว้แน่นอนแม้จะมีความลำบากในการปฏิบัติและไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันผู้ปฏิบัติขอเปลี่ยนแปลงได้ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ ) หัวหน้างานได้รับสิทธิพิเศษในการคิดสร้างงานใหม่ ๆ และกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.85$ )

ปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.99$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานทำงานแบบร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งถึงประโยชน์ร่วมกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.04$ ) พนักงานต่างคนต่างทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อประโยชน์เฉพาะของตนหรือกลุ่มของตน โดยไม่ค่อยเน้นที่ผลงานรวม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.03$ ) พนักงานขององค์กรมีความตั้งใจทำงานในรูปทีมงานเพราะคิดว่าจะทำให้ผลงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.98$ ) และมติของกลุ่มของพนักงานในองค์กรเป็นที่ยอมรับและได้รับการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.90$ )

นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.99$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าองค์กรมีการวางแผนการพัฒนาความรู้ความชำนาญของพนักงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.08$ ) องค์กรให้การสนับสนุนอุปกรณ์สื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น โทรศัพท์ มือถือ แท็บเล็ต โน้ตบุ๊ก เป็นต้น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.96$ ) และใช้การติดต่อทางโทรศัพท์ LINE อีเมลล์ หรือสื่อโซเชียลกับลูกค้าอย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.94$ )

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.94$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเมื่อสถานการณ์ทางการตลาดของสินค้าผลิตภัณฑ์เปลี่ยนแปลง หัวหน้าทีมมีการประชุมพนักงานให้ร่วมกันคิดหาวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.02$ ) องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตอย่างชัดเจนและมีการติดตามประสิทธิภาพการทำงานเพื่อบรรลุ

เป้าหมายค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.92$ ) พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้สำเร็จด้วยดี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}= 3.92$ ) และในกรณีที่มีการประเมินผลการทำงานและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงชี้ชัดว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะไม่บรรลุผล องค์กรพร้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายอย่างทันที ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.91$ )

**ตารางที่ 4.4** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

(n=381)

ด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์กร	ค่าระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
<b>ความมั่นคงในงานและการสนับสนุนการทำงาน</b>				
1. ท่านมีความมั่นใจกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่	4.19	.659	มาก	4
2. องค์กรมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง	4.41	.650	มากที่สุด	1
3. องค์กรให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ของพนักงานอย่างจริงจัง	4.28	.688	มากที่สุด	2
4. สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและความก้าวหน้า	4.23	.703	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>.560</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>1</b>
<b>การให้ผลประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์</b>				
1. องค์กรมีการสนับสนุนความก้าวหน้าทางการปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และการแบ่งปันประโยชน์ของคนทำงานอย่างเป็นธรรม	4.07	.665	มาก	2
2. องค์กรมีการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของพนักงานตลอดเวลา	3.98	.776	มาก	3

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

(n=381)

ด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์กร	ค่าระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
3. มีบรรยากาศความเป็นมิตรช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างดี	4.16	.367	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>.443</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.19</b>	<b>.454</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>

จากตารางที่ 4.4 ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ ) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความมั่นคงในงานและการสนับสนุนการทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.28$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าองค์กรมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.41$ ) องค์กรให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ของพนักงานอย่างจริงจัง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.28$ ) สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและความก้าวหน้า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.23$ ) และท่านมีความมั่นใจกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.19$ )

การให้ผลประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.07$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้มีบรรยากาศความเป็นมิตรช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างดี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.16$ ) องค์กรมีการสนับสนุนความก้าวหน้าทางด้านการปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และการแบ่งประโยชน์ของคนทำงานอย่างเป็นธรรม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.07$ ) และองค์กรมีการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของพนักงานตลอดเวลา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ )

ตารางที่ 4.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร

ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร	ค่าระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
(n=381)				
<b>โครงสร้างและระบบการจัดการขององค์กร</b>				
1. โครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กรชัดเจนและเปิดโอกาสพนักงานทำงานอย่างมีอิสระตามความสามารถในแต่ละตำแหน่ง	4.13	.702	มาก	4
2. องค์กรมีการจัดหางานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ความสามารถตลอดเวลา	4.30	.719	มาก	1
3. มีความปลอดภัยในการทำงาน	4.19	.690	มาก	3
4. องค์กรสร้างระบบความสัมพันธ์กันของพนักงานเช่น กลุ่มกิจกรรมพักผ่อนร่วมกันในวันหยุด การท่องเที่ยว การแข่งขัน การกีฬา	4.10	.711	มาก	5
5. มีการจัดกิจกรรมทางศาสนาวัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อสังคมและความร่วมมือการทำงานเพื่อสังคม	4.28	.621	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.529</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>
<b>การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา</b>				
1. หัวหน้า (แม่ทีม) สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นมิตร	4.17	.659	มาก	2
2. หัวหน้า (แม่ทีม) สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน	4.23	.712	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>.610</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.501</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>

จากตารางที่ 4.5 ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านการสร้างบรรยากาศการองค์กรพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

โครงสร้างและระบบการจัดการขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าองค์กรมีการจัดหางานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ความสามารถตลอดเวลา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.30$ ) มีการจัดกิจกรรมทางศาสนาวัฒนธรรม ต่าง ๆ เพื่อสังคมและความร่วมมือการทำงานเพื่อสังคม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.28$ ) มีความปลอดภัยในการทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.19$ ) โครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กรชัดเจนและเปิด โอกาสพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถในแต่ละตำแหน่ง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.13$ ) และ องค์กรสร้างระบบความสามัคคีกันของพนักงานเช่น กลุ่มกิจกรรมพักผ่อนร่วมกันในวันหยุด การท่องเที่ยว การแข่งขัน การกีฬา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.10$ )

การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.19$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าหัวหน้า(แม่ทีม)สร้างบรรยากาศความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.23$ ) และหัวหน้า(แม่ทีม)สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นมิตร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.17$ )

#### ตารางที่ 4.6 ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย

ด้านความคาดหวังต่อธุรกิจชายตรง ขององค์กร	ค่าระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
(n=381)			
<b>ด้านการเงิน</b>			
1. องค์กรมียอดขายที่เพิ่มมากขึ้น	4.15	.720	มาก
2. องค์กรมีการเติบโตหรือมีการขยายตัวเช่น จำนวนสาขา หรือลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น	4.17	.680	มาก
3. องค์กรสามารถสร้างกำไรที่เพิ่มมากขึ้น	4.23	.665	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>.570</b>	<b>มาก</b>



ตารางที่ 4.6 ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย (ต่อ)

(n=381)

ด้านความคาดหวังต่อธุรกิจขายตรง ขององค์กร	ค่าระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
<b>ด้านลูกค้า</b>			
1. ลูกค้ามีความพึงพอใจสินค้าด้วยการสั่งซื้ออย่าง สม่ำเสมอ	4.19	.676	มาก
2. ลูกค้ามีความพึงพอใจระบบการทำงานโดยรวมของ องค์กรในการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	4.15	.688	มาก
3. ลูกค้ามีความพึงพอใจเทคโนโลยีสารสนเทศของ องค์กรในการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	4.24	.589	มากที่สุด
รวม	4.20	.464	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	.470	มาก

จากตารางที่ 4.6 ภาพรวมประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการเงิน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า) องค์กรสามารถสร้างกำไรที่เพิ่มมากขึ้น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.23$ ) องค์กรมีการเติบโตหรือมีการขยายตัวเช่น จำนวนสาขา หรือลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.17$ ) องค์กรมียอดขายที่เพิ่มมากขึ้น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.15$ )

ด้านลูกค้า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.20$ ) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรในการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.24$ ) ลูกค้ามีความพึงพอใจสินค้าด้วยการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.19$ )

และลูกค้ามีความพึงพอใจระบบการทำงานโดยรวมขององค์กรในการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.15$ )

#### 4.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจ เครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ก่อนที่จะทดสอบสมมติฐาน จะต้องทดสอบข้อกำหนดที่สำคัญของสถิติอ้างอิงก่อน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อศึกษาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปร (Multicollinearity) ดังนี้

1.1 วิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ระหว่างตัวแปรอิสระ จะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่เกิน 0.80 ทั้งทางบวกและลบ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544) ค่าที่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง .031-0.738 สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเองหรือไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

1.2 การทดสอบค่าความทนทาน (tolerance) หรือค่า VIF (Variance Inflation Factors) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว จะต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน ถ้าค่าความทนทานมากกว่า 0.1 (Hair et al, 1998, p. 127) และค่า VIF ไม่เกิน 10 (Belsley, 1991) ซึ่งค่าความทนทาน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.399-0.998 ค่า VIF มีค่าอยู่ระหว่าง 1.002-2.506 สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

2. การทดสอบค่าความคลาดเคลื่อน (e) ที่ได้จากข้อมูลสรุปได้ ดังนี้

2.1 ค่าความคลาดเคลื่อน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 จากตาราง Residuals Statistics พบว่า Mean ของ Residual = .00000

2.2 ค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน ไม่เกิด Auto Correction ด้วยการวิเคราะห์ Durbin Watson Test อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ค่าที่ได้ = 1.971

2.3 ค่าความคลาดเคลื่อนมีการแจกแจงปกติ Kolmogorov-Smirnov ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า Sig ที่ได้ = .069 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และกราฟฮิสโตแกรมมีลักษณะเป็นรูประฆังคว่ำ

3. ข้อมูลมีลักษณะแจกแจงปกติ ดูจากความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ที่คำนวณได้มีค่าใกล้ศูนย์ แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติ

4. ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามมีความแปรปรวนคงที่ (Homoscedasticity) วิเคราะห์ด้วยกราฟต้องไม่แสดงแนวโน้มใดๆ ซึ่งข้อมูลให้รูปกราฟมีลักษณะที่ไม่แสดงแนวโน้มใดๆ

5. ตัวแปรตามเป็นตัวแปรสุ่มเชิงปริมาณจากประชากรที่มีการแจกแจงแบบปกติ

(Normal distribution) วิเคราะห์ด้วยกราฟ p-p plot ซึ่งข้อมูลให้รูปกราฟซึ่งข้อมูลให้รูปกราฟที่เป็นเส้นตรง

สรุปการทดสอบเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญทั้งหมด ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุ จึงสามารถทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ของการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามได้ จึงทำการอ่านผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุด้วยวิธีแบบคัดเลือกเข้า (Enter Selection) ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุวิธีแบบคัดเลือกเข้า (Enter Selection)

ตัวแปร	$\beta$	Std. Error	beta	t	sig
ค่าคงที่ (constant)	.110	.215		.513	.608
ภาวะผู้นำ	.136	.042	.134	3.248**	.001
วัฒนธรรมย่อยขององค์กร	.082	.039	.063	2.088*	.037
การสร้างความผูกพันต่อองค์กร	.492	.048	.475	10.248**	.000
การสร้างบรรยากาศขององค์กร	.273	.044	.291	6.131**	.000
R = .814      R Square = .662      Adjusted R Square = .659      Standard Error = .274					

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 \*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานทั้ง 4 สมมติฐาน

ปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศขององค์กรสามารถทำนายการผันแปรของประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ได้ร้อยละ 66.2 โดยเรียงลำดับค่าอิทธิพลหรือความสำคัญจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ คือ การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (beta =.475) การสร้างบรรยากาศขององค์กร (beta =.291) ภาวะผู้นำ (beta =.134) และวัฒนธรรมย่อยขององค์กร (beta =.063) ซึ่งสามารถเขียนสมการทำนายประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ได้ดังนี้

ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย = 0.110 + 0.136 (ภาวะผู้นำ) + 0.082 (วัฒนธรรมย่อยขององค์กร) + 0.492 (การสร้างความผูกพันต่อองค์กร) + 0.273 (การสร้างบรรยากาศองค์กร)

ตารางที่ 4.8 สรุปผลจากการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลที่ได้
1. ภาวะผู้นำส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน
2. วัฒนธรรมย่อยขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน
3. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน
4. การสร้างบรรยากาศองค์กร ส่งผลทางเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นไปตามสมมติฐานทั้ง 4 สมมติฐาน

#### 4.1.4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยในวงเล็บเป็นจำนวนความถี่ที่ให้ความคิดเห็นที่เหมือนกัน สรุปได้ดังนี้

1. การทำธุรกิจขายตรงในประเทศมีสิ่ง que ควรพัฒนาปรับปรุงอะไรบ้าง
  - 1.1 การสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ (2)
  - 1.2 ปรับปรุงระบบการทำงานภายในบริษัท (2)
  - 1.3 ควรนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารองค์กร
  - 1.4 ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย สอดคล้องกับปัจจุบันมากขึ้น
  - 1.5 เน้นกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
  - 1.6 เพิ่มความหลากหลายของสินค้า
  - 1.7 รูปแบบธุรกิจที่ควรสนับสนุนการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
  - 1.8 ควรกำหนดคุณสมบัติผู้ทำธุรกิจที่ชัดเจน

2. ธุรกิจควรทำอย่างไรที่จะทำให้ลูกน้องหรือประชาชนได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพจากองค์กร

2.1 หน่วยงานภาครัฐคอยกำกับอย่างเข้มงวด

2.2 ขยายสาขาให้มากขึ้น

2.3 ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร

3. ความคิดเห็นว่าการทำธุรกิจขายตรงนี้มีการทุจริตหลอกลวงประชาชนหรือไม่ และมีวิธีการป้องกันอย่างไร

3.1 ภาครัฐเข้ามาตรวจสอบ (2)

3.2 ใช้กฎหมายควบคุมอย่างเข้มงวดกับธุรกิจที่ผิดกฎหมายโดยเฉพาะแชร์ลูกโซ่

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า

##### 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยโดยต่างเห็นตรงกันว่า ธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตทั้งในส่วนของยอดขายและจำนวนลูกค้า ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) กล่าวว่า “ในภาพรวมของประเทศจะขยับขึ้นไม่มาก แต่ก็มากขึ้น เนื่องจากธุรกิจขายตรงจะสวนกระแสกับเศรษฐกิจปกติ เพราะถ้าเศรษฐกิจปกติไม่ดี การทำขายตรงได้ประโยชน์มากกว่า ทำให้คนสนใจหันมาทำขายตรงทำมากขึ้นเพื่อเพิ่มช่องทางหารายได้ให้ตนเองหรือครอบครัว” สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่าน (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2561) “สำหรับแนวโน้มในเรื่องของธุรกิจขายตรงในด้านยอดขายที่ดูแล ในขณะนี้ต้องเรียนตามตรงว่าช่วงที่ผ่านมาเนื่องจากปัจจัยเศรษฐกิจภายในประเทศไทย ยังอยู่ในช่วงที่ไม่ดีเท่าไรนักเพราะฉะนั้นยอดขายอาจจะยังอยู่ในระดับทรง ๆ อาจจะมีปรับขึ้นบ้างเล็กน้อยแต่ แนวโน้มในปีถัดไปคาดว่า จะมีปัจจัยในเรื่องของการเมืองจะมีการเลือกตั้งเกิดขึ้นอาจจะเห็นว่า ตัวตลาดหุ้นเองก็จะมีการปรับตัวอยู่เหมือนกันซึ่งคาดว่าในอนาคตการปรับตัวยอดขายของธุรกิจขายตรงน่าจะเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน” และ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2561) “ตัวธุรกิจส่วนตัวที่ตัวเองดำเนินอยู่นี้ธุรกิจถือว่ายอดขายเริ่มเติบโตขึ้นแต่ไม่ได้เติบโตแบบก้าว

กระโดดมากเป็นในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปส่วนในธุรกิจขายตรงทั่วๆ ไปมองว่าจะเป็นลักษณะเดียวกัน ไม่ได้เติบโตแบบก้าวกระโดด จะค่อนข้างไปได้เรื่อย ๆ” ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าในส่วนใหญ่นั้นต่างเห็นตรงกันว่ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) “ความพึงพอใจของลูกค้า ในเรื่องปัจจัยของความพึงพอใจของลูกค้าที่สำคัญที่สุดเลยก็คือสินค้า ที่จะต้องมีคุณภาพเป็นสำคัญเพราะฉะนั้นความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าของเราจะอยู่ในระดับสูงสุดได้จากการที่ผลตอบรับการคอมเม้นต์ต่าง ๆ ที่เป็น feedback กลับมาจากลูกค้า มีความพึงพอใจที่สูง มีการสั่งซื้อที่ต่อเนื่องอยู่เรื่อย ๆ” “ความพึงพอใจ ลูกค้าค่อนข้างพึงพอใจในเรื่องของการให้ความรู้การดูแลการให้คำปรึกษา” (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2561) สอดรับกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2561) “โดยภาพรวมแล้วความพึงพอใจของลูกค้าจะเพิ่มมากขึ้น เพราะมีการพัฒนาเรื่องของผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นในทุก ๆ ปี เทคโนโลยีการผลิตจะสูงขึ้นเพราะฉะนั้นลูกค้าก็จะมี ความพึงพอใจเพิ่มสูงมากขึ้น”

แนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลสรุปได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

1. การปรับปรุงในเรื่องการให้ข้อมูลสินค้า ทั้งกับเครือข่ายเองและตัวลูกค้าผู้บริโภคที่ใช้สินค้าโดยตรงรวมถึง การแนะนำการใช้ ดิจิทัลเทคโนโลยี และโซเชียลมีเดีย(Social Media) มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้มากขึ้น

2. การให้ข้อมูลจากภาครัฐที่มีความคลาดเคลื่อน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดต่อธุรกิจขายตรง ส่งผลให้การขยายตัวของธุรกิจขายตรงระยะหลังไม่เติบโตเท่าที่ควร

ในการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ผู้วิจัยได้มีการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ประเด็นภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจขายตรง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดเห็นด้วยที่ว่า การมีแม่ทีมที่มีภาวะผู้นำจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของธุรกิจขายตรง ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) “แม่ทีมหรือผู้นำ ที่มีความเป็นผู้นำสูง มีส่วนเป็นอย่างมากเพราะผู้นำที่มีความสามารถ จะมีการจูงใจ โน้มน้าวและชี้แนะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้จริงตามที่สอนไป และสามารถทำให้มีรายได้ที่มากขึ้น” สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2561) “แม่ทีมจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านนี้ค่อนข้างสูง และเชี่ยวชาญ และสามารถบอกต่อให้กับลูกทีมได้” ประเด็นย่อยอื่น ๆ นั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความสำคัญไปที่ด้านบารมีของผู้นำ ดังผลการสัมภาษณ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) “เดี๋ยวนี้สำคัญมากในธุรกิจขายตรงในบริษัทที่

ประสบความสำเร็จเกิดจากผู้นำที่มีบารมีสามารถที่จะโน้มน้าวขอร้องหรือสั่งการ กับคนหลายคน เพื่อที่จะให้เข้ามาช่วยงานได้” สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2561) ที่กล่าวว่า “ผู้นำที่มีบารมีนั้นจะต้องคว่าผู้นำ สามารถที่จะให้ความพึ่งพาได้ในยามที่ ลูกทีมมีปัญหา ถ้าผู้นำสามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้นั่งฟังในปัญหาที่ลูกทีมมี สามารถที่จะช่วยได้ ตรงนี้จะถือว่าผู้นำท่านนี้เป็นผู้นำที่มีบารมี” และ(การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2561) “ผู้นำแบบบารมีจะต้องให้โอกาสกับทีมงาน ได้นำเสนอความคิดของตนเองรวมถึงสามารถที่จะร่วมกัน กำหนดเป้าหมายแผนงานร่วมกัน ได้ด้วยเพื่อให้เขารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วม และเขาก็จะได้รับความไว้วางใจจากเรามีความเชื่อมั่นให้กับเรา เป้าหมายก็จะบรรลุได้”

## 2. ประเด็นวัฒนธรรมย่อยขององค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจขายตรง

ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าวัฒนธรรมย่อยขององค์กรนั้น ส่งผลดีต่อประสิทธิผลของธุรกิจ แต่ไม่เห็นด้วยกับธุรกิจขายตรงเนื่องจากลักษณะของธุรกิจส่วนใหญ่ จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างแม่ทีมและลูกทีม ตัวธุรกิจหรือองค์การไม่ได้เข้ามาบีบบาตอย่างจริงจัง ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) “ส่วนมากแล้ว สมาชิกจะเข้าไปดำเนินการกันเอง โดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของ องค์การเลย ดังนั้น วัฒนธรรมย่อยขององค์การ ไม่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจ” สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2561) “การมีวัฒนธรรมย่อยขององค์การที่ดี ถ้าทุกคนทำตามวัฒนธรรมที่ได้ตั้งไว้มีกรอบวัฒนธรรมขององค์การ ก็จะส่งผลในทางที่ดี แต่ในภาพรวมจริง แล้วในธุรกิจขายตรงคือไม่ค่อยดำเนินการหรือไปในทางเดียวกันสักเท่าไร ต่างคนต่างทำต่างคนต่างที่ จะทำให้ตัวเองดีที่สุด โดยไม่ได้คำนึงให้ทำไปพร้อมกันตาม วัฒนธรรมย่อยขององค์การ ก็จะเหมือน สะเปะสะปะ ผลสำเร็จที่เราตั้งเป้าหมายไว้ก็จะเป็นปัญหาเหมือนกัน” สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2561) “ไม่เห็นด้วย คือแต่ละ องค์การก็จะมีวัฒนธรรมย่อยขององค์การ จะเป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากว่าลักษณะของการขายตรงจะมีทีมงานย่อย ซึ่งบางครั้งทีมงานเองก็อาจจะไม่ได้เข้ามาใกล้ชิดผูกพัน ก็อาจจะไม่ได้รับรู้หรือสัมผัสรับรู้ซึมซับ วัฒนธรรมย่อยขององค์การที่ดี ”

## 3. ประเด็นการสร้างความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจขายตรง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดเห็นด้วยที่ว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์การจะช่วยให้เกิด ประสิทธิภาพของธุรกิจขายตรง ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18

กันยายน 2561) “จริง ๆ แล้วการสร้างความผูกพันคือการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิก หรือตัวบริษัทกับผู้นำคือลคทิจิ ลคค็โก้ ปฏิบัติตัวในลักษณะที่ยิ่งเป็นใหญ่ ยิ่งเข้าพบได้ง่าย ยิ่งใหญ่ยิ่งต้องอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ใช่ ยิ่งใหญ่แล้วแกร่งไม่มีใครกล้าเข้าพบถ้าเป็นเช่นนั้นงานก็จะไม่เกิดการมีปฏิสัมพันธ์และจะไม่เติบโต” สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2561) “ส่วนหนึ่งคือว่าใช่เพราะเมื่อไรที่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้วแสดงว่าผู้ที่ทำธุรกิจขายตรงนี้รักองค์กรที่ตัวเองทำอยู่ อาจจะมีใจแม่ทีม ใจในผู้บริหาร ใจในองค์กรใจในเรื่องของประโยชน์ที่ได้” (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2561) “การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อธุรกิจ ความผูกพันอยู่ที่ตัวของผู้นำจะสร้างความศรัทธาได้มากน้อยเพียงใดแต่ผลประโยชน์ที่ออกมา จะต้องรู้ถึงปัญหาของรากหญ้า ว่าจะมีเงินและผลประโยชน์ตอบแทนหรือไม่อย่างไร จะต้องมีการสัมมนาและ Training ให้กับลูกทีม” ส่วนการสร้างความผูกพันนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวไว้ในประเด็นการสร้างความมั่นคงและสนับสนุนการทำงานดังผลการสัมภาษณ์(การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2561) “นโยบายขององค์กรเพื่อการสร้างความมั่นคงให้กับทีมงาน ส่วนใหญ่แล้วองค์กรจะมีนโยบายเบื้องต้นที่จะให้ความร่วมมือ การจัดกิจกรรมการให้ความรู้ต่างๆ ส่วนใหญ่แม่ทีมจะรวมตัวกัน เพื่อจัดกิจกรรมตรงนี้ขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกหรือกลุ่มนักขายต่างๆ ได้มาพบเจอกันมาสร้างปฏิสัมพันธ์กันสร้างเป้าหมายร่วมกัน” สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์(การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) “บริษัทมีการเสนอให้ทีมงานมีการขยายธุรกิจเพื่อสร้างความมั่นคง และสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานอยู่แล้ว”

ส่วนประเด็นการให้ประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันนั้นผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) กล่าวว่า “ในประเด็นนี้จะเกิดความสับสนเพราะธุรกิจขายตรงไม่มีเงินเดือน จะเป็นในเรื่องของแผนธุรกิจที่มีการจ่ายผลตอบแทน จ่ายคอมมิชชั่นหรือโบนัสแบบ วิน(Win) วิน(Win) ไม่จ่ายมากเกินไปจนทำให้บริษัทอยู่ไม่ได้หรือจ่ายน้อยเกินไปจนทำให้ลูกทีมสมาชิกหรือผู้นำอยู่ไม่ได้” เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2561) “การจ่ายค่าคอมมิชชั่นแต่ละองค์กรพยายามที่จะให้ค่าตอบแทนให้กับกลุ่มของสมาชิกจากพนักงานทุกฝ่ายทุกคน ให้ได้อย่างสมน้ำสมเนื้อ มีความพึงพอใจเพื่อเป็นการให้กำลังใจในการขาย มีการจ่ายอย่างเป็นธรรม มีการถือลูกกันการช่วยเหลือกันในกลุ่มในทีม เพื่อให้มีการสร้างยอดขายได้เป็นไปตามเป้าหมาย”



#### 4. ประเด็นการสร้างบรรยากาศองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจขายตรง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดเห็นด้วยที่ว่า การสร้างบรรยากาศองค์การจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของธุรกิจขายตรง ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) “การมีทีมบริหารที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีออฟฟิศที่รองรับหลายๆอย่างได้ก็จะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตได้” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2561) ที่กล่าวว่า “แน่นอนการสร้างบรรยากาศองค์การจะช่วยให้เกิดผลดีต่อธุรกิจ การสร้างบรรยากาศในการทำงานจะสร้างได้หลายรูปแบบ การจัดตกแต่งที่ทำงานให้รู้สึกว่ามีชีวิตชีวาแล้วรู้สึกมีความสุข การออกไปจัดกิจกรรมนอกสถานที่ การไปเปิดโลกทัศน์ ศึกษาดูงานท่องเที่ยวหรือจัดกิจกรรมที่เรียกว่าการละลายพฤติกรรม เพื่อให้ทีมงานมีการช่วยเหลือกันและกันก็จะทำให้องค์การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสุข ไม่อึดอัดในการทำงานซึ่งจะเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน”

นอกจากนั้นความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2561) กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศว่า “ควรมีการสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง เพื่อให้เขามีกำลังใจในการทำงาน มีการสัมมนาให้ความรู้ต่าง ๆ มีความจริงใจต่อกันทั้งแม่ทีมลูกทีมผู้บริหารทุกคนเพื่อที่จะให้เขารู้สึก สามารถที่จะเปิดใจให้กับเรา ไม่ปิดกั้นข้อมูล ถึงแม้วันนี้เขาจะยังทำยอดไม่ได้เกิดความรู้สึกท้อแท้ผิดหวังแต่เราจะต้องพยายามจุดไฟในตัวเขาให้ได้มุ่งความสำเร็จที่ตัวของลูกทีม ก็จะส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จตาม”

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจขายตรงท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นตรงกันว่าปัจจัยอื่นๆ คือ การส่งเสริมจากภาครัฐดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) “การสื่อสารระหว่างภาครัฐกับประชาชนปัญหาตอนนี้ภาครัฐไม่เข้าใจการขายตรงอย่างแท้จริง โดยเฉพาะภาครัฐให้ข่าวบางเรื่องไม่ใช่ส่วนของธุรกิจขายตรงเลย กฎหมายที่ออกมาล่าสุดไม่ส่งเสริมธุรกิจขายตรง จะเห็นได้ว่าลื่อนำธุรกิจขายตรงไปโยงกับแชร์ลูกโซ่ ซึ่งแชร์ลูกโซ่กับขายตรงเป็นคนละกิจการกลายเป็นเหมารวมทำให้ธุรกิจขายตรงทุกวันนี้เกิดปัญหาว่า ทำขายตรงแล้วหลอกหลวง” ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2561) กล่าวว่า “เพียงแค่ในองค์การต่างๆหรือหน่วยงานต่างๆ ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบโดยตรง ขององค์การตรงนี้ถ้ามีการ

ส่งเสริมอย่างจริงจัง เศรษฐกิจในเรื่องของธุรกิจขายตรงหรือการค้าขายจะเป็นเศรษฐกิจหลักจะทำให้ดีขึ้นถ้าหน่วยงานภาครัฐมองตรงนี้จะทำให้ส่งผลดีต่อภาพรวมของเศรษฐกิจประเทศ” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2561) “เท่าที่เราคุยมาจากประเด็นต่างๆ โดยรวมแล้วก็คือปัจจัยทั้งหมดแหละที่จะทำให้ธุรกิจขายตรงประสบความสำเร็จ ถ้าจะให้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอาจจะเป็นเรื่องของนโยบายของภาครัฐที่จะมาเสนอในส่วนของตรงนี้” สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2561) ที่กล่าวว่า “ภาครัฐมีส่วนสำคัญซึ่งในอดีตจนถึงปัจจุบันต้องยอมรับว่าส่วนของธุรกิจขายตรงเองภาครัฐอาจจะยังเข้ามาควบคุมหรือดูแลอย่างไม่ดีเหมือนกับ ธุรกิจอื่นๆ ธุรกิจขายตรงเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ อย่างมากกว่าธุรกิจอื่นๆ ลงถึงตัวรากหญ้าหรือผู้บริโภคโดยตรง เป็นธุรกิจที่กลุ่มคนเหล่านี้สามารถเลี้ยงตนเองได้อยากให้ภาครัฐ ให้ความสนใจ เรื่องของกฎระเบียบ ภาษีต่างๆ ทำให้ธุรกิจในด้านนี้ดีขึ้น สำหรับธุรกิจขายตรงที่ถูกกฎหมาย” และ “ส่วนธุรกิจที่มีความเสี่ยงผิดกฎหมายแชร์ลูกโซ่ ภาครัฐ ควรจะต้องมีกฎระเบียบหรือมีการลงโทษที่ชัดเจนและหนักหน่วง ไม่ให้ธุรกิจเหล่านี้เติบโตได้ดี” ดังนั้นสรุปได้ว่าแนวทางที่ภาครัฐควรส่งเสริมคือในเรื่องการสื่อสารภาพลักษณ์ของธุรกิจขายตรงว่ามีประโยชน์ในการสร้างคุณค่าต่อเศรษฐกิจ และออกกฎหมายที่เด็ดขาดในการลงโทษธุรกิจที่ผิดกฎหมาย

นอกจากนั้นในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขายตรงในสายตาของผู้บริโภคผู้ให้ ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของธุรกิจขายตรงว่าผู้บริโภคยังมองในด้านลบ รวมทั้งสื่อต่างๆ ที่ออกไปก็นำเสนอในแง่ลบมากกว่าบวก ดังผลการสัมภาษณ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) “น้ำหนักไปในทางลบมากกว่าบวก เพราะหลายคนกลัวจากที่ได้สัมผัสกับทีมงาน จะกลัวในเรื่องของสินค้า กลัวการสวมรอยเป็นผลิตภัณฑ์สินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานใช้แล้วเสียชีวิตหลายคนกลัวเพราะถูกหลอกหลวงเพราะคิดว่าการทำธุรกิจขายตรงจะต้องมีผลประโยชน์ 1 2 3 มีผลประโยชน์ รายเดือนรายวันประมาณนี้ ก็เลยมองว่าถูกหลอกให้ซื้อสินค้าหรือให้ลงทุน”

สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) ที่กล่าวว่า “ภาพลักษณ์ธุรกิจขายตรง ถ้ามองในส่วนของผู้บริโภคจะมองสินค้าขายตรงในภาพลบเพราะ ผู้บริโภค ได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ข้อมูลที่หลากหลาย เนื่องจากมีการแข่งขันกันสูงจึงอาจมีการกระทำเข้าข่าย หลอกหลวงเกิดขึ้น” และผลการสัมภาษณ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20, 25 กันยายน 2561) ที่กล่าวว่า “จะยังเป็นลบอยู่เนื่องจากเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนยังไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจขายตรง โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งในช่วงที่ผ่านมาจะมีข่าวคราวเกี่ยวกับเรื่องธุรกิจแชร์ลูกโซ่ซึ่งเป็นธุรกิจที่ผิดกฎหมายตรงนี้มีข่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้เยอะมากจึงทำให้ผู้บริโภคและคนในสังคมเกิดความสับสนแยกแยะไม่ออกระหว่างธุรกิจขายตรงกับเครือข่ายแชร์ลูกโซ่”

ในเรื่องแนวโน้มของธุรกิจขายตรงมีแนวโน้มเติบโต จากกลุ่มสินค้าสุขภาพ และการสวนกระแสเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ดังผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กันยายน 2561) กล่าวว่า “จริงๆ แล้วธุรกิจขายตรงนั้นสวนกระแสกับเศรษฐกิจปัจจุบันอยู่แล้ว เศรษฐกิจไม่ดีคนตกงานเยอะก็จะมีคนเข้าร่วมธุรกิจขายตรงเยอะขึ้น เพราะธุรกิจขายตรงเป็นงานชนิดหนึ่งที่สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องไปสัมภาษณ์” สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2561) ว่า “แนวโน้มการเติบโต มีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ จากหลายปีที่ผ่านมา อาจไม่มีการขยายสาขาแต่มีการเปิดบริษัทขายตรงหรือสินค้าขายตรงใหม่ๆ ขึ้นมาก่อนข้างเยอะจะมีการแข่งขันค่อนข้างสูงเพราะฉะนั้นธุรกิจขายตรงย่อมเติบโตขึ้นอย่างแน่นอน” และการสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2561) ที่กล่าวว่า “แนวโน้มของธุรกิจขายตรงจะมีแนวโน้มที่เติบโตอย่างชัดเจนเพราะธุรกิจขายตรงเป็นธุรกิจเดียวที่ลงทุนน้อย แต่ได้ผลตอบแทนและรายได้กลับมาค่อนข้างชัดเจน โครงสร้างชัดเจนและหลายๆ คน ไม่จำเป็นต้องสต็อกสินค้าก็สามารถที่จะมาทำธุรกิจตรงนี้ได้”

ส่วนความคิดเห็นต่อธุรกิจขายตรงว่าควรมีการเรียนการสอนเกี่ยวกับธุรกิจขายตรงตั้งแต่ระดับประถมศึกษาไปจนถึงปริญญาตรีหรือไม่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกือบทั้งหมดเห็นด้วยที่จะให้มีหลักสูตรดังกล่าว ดังผลการสัมภาษณ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2561) ว่า “มีประโยชน์ที่เราจะนำมาประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจทุกอย่างจริงๆ และธุรกิจ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นธุรกิจขายตรงอย่างเดียวเพราะฉะนั้นการให้ความรู้ในเรื่องธุรกิจควรจะเริ่มต้นให้กับเด็กๆ ได้เรียนรู้ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา เพื่อที่นำไปใช้ในการประกอบอาชีพต่อไปในเรื่องของการค้าขายเรื่องการขายตรงจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ เพราะฉะนั้นความรู้ที่ได้มาสามารถนำมาขยายต่อยอดธุรกิจสร้างเป็นอาชีพได้” สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่ง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2561) ที่กล่าวว่า “ควรมีการบรรจุหลักสูตรธุรกิจขายตรงเข้าไปในระดัการสอนพื้นฐาน ถ้ามีการพ่วงฐานให้กับเด็กในประเทศของเราเองให้รู้จักธุรกิจขายตรง ทุกวันนี้ในระดับการเรียนการสอนของระดับมหาวิทยาลัยก็จะมีในเรื่องของการเรียนการสอนเกี่ยวกับการค้าปลีกธุรกิจแฟรนไชส์อีกหลายๆ เรื่องที่

อยู่ในธุรกิจของชายตรงก็น่าจะบรรจุเข้าไปในหลักสูตรอย่างน้อยเด็กประถมมัธยมก็สามารถสร้างรายได้ให้กับตนเองได้ในสินค้าที่ไม่ได้แพงมาก เพราะตรงนี้จะเป็นการปูพื้นฐานในการทำธุรกิจให้เด็ก และสามารถสร้างรายได้ให้กับตนเองได้ด้วย” และผลการสัมภาษณ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2561) ที่กล่าวว่า“เห็นด้วยที่ควรจะมีการบรรจุหลักสูตรธุรกิจชายตรงนี้ในภาคการศึกษาเพราะธุรกิจชายตรง ไลน์ผลิตภัณฑ์มันคือผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคสินค้าใกล้ตัวของเราทุกคนทั้งสิ้น ตั้งแต่เด็กเลยคนเราเกิดมาก็ต้องกินต้องใช้เพราะฉะนั้นของกินของใช้ก็จะอยู่รอบๆ ตัวเรา เพราะฉะนั้นจะดีแค่ไหนถ้าเราสามารถเปลี่ยนสิ่งที่เรากินที่เราใช้ปัจจุบัน ให้สามารถสร้างรายได้ให้กับเราได้ด้วย ซึ่งเด็กนั้นจะอยู่ในวัยที่ฟังก็สร้างรายได้ให้กับตนเองได้ด้วย จะทำให้เขารู้สึกมีค่าสามารถหารายได้ให้กับตัวเองได้ ตรงนี้เห็นด้วยที่ควรจะมีการบรรจุเข้าไปในหลักสูตรการเรียนการสอน”



## บทที่ 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ แล้วนำข้อสรุปมาตีความ เชื่อมโยงความสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจตามสมมติฐานของการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแสดงรายละเอียดของผลการศึกษาและวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

#### 5.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ตารางที่ 5.1 คุณลักษณะของประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	คุณลักษณะของประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรง
คนที่ 1	มีความเห็นว่ายอดขายรวมของธุรกิจเพิ่มขึ้นเนื่องจากเป็นธุรกิจที่สวนกระแสเศรษฐกิจ ส่วนความพึงพอใจของลูกค้า นั้นคิดว่ายังมองธุรกิจในเชิงลบมากกว่าบวก
คนที่ 2	มีความเห็นว่ายอดขายรวมของธุรกิจมีลักษณะทรงตัว ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง
คนที่ 3	มีความเห็นว่ายอดขายรวมของธุรกิจเพิ่มขึ้นจากการเติบโตของกระแสสุขภาพ เทคโนโลยีต่างๆ แต่ของธุรกิจเองลดลงจากการแข่งขันที่สูงขึ้น ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าดีขึ้นเพราะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น
คนที่ 4	มีความเห็นว่ายอดขายรวมของธุรกิจเติบโตแต่แบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนความพึงพอใจของลูกค้ามีแนวโน้มดีขึ้นจากเดิมที่มองในภาพลบ
คนที่ 5	มีความเห็นว่าอยู่ในลักษณะทรงตัว ปรับขึ้นเล็กน้อย แต่คาดว่าน่าจะมีแนวโน้มดีขึ้นหลังจากมีการเลือกตั้ง ส่วนความพึงพอใจของลูกค้า นั้นอยู่ในระดับสูง โดยดูจากผลตอบรับจากลูกค้าที่ดี
คุณลักษณะร่วม	ประสิทธิผลในภาพรวมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งทำให้ประสิทธิผลโดยรวมของธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น

สรุปผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยโดยต่างเห็นตรงกันว่า ธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตทั้งในส่วนของยอดขายและจำนวนลูกค้า ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าในส่วนใหญ่ต่างเห็นตรงกันว่ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

แนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลสรุปได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

1. การปรับปรุงในเรื่องการให้ข้อมูลสินค้า ทั้งกับเครือข่ายเองและตัวลูกค้าผู้บริโภคที่ใช้สินค้า โดยตรงรวมถึง การแนะนำการใช้ ดิจิทัลเทคโนโลยี และสื่อโซเชียลมีเดีย (Social Media) มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้มากขึ้น
2. การให้ข้อมูลจากภาครัฐที่มีความคลาดเคลื่อน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดต่อธุรกิจขายตรง ส่งผลให้การขยายตัวของธุรกิจขายตรงระยะหลังไม่เติบโตเท่าที่ควร

## 5.2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ในการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ผู้วิจัยได้การศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ตารางที่ 5.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
คนที่ 1	มีความเห็นว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จเกิดจากผู้นำที่มีบารมีสามารถที่จะโน้มน้าวหรือร้องหรือสั่งการ กับลูกทีมเพื่อที่จะให้เข้ามาช่วยงานได้
คนที่ 2	มีความเห็นว่าแม่ทีมหรือผู้นำ ที่มีความเป็นผู้นำและความสามารถสูง มีส่วนเป็นอย่างมากที่จะทำให้มีรายได้ที่มากขึ้น
คนที่ 3	มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถทางธุรกิจ มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของลูกทีม
คนที่ 4	มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถทางธุรกิจ มีการวางแผนที่ดี รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีบารมีโดยสามารถที่จะให้ความพึงพาได้ในยามที่ลูกทีมมีปัญหา
คนที่ 5	มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีความรู้เรื่องสินค้า รู้กลุ่มเป้าหมาย วางแผนเป็นให้โอกาสกับทีมงาน ได้นำเสนอความคิดของตนเองรวมถึงสามารถที่จะร่วมกันกำหนดเป้าหมายแผนงานร่วมกันได้ด้วย เป้าหมายก็จะบรรลุได้

ตารางที่ 5.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
คุณลักษณะร่วม	ผู้นำที่มีความสามารถ มีความเป็นประชาธิปไตย และบารมีจะส่งผลให้ผู้ตามปฏิบัติไปในทิศทางที่ผู้นำกำหนด อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อธุรกิจ เครือข่ายขายตรง

สรุปผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงภาวะผู้นำ โดยเห็นตรงกันว่าภาวะผู้นำส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อธุรกิจเครือข่ายขายตรง

แนวทางในการสร้างภาวะผู้นำสรุปได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

1. การสร้างระบบการให้ความรู้เพื่อให้มีความเข้าใจในเรื่องธุรกิจขายตรง
2. ฝึกอบรมเทคนิคการขายและอบรมด้านผลิตภัณฑ์สิ่งเหล่านี้คือหัวใจของธุรกิจขายตรง

### 5.3 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมวัฒนธรรมย่อยขององค์กร

ในการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ผู้วิจัยได้การศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5.3 คุณลักษณะของวัฒนธรรมย่อยขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	คุณลักษณะของวัฒนธรรมย่อยขององค์กร
คนที่ 1	มีความเห็นว่า ส่วนมากแล้วสมาชิกจะเข้าไปดำเนินการกันเองโดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กรเลย ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมไม่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจ
คนที่ 2	มีความเห็นว่า ไม่ส่งผลเพราะสมาชิกส่วนใหญ่ไปดำเนินการกันเองไม่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร
คนที่ 3	มีความเห็นว่า การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ถ้าทุกคนทำตามวัฒนธรรมที่ได้ตั้งไว้มีกรอบวัฒนธรรมขององค์กร ก็จะส่งผลในทางที่ดี แต่ในภาพรวมจริงแล้วในธุรกิจขายตรงคือไม่ค่อยดำเนินการหรือไปในทางเดียวกันสักเท่าไร ต่างคนต่างทำต่างคนต่างจะทำให้ตัวเองดีที่สุดโดยไม่ได้นิ่งใจให้ทำไปพร้อมกันตามวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 5.3 คุณลักษณะของวัฒนธรรมย่อยขององค์กร (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	คุณลักษณะของวัฒนธรรมย่อยขององค์กร
คนที่ 4	มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรสร้างกันเองมากกว่าระหว่างแม่ทีมและลูกทีม และส่งผลต่อประสิทธิภาพผลธุรกิจไม่ได้มาจากตัวองค์กรโดยตรง
คนที่ 5	ไม่เห็นด้วย คือแต่ละองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมองค์กร จะเป็นสิ่งที่ดีเนื่องจากว่าลักษณะของการขายตรงจะมีทีมงานย่อยซึ่งบางครั้งทีมงานเองก็อาจจะไม่ได้เข้ามาใกล้ชิดผูกพัน ก็อาจจะไม่ได้รับรู้หรือสัมผัสรับรู้ซึมซับวัฒนธรรมองค์กรที่ดี
คุณลักษณะร่วม	วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อธุรกิจเครือข่ายขายตรง มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมย่อยขององค์กร ไม่ใช่วัฒนธรรมหลักหรือภาพรวมขององค์กร อันเกิดจากบริบทของธุรกิจเครือข่ายขายตรงที่มีความแตกต่างจากลักษณะขององค์กร โดยทั่วไป

สรุปผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นตรงกันว่าวัฒนธรรมย่อยขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ ไม่ได้เกิดจากวัฒนธรรมหลักขององค์กร

แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมย่อยขององค์กร สรุปได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

1. การทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กร มีการซื้อสินค้าไปใช้จริง ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระมีรายได้เกิดขึ้นจริง ไม่ควรนำผลตอบแทนที่เกินจริงมาหลอกล่อ
2. วัฒนธรรมย่อยขององค์กร หลักๆก็จะมาจากตัวผู้นำทีมซึ่งคือแม่ทีม ที่จะกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทีมอย่างไรซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีคือควรมีการให้ความเป็นกันเองกับลูกทีม มีการนัดประชุมพบปะสังสรรค์อย่างพี่น้องหรือบางครั้งมีการพากันไปเที่ยวเพื่อสร้างความผูกพันกันซึ่งจะเป็นวัฒนธรรมแบบความเป็นพี่เป็นน้อง หรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยนั่นเอง

#### 5.4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมการสร้างความผูกพันองค์กร

ในการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ผู้วิจัยได้การศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 5.4 คุณลักษณะของการสร้างความผูกพันองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	คุณลักษณะของการสร้างความผูกพันองค์กร
คนที่ 1	มีความเห็นว่า จริงๆ แล้วการสร้างความผูกพันคือการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกหรือตัวบริษัทกับผู้นำ บริษัทมีการเสนอให้ทีมงานมีการขยายธุรกิจเพื่อสร้างความมั่นคง และสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานอยู่แล้ว เพื่อให้เกิด
คนที่ 2	มีความเห็นว่า นโยบายขององค์กรเพื่อการสร้างความมั่นคงให้กับทีมงานส่วนใหญ่แล้วองค์กรจะมีนโยบายเบื้องต้นที่จะให้ความร่วมมือ การจัดกิจกรรม การให้ความรู้ต่างๆ ส่วนใหญ่แม่ทีมจะรวมตัวกัน เพื่อจัดกิจกรรมตรงนี้ขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกหรือกลุ่มนักขายต่างๆ ได้มาพบเจอกันมาสร้างปฏิสัมพันธ์กันสร้างเป้าหมายร่วมกัน
คนที่ 3	มีความเห็นว่า ส่วนหนึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลดีต่อประสิทธิผลของธุรกิจ เพราะเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วแสดงว่าผู้ที่ทำธุรกิจขายตรงนี้รักองค์กรที่ตัวเองทำอยู่ อาจจะมีการพอใจในแม่ทีม พพอใจในผู้บริหาร พพอใจในองค์กร พพอใจในเรื่องของประโยชน์ที่ได้
คนที่ 4	มีความเห็นว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อธุรกิจ ความผูกพันอยู่ที่ตัวของผู้นำจะสร้างความศรัทธาได้มากน้อยเพียงใด
คนที่ 5	มีความเห็นว่ามีความเห็นว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยส่งผลด้านบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจ
คุณลักษณะร่วม	การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยส่งผลบวกต่อประสิทธิผลต่อธุรกิจ จะเห็นได้จากกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ การสนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

สรุปผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงการสร้างความผูกพันองค์กร โดยเห็นตรงกันว่าช่วยส่งผลบวกต่อประสิทธิผลต่อธุรกิจ ผ่านกิจกรรมต่างๆ

แนวทางในการสร้างความผูกพันในองค์กรสรุปได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

1. ควรมีการจัดสัมมนาเป็นประจำหรือสม่ำเสมอ ทำให้ผู้บริหาร แม่ทีมและลูกทีมได้มาเจอกัน ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีโอกาสประสบความสำเร็จ สร้างรายได้เลี้ยงตัวเองให้ดูแลครอบครัวได้ นอกจากนั้นยังสามารถที่จะสร้างทีมงานให้ขยายใหญ่ขึ้นได้อีก

2. ควรมีการพาลูกทีมไปจัดกิจกรรมท่องเที่ยวร่วมกัน เป็นระยะๆ เพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรให้กับแม่ทีมและลูกทีมได้พบเจอกัน

### 5.5 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมการสร้างบรรยากาศองค์การ

ในการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ผู้วิจัยได้การศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5.5 คุณลักษณะของการสร้างบรรยากาศองค์การ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	คุณลักษณะของการสร้างบรรยากาศองค์การ
คนที่ 1	มีความเห็นว่า การมีทีมบริหารที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีออฟฟิศที่รองรับหลายๆอย่างได้ก็จะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตได้
คนที่ 2	มีความเห็นว่า การสร้างบรรยากาศองค์การจะช่วยให้เกิดผลดีต่อธุรกิจ การสร้างบรรยากาศในการทำงานในรูปแบบต่างๆ จะทำให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน
คนที่ 3	มีความเห็นว่า การสร้างบรรยากาศองค์การทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดตกแต่งที่ทำงาน การออกไปจัดกิจกรรมนอกสถานที่ เพื่อให้ทีมงานมีการช่วยเหลือกันและกันก็จะทำให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีมีความสุขไม่อึดอัดในการทำงานซึ่งจะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน
คนที่ 4	มีความเห็นว่า การสร้างบรรยากาศองค์การ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี เพราะจะทำให้ทีมงานมีความสุขในการทำงาน มีกำลังใจ ในยามที่ขายสินค้าไม่ได้ตามเป้าหมาย

ตารางที่ 5.5 คุณลักษณะของการสร้างบรรยากาศองค์การ (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	คุณลักษณะของการสร้างบรรยากาศองค์การ
คนที่ 5	มีความเห็นว่า ควรมีการสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงาน มีการสัมมนาให้ความรู้ต่างๆ มีความจริงใจต่อกันทั้งแม่ทีมลูกทีม ผู้บริหารทุกคน เพื่อที่จะให้สามารถที่จะเปิดใจให้กับ ไม่ปิดกั้นข้อมูล ถึงแม้ในวันนี้จะยังทำยอดขายไม่ได้ เกิดความรู้สึกท้อแท้ผิดหวังแต่เราจะต้องพยายามจุดไฟในตัวเองให้ได้มุ่งความสำเร็จที่ตัวของลูกทีม ก็จะส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จตาม
คุณลักษณะร่วม	การสร้างบรรยากาศองค์การ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผ่านวิธีการต่างๆ ในหลายรูปแบบ ทั้งการจัดสถานที่ การจัดกิจกรรมทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน

สรุปผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงการสร้างบรรยากาศองค์การ โดยเห็นตรงกันว่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

แนวทางในการสร้างบรรยากาศองค์การสรุปได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ควรมีการนัดพบปะพูดคุยทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เช่นเดินทางไปต่างประเทศบ้างเพื่อสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ที่ดีต้องให้เข้าใจกันระหว่างแม่ทีมกับลูกทีม เมื่อใดบรรยากาศที่ดีแบบนี้เกิดขึ้นงานก็จะประสบความสำเร็จได้อย่างไม่มีปัญหา

### 5.6 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมจากปัจจัยอื่นๆ

ในการค้นหาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นตรงกันว่าปัจจัยอื่นๆ คือ การส่งเสริมจากภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5.6 คุณลักษณะของการส่งเสริมจากภาครัฐ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	คุณลักษณะของการส่งเสริมจากภาครัฐ
คนที่ 1	มีความเห็นว่า ภาครัฐไม่เข้าใจการขายตรงอย่างแท้จริง โดยเฉพาะภาครัฐให้ข่าวบางเรื่องไม่ใช่ส่วนของธุรกิจขายตรงเลย กฎหมายที่ออกมาล่าสุดไม่ส่งเสริมธุรกิจขายตรง จะเห็นได้ว่าสื่อ นำธุรกิจขายตรงไปโยงกับแชร์ลูกโซ่ ซึ่งแชร์ลูกโซ่กับขายตรงเป็นคนละกิจการกลายเป็นเหมารวมทำให้ธุรกิจขายตรงทุกวันนี้เกิดปัญหาว่า ทำขายตรงแล้วหลอกหลวง
คนที่ 2	มีความเห็นว่า ภาครัฐกำหนดนโยบายและข้อกฎหมายที่เข้มงวดต่อธุรกิจมากเกินไป ทำให้ส่งผลเสียต่อธุรกิจ
คนที่ 3	มีความเห็นว่า ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบโดยตรง ถ้ามีการส่งเสริมอย่างจริงจัง จะทำให้ส่งผลดีต่อภาพรวมของเศรษฐกิจประเทศ
คนที่ 4	มีความเห็นว่า ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นน่าจะเป็นเรื่องของนโยบายของภาครัฐที่จะมาเสนอในส่วนโดยตรงนี้
คนที่ 5	ภาครัฐมีส่วนสำคัญ แต่อาจจะยังเข้ามาควบคุมหรือดูแลอย่างไม่ดีเหมือนกับธุรกิจอื่นๆ ธุรกิจขายตรงเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ อย่างมากกว่าธุรกิจอื่นๆ ลงถึงตัวรากหญ้าหรือผู้บริโภคโดยตรง เป็นธุรกิจที่กลุ่มคนเหล่านี้สามารถเลี้ยงตนเองได้ อยากให้ภาครัฐให้ความสนใจ เรื่องของกฎระเบียบ ภาษีต่างๆ ทำให้ธุรกิจในด้านนี้ดีขึ้น สำหรับธุรกิจขายตรงที่ถูกกฎหมาย และ ส่วนธุรกิจที่มีความสัมพันธ์ผิดกฎหมายแชร์ลูกโซ่ ภาครัฐควรจะต้องมีกฎระเบียบหรือมีการลงโทษที่ชัดเจนและหนักหน่วง ไม่ให้ธุรกิจเหล่านี้เติบโตได้ดี
คุณลักษณะร่วม	การส่งเสริม สนับสนุนจากภาครัฐทั้งในด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการออกกฎหมายที่เหมาะสมจะส่งผลบวกต่อธุรกิจ

สรุปผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดกล่าวถึงปัจจัยอื่นๆ คือการส่งเสริม สนับสนุนจากภาครัฐ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธุรกิจ

จากคุณลักษณะร่วมที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญนั้น พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การสร้างบรรยากาศองค์กร นั้นทำให้ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของ

ธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ส่วนวัฒนธรรมองค์การในความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มองเป็นวัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลนั้นมีความคิดเห็นตรงกันคือการส่งเสริมจากภาครัฐมีส่วนสำคัญต่อธุรกิจ



## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กรและระดับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การสร้างบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 381 คน ใช้สถิติพรรณนาวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย จากนั้นเสริมผลการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารธุรกิจขายตรง จำนวน 5 คน และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเริ่มจากวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากนั้นจึง วิเคราะห์ถดถอยพหุ การวิเคราะห์ส่วนที่สองคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่ออภิปรายขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 6.1 สรุปผลการวิจัย
- 6.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 6.3 ข้อจำกัดการวิจัย
- 6.4 ข้อเสนอแนะ

## 6.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้ศึกษาขอเสนอสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กรและระดับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย และผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย และแนวทางการปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 6.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 6.1.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้จำหน่ายอิสระขายตรงในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.70 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.70 วุฒิก่อนศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.40 ส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างเอกชน คิดเป็นร้อยละ 53.30 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งนักธุรกิจขายตรง (ลูกทีม) คิดเป็นร้อยละ 86.10 ส่วนใหญ่เป็นตัวแทนขายตรงของบริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิค จำกัด คิดเป็นร้อยละ 42.80 รองลงมา บริษัท แอมเวย์ ประเทศไทย จำกัด คิดเป็นร้อยละ 33.30 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่เข้าร่วมธุรกิจขายตรง 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.30 ส่วนใหญ่มีรายได้โดยเฉลี่ยจากอาชีพประจำ 20,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.10 ส่วนใหญ่มีรายได้โดยเฉลี่ยจากธุรกิจขายตรง 15,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.20

#### 6.1.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย และระดับประสิทธิผล

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย พบว่า ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความรู้ ความสามารถของผู้นำค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.21$ ) ความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ ) การมุ่งความสำเร็จของงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.96$ ) และความเป็นผู้นำบารมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.90$ )

ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมย่อยขององค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่ากิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ ) นวัตกรรมและเทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.99$ ) ปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.99$ ) และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.94$ )

ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความมั่นคงในงานและการสนับสนุนการทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.28$ ) และการให้ผลประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.07$ )

ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ด้านการสร้างบรรยากาศการองค์กรพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าโครงสร้างและระบบการจัดการขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) และการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.19$ )

ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย พบว่า ภาพรวมประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทยพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านลูกค้า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.20$ ) และด้านการเงิน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ )

### 6.1.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานทั้ง 4 สมมติฐาน

ปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศองค์กรสามารถทำนายการผันแปรของประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ได้ร้อยละ 66.20 ( $R^2 = .662$ ) โดยเรียงลำดับค่าอิทธิพลหรือความสำคัญจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ คือ การสร้างความผูกพันต่อองค์กร ( $\beta = .475$ ) การสร้างบรรยากาศองค์กร ( $\beta = .291$ ) ภาวะผู้นำ ( $\beta = .134$ ) และวัฒนธรรมย่อยขององค์กร ( $\beta = .063$ ) ซึ่งสามารถเขียนสมการทำนายประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ได้ดังนี้



ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย =  $0.110 + 0.136$   
(ภาวะผู้นำ) +  $0.082$  (วัฒนธรรมย่อยองค์กร) +  $0.492$  (การสร้างความผูกพันต่อองค์กร) +  $0.273$   
(การสร้างบรรยากาศองค์กร)

### 6.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย และผลที่ได้จากข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ สรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย โดยต่างเห็นตรงกันว่า ธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตทั้งในส่วนของยอดขายและจำนวนลูกค้า เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สวนกระแสเศรษฐกิจที่ซบเซาจะทำให้คนต้องการหารายได้เพิ่ม จึงเข้าสู่ธุรกิจนี้เพิ่มขึ้น

ส่วนแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลสรุปได้ดังนี้

1. การปรับปรุงในเรื่องการให้ข้อมูลสินค้า ทั้งกับเครือข่ายเองและตัวลูกค้าผู้บริโภคที่ใช้สินค้าโดยตรงรวมถึง การแนะนำการใช้ ดิจิทัลเทคโนโลยี และสื่อ โซเชียลมีเดีย (Social Media) มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้มากขึ้น

2. การให้ข้อมูลจากภาครัฐที่มีความคลาดเคลื่อน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดต่อธุรกิจขายตรง ส่งผลให้การขยายตัวของธุรกิจขายตรงระยะหลังไม่เติบโตเท่าที่ควร

#### 6.1.2.1 แนวทางการปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ในการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ผู้วิจัยได้มีการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางการปรับปรุง โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

##### 1. แนวทางการสร้างภาวะผู้นำสรุปได้ดังนี้

1) การสร้างระบบการให้ความรู้เพื่อให้มีความเข้าใจในเรื่องธุรกิจขายตรง

2) ฝึกอบรมเทคนิคการขายและอบรมด้านผลิตภัณฑ์สิ่งเหล่านี้คือหัวใจของธุรกิจขายตรง

##### 2. แนวทางการสร้างวัฒนธรรมย่อยองค์กรสรุปได้ดังนี้

1) การทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กร มีการซื้อสินค้าไปใช้จริง ทำให้ผู้จำหน่ายอิสระมีรายได้เกิดขึ้นจริง ไม่ควรนำผลตอบแทนที่เกินจริงมาหลอกล่อ

2) สร้างวัฒนธรรมแบบความเป็นพี่เป็นน้องในการทำงาน ในลักษณะ วัฒนธรรมกลุ่มย่อย คือ จะมาจากหัวหน้าทีมซึ่งคือแม่ทีม ที่จะกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการ ทีมอย่างไรซึ่งการสร้างวัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่ดี คือควรมีการให้ความเป็นกันเองกับลูกทีม มีการนัด ประชุมพบปะสังสรรค์อย่างพี่น้องหรือบางครั้งมีการพากัน ไปเที่ยวเพื่อสร้างความผูกพันกันซึ่งจะเป็น วัฒนธรรมแบบความเป็นพี่เป็นน้อง เนื่องจากลักษณะองค์การทำให้การสร้างวัฒนธรรม องค์การในภาพรวมทำได้ยาก การสร้างวัฒนธรรมกลุ่มย่อยน่าจะเป็นแนวทางที่ดีกว่า ฉะนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมกลุ่มย่อยให้มากกว่าที่ผ่านมาเพื่อประโยชน์โดยรวมของ องค์การ และมองหาประเด็นที่องค์การต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไข วัฒนธรรมหลักให้เกิด ความเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยมองจากวัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่กลุ่มแม่ทีม ลูกทีม ใช้ทำกันเป็นประจำ ว่ามีสิ่งใดบ้างที่สามารถสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยที่ทุกคนเต็มใจทำงานเป็นการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นกันอย่างเหนียวแน่นในกลุ่มย่อยให้กลายเป็นวัฒนธรรมหลักได้ในระยะยาวและ มั่นคง โดยที่ทุกคนสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ต้องมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นการสร้างวัฒนธรรม หลักจากวัฒนธรรมย่อยขององค์การนั่นเอง

### 3. แนวทางในการสร้างความผูกพันในองค์การสรุปได้ดังนี้

1) ควรมีการจัดสัมมนาเป็นประจำหรือสม่ำเสมอ ทำให้ผู้บริหารเองแม่ทีมลูกทีมได้มาเจอกันส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีโอกาสประสบความสำเร็จ สร้างรายได้เลี้ยงตัวเองให้ดูแลครอบครัวได้ นอกจากนั้นยังสามารถที่จะสร้างทีมงานให้ขยายใหญ่ขึ้นได้อีก

2) ควรมีการพาลูกทีมไปจัดกิจกรรมท่องเที่ยวร่วมกัน เป็นระยะ ๆ เพื่อสร้างความผูกพันในองค์การให้กับแม่ทีมและลูกทีมได้พบเจอกัน

4. แนวทางในการสร้างบรรยากาศขององค์การสรุปได้ ดังนี้ ควรมีการนัดพบปะพูดคุยทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เช่นเดินทางไปต่างประเทศบ้างเพื่อสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ที่ดีต้องให้เข้าใจกันระหว่างแม่ทีมกับลูกทีม เมื่อใดบรรยากาศที่ดีแบบนี้เกิดขึ้นงานก็จะประสบความสำเร็จได้อย่างไม่มีปัญหา

## 6.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย พบว่า ภาพรวมด้านภาวะผู้นำ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$ ) ภาพรวมด้านวัฒนธรรมย่อยขององค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ ) ภาพรวมด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ ) ภาพรวมด้านการสร้างบรรยากาศการองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) และภาพรวมประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ ) ซึ่งสอดคล้องกับแก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, นิคมเจียรจินดา และวิรมล เวศสุนทรเทพ (2560) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นด้านสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำ ในส่วนประสิทธิผลของการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับภัทรลภา ลิมกิติศุภสิน (2556) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล ผลการการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านการมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร ที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด สอดคล้องกับนวลปรารค์ ภาคสาร และจันทนา แสนสุข (2559) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรและความยุติธรรมขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าระดับความคิดเห็นของบรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับพุทธพร สัมภาวะผล, พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2559) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงานและระดับประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลการวิจัยสอดคล้องกับนักวิจัยหลายท่านดังที่กล่าวมา

ส่วนผลการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การสร้างบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุมนชกาญจน์ วุฒิพงค์วารการ (2558) ทำการศึกษาอิทธิพลปัจจัยแห่งความสำเร็จของนักธุรกิจเครือข่ายและปัจจัยในการตัดสินใจ

ชื่อที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค ความสำเร็จของนักธุรกิจเกิดจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยอาศัย มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้นำหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อในชีวิตประจำวันเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ดังนั้นผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของแก้วตา ผู้พัฒนพงศ์, นิคม เจียรจินดา และวิรมล เวศสุนทรเทพ (2560) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ Taylor, Cornelius & Colvin (2014) ที่ได้ศึกษาเรื่อง Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness ผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีทักษะในการเป็นผู้นำสูงช่วยให้องค์กรมีประสิทธิผลมากที่สุดใ้องค์กร ซึ่งเมื่อดูจากสถิติพรรณานั้น ภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.04) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความรู้ ความสามารถของผู้นำค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.21) ความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.05) การมุ่งความสำเร็จของงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 3.96) และความเป็นผู้นำบารมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 3.90) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้กล่าวมาโดยเฉพาะความรู้ ความสามารถของผู้นำในธุรกิจขายตรงนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเนื่องจากคนที่จะประสบความสำเร็จขึ้นไปเป็นหัวหน้า (แม่ทีม) ได้นั้นจะต้องพัฒนาตนเอง ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อในชีวิตประจำวันเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตามที่ผลจากงานวิจัยของสุมนธกาญจน์ วุฒิพงศ์วารกร (2558) ได้กล่าวไว้ ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ เส้นทาง - เป้าหมาย ของ House & Mitchell (1974) สนับสนุนภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม หรือ ความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ คือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ร่วมงาน โดยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ร่วมงานในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้น ในที่ทำงาน และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง แก่ผู้ร่วมงาน และสรรหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ร่วมงาน ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ ซึ่งทั้งภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้าน นี้ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจส่วนภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่รวมลักษณะของผู้นำ (Trait Leadership) ที่ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือพนักงานเนื่องจากมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะและพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Leadership) ที่จะช่วยทำให้เกิดคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้คุณสมบัติพิเศษเหล่านี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่แรงกล้า มีทักษะทาง

วาทศิลป์ในการสื่อสารมีวิสัยทัศน์ ความเชื่อมั่นและความเฉลียวฉลาดของผู้นำ (Webber, 1947 อ้างถึงใน ธนาพร เมธาภิวัฒน์, 2546, หน้า 16) นอกจากนั้นสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดเห็นด้วยที่ว่าการมีแม่ทีมที่มีภาวะผู้นำที่มีความสามารถ มีความเป็นประชาธิปไตย และบารมีจะส่งผลให้ผู้ตามปฏิบัติไปในทิศทางที่ผู้นำกำหนด อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อธุรกิจเครือข่ายขายตรงจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของธุรกิจขายตรง

2. วัฒนธรรมย่อยองค์การส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Begin (2007, p. 3) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและสร้างเสริม ความสามารถให้แก่พนักงานนั้น วัฒนธรรมองค์การมีส่วนสำคัญมากในการที่จะช่วยเหลือ ในสิ่งนี้ Hellriegel et al. (2001, pp. 528-529) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กันโดยตรง ด้วยเหตุนี้จึงมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเพื่อเป็นการสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น Begin (2007, p. 12) ที่ได้กล่าวไว้ว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านต่าง ๆ เช่น ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น และผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของพินิจดา คากรถาชา, ภณิตา สุนทรไชย และนิศาวัฒน์ โชติเชย (2560) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธพร สัมภาวะผล, พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2559) ที่ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของกัญชิตา นุ่มสังข์ (2556) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและทัศนคติและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรมในการทำงาน คือ การรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ มีอิทธิพลสูงสุด ซึ่งเมื่อมาดูผลจากสถิติพรรณนาด้านวัฒนธรรมย่อยองค์การ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่ากิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ ) นวัตกรรมและเทคนิคใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.99$ ) ปัจเจก

บุคคลและกลุ่มนิยม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.99$ ) และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.94$ ) แสดงให้เห็นว่าลักษณะวัฒนธรรมย่อยขององค์กรที่เกิดจากความสัมพันธ์ของหัวหน้า(แม่ทีม) และลูกทีมนั้นส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อธุรกิจ ผ่านกิจกรรมในการทำงาน การใช้นวัตกรรม ในการทำงาน ความเป็นกลุ่มนิยม และการมุ่งเป้าหมายร่วมกัน

ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า วัฒนธรรมกลุ่มย่อยทำให้ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ ชนวนรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 , หน้า 314) และ พิบูล ทีปะปาล (2550, หน้า 308) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมย่อย (subcultures) ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหลัก ซึ่ง สมาชิกในกลุ่มมีรูปแบบพฤติกรรมร่วมกัน แตกต่างจากวัฒนธรรมของคนในองค์กรส่วนใหญ่ วัฒนธรรมย่อยมักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการมีปัญหาด้านการดำเนินงานและ ประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเผชิญอยู่โดยมันจะแตกต่างกันตามแผนกและตามภูมิภาค ต่าง ๆ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างแม่ทีมและลูกทีมเป็นลักษณะวัฒนธรรมย่อยที่สร้างกันขึ้นมาโดยแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มหรือภูมิภาค แต่ส่งผลดีต่อประสิทธิผลของธุรกิจ จึงทำให้ภาพรวมของประสิทธิผลของธุรกิจเพิ่มขึ้น ขณะที่เมื่อมองวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมนั้นไม่ได้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายโดยตรง เนื่องจากลักษณะของธุรกิจส่วนใหญ่จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างแม่ทีมและลูกทีม ตัวธุรกิจหรือองค์กรไม่ได้เข้ามามีบทบาทอย่างจริงจังในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ประกอบกับลักษณะธุรกิจเครือข่ายตรงนั้นแตกต่างจากธุรกิจทั่วไปคือ ผู้จำหน่ายอิสระขายตรงทุกคนไม่ได้อยู่ในสถานะลูกจ้างประจำ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมจึงไม่อาจเข้ามามีบทบาทหรือส่งผลต่อพวกเขาเหล่านี้มากนัก

3. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลภายในองค์กรร่วมมือกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะ อุทิศตัวเอง เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น มีความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร (Hall et al., 1970; Sheldon, 1971; Mowday, 1982; Steers and Porter, 1991) จึงส่งผลคือ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานระดับบุคคล ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีและมีประสิทธิภาพในการทำงานภายในกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่สมาชิกมีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในที่สุด (Mowday, Porter & Steers (1982, pp. 35-38) Asiedu, M., Sarfo, J.O. & Adjei, D. (2014, p. 288) สอดคล้องกับ Luthans (2004, p. 125) ที่กล่าวว่าคนที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะมีผลในทางที่ดีต่อองค์กร เช่น อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ การมาทำงานสายลดลง อัตราการขาด

งานลดลง ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นนอกจากนี้ยังพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่านที่กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเมื่อร่วมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลให้ประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการที่สามารถยกระดับของความผูกพันต่อองค์กรให้มีประสิทธิผลขึ้นได้ คือ การที่องค์กรสร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานขึ้น (Greenberg and Baron, 2000) ส่วนงานวิจัยในประเทศการสร้างความผูกพันต่อองค์กรทำให้ประสิทธิผลของงานเพิ่มขึ้น (ภัทรธาดา ลิมภิกขุสสิน, 2556; สาธิต สุวรรณประกร และสมยศ อวเกียรติ, 2559) ซึ่งเมื่อดูจากสถิติพรรณานี้การสร้างความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความมั่นคงในงานและการสนับสนุนการทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.28$ ) และการให้ผลประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.07$ ) เป็นไปตามที่ Greenberg and Baron (2000) ได้กล่าวไว้ การสร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานขึ้น จะทำให้เกิดความผูกพันและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลธุรกิจในระดับที่สุด

ส่วนผลวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดเห็นด้วยที่ว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของธุรกิจขายตรง ผ่านกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ การสนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

4. การสร้างบรรยากาศขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่ทำงานมีผลต่อความรู้สึกของผู้ทำงานเป็นอย่างยิ่ง คือ มีผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน (สมหมาย ศรีทรัพย์, 2546, หน้า 34-35) บรรยากาศขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร ในด้านต่างๆ โดยเฉพาะผลกระทบที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Yildiz, & Özcan, 2014) นอกจากนี้ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัณฑิลา นุ่มสังข์ (2556) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ให้ความสำคัญบรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ ความพอใจกับบรรยากาศ มีอิทธิพลสูงสุด ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นवलปรังค์ ภาคสาร และจันทนา แสนสุข (2559) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรและความยุติธรรมขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่กล่าวว่าบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน และงานของมะลิวรรณ อรรค

เศรษฐัง และสาขตา บุญโถม (2559) ที่ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่กาฬสินธุ์ ผลการศึกษา บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อดูจากสถิติพรรณานั้นการสร้างบรรยากาศการองค์การพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โครงสร้างและระบบการจัดการขององค์การ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) และการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ ) ซึ่งในส่วนโครงสร้างและระบบการจัดการขององค์การ องค์การที่มีการจัดแบ่งส่วนงานตามหน้าที่พร้อมกับระดับของการบริหาร โดยใช้วิธีกำหนดชื่อตำแหน่ง และกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน อาจจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่คล่องตัวในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีความยืดหยุ่นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การจะมีบรรยากาศของความคล่องตัว มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า ซึ่งลักษณะของธุรกิจขายตรงนั้นค่อนข้างมีความยืดหยุ่นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การเนื่องจากมีลักษณะเป็นกลุ่มของทีมงานแต่ละทีมที่อยู่ภายใต้เครือข่ายของธุรกิจ และ แบบของความเป็นผู้นำ กล่าวคือ เจตคติและวิธีการในการบริหารที่ผู้นำใช้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะผู้นำในระดับสูง เนื่องจากผู้นำในระดับรองลงมาจะเป็นผู้ปฏิบัติตาม (สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 299-300; DuBrin, 1998, p. 334-340) ดังนั้นการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาจึงส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร ซึ่งบรรยากาศของธุรกิจขายตรงอยู่ในระดับมากจึงทำให้ส่งผลบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดเห็นด้วยที่ว่า การสร้างบรรยากาศองค์กรจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของธุรกิจขายตรง ผ่านวิธีการต่างๆ ในหลายรูปแบบ ทั้งการจัดสถานที่ การจัดกิจกรรมทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน

### 6.3 ข้อจำกัดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยกล่าวคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์การ การสร้างความผูกพันต่อองค์การ และการสร้างบรรยากาศองค์กรเท่านั้น ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพบางส่วนนั้นพบว่ามีปัจจัยอื่นๆ ที่พบและส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ เช่น ปัจจัยการส่งเสริมจากภาครัฐ ภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น ซึ่งอยู่นอกขอบเขตกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยทำการศึกษา



## 6.4 ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำเสนอเป็นข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### 6.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี ดังต่อไปนี้

6.4.1.1 จากข้อค้นพบจากงานวิจัยว่าประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยขององค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างบรรยากาศขององค์กร ซึ่งในเชิงทฤษฎีนั้น ผลการศึกษาที่ได้เป็นการสอบย៉าแนวคิดและทฤษฎีในกลุ่มมนุษยสัมพันธ์องค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กรว่ากลุ่มตัวแปรอิสระที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนั้น ให้ผลเป็นไปตามที่ตั้งสมมติฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากตัวอย่าง ดังนั้นจากข้อค้นพบเชิงทฤษฎีผู้บริหารธุรกิจเครือข่ายขายตรงสามารถนำไปกำหนดนโยบายในการพัฒนา โดยการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติต่อผู้จำหน่ายอิสระขายตรงทั้งที่อยู่ในสถานะหัวหน้า(แม่ทีม)และลูกทีม

6.4.1.2 จากข้อค้นพบในเรื่อง วัฒนธรรมย่อยขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน แต่เป็นลักษณะวัฒนธรรมกลุ่มย่อยไม่ใช่เกิดจากวัฒนธรรมหลัก ซึ่งในเชิงทฤษฎีนั้น ควรจะมาจากวัฒนธรรมหลัก แต่เนื่องจากบริบทของธุรกิจขายตรงมีลักษณะเป็นกลุ่มย่อยๆ ในลักษณะเครือข่ายขายตรงที่สร้างรูปแบบของกลุ่มขึ้นมาเอง ดังนั้นทางผู้บริหารธุรกิจเครือข่ายขายตรงควรที่จะต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ในแบบกลุ่มย่อยในการทำงาน โดยการสนับสนุนการทำงานที่มีลักษณะหลากหลายให้เข้าถึงความต้องการของแต่ละกลุ่มก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของธุรกิจได้เพิ่มขึ้น

6.4.1.3 จากข้อค้นพบจากผลวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องปัจจัยการส่งเสริมจากรัฐในการบังคับใช้กฎหมายนั้น จากงานวิจัยของภูษะสิทธิ์ เศติมปราษฎ์ และการุณันท์ รัตนแสนวงษ์ (2558) พบว่าภาครัฐควรจัดตั้งหน่วยงานที่กำกับดูแลธุรกิจขายตรงโดยเฉพาะ และต้องมีความคล่องตัวมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการจัดการและกำกับดูแลธุรกิจขายตรง มีเอกภาพในการทำงาน ปัจจุบันธุรกิจขายตรงถือว่ามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศและเกี่ยวข้องกับประชาชนมากขึ้นเรื่อยๆ สิ่งที่น่ากังวลคือธุรกิจเหล่านี้มีผู้ที่แอบแฝงเข้ามาหาผลประโยชน์ในลักษณะแชร์ลูกโซ่มากขึ้น โดยเฉพาะการใช้ช่องทางออนไลน์ที่เข้าถึงได้ง่าย แม้แต่เจ้าหน้าที่ของรัฐเองได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับภาครัฐควรกำกับดูแลให้ทั่วถึง ในเรื่องการขอใบอนุญาต ประกอบธุรกิจขายตรง ต้องมีการ

จดทะเบียนให้ถูกต้องก่อนจึงจะประกอบธุรกิจได้และแผนการตลาดที่ใช้ นั้น ต้องสามารถจ่ายผลตอบแทนได้จริง ไม่ใช่เป็นแผนการตลาดที่ออกแบบมาเพื่อหลอกลวงผู้บริโภคด้านการใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ภาครัฐควรกำกับดูแลเข้มงวดขึ้น เพราะการโฆษณาในบางครั้งจะเกินกว่าความเป็นจริง ทำให้ผู้บริโภคเข้าใจผิดได้ง่าย ส่วนรูปแบบการกำกับดูแลธุรกิจขายตรง ควรมีความร่วมมือกันระหว่าง 6 หน่วยงาน ได้แก่สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และกรมสอบสวนคดีพิเศษ เพื่อบริหารการแก้ไขปัญหา และกำกับดูแล โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานขึ้นโดยเฉพาะ ดังนั้นโดยสรุปภาครัฐควรมีนโยบายในการทำงานแบบบูรณาการหลายหน่วยงานโดยอาจจะจัดตั้งเป็นลักษณะ โครงการพิเศษที่มีผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาทำงานร่วมกันถ้าการจัดตั้งหน่วยงานขึ้น โดยเฉพาะนั้นไม่สามารถทำได้

6.4.1.4 จากข้อค้นพบจากผลวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องการส่งเสริมภาพลักษณ์นั้นภาครัฐควรมีนโยบายในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคเข้าใจในสิทธิผู้บริโภค อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง อันจะเป็นการป้องกันการหลอกลวงและมีความเข้าใจต่อธุรกิจขายตรงเพิ่มมากขึ้น

#### 6.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ดังต่อไปนี้

6.4.2.1 ในด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลส่งผลต่อประสิทธิผลที่มีน้ำหนักมากที่สุดนั้น ควรสร้างความมั่นคงในการทำงานและสนับสนุนการทำงานในทุกๆด้าน เพื่อให้แต่ละทีมที่มีความรู้สึกรักและผูกพันต่อธุรกิจขายตรง

6.4.2.2 การสร้างบรรยากาศองค์การ ควรจัดโครงสร้างและระบบการจัดการขององค์การที่เอื้อต่อการทำงานของผู้จำหน่ายอิสระขายตรง ไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ ด้านบรรยากาศในการทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม การสร้างความสามัคคี และการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในที่นี้คือหัวหน้า(แม่ทีม) นั้นควรมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรในการทำงานร่วมกัน

6.4.2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือหัวหน้า (แม่ทีม) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ลูกทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารหรือหัวหน้า (แม่ทีม) ควรมีความเข้าใจในงานและช่วยส่งเสริมให้การสนับสนุนในการทำงานแก่ลูกทีม นอกจากนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านความรู้ความสามารถ ความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ การมุ่งความสำเร็จของงาน และความเป็นผู้นำบาารมีนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อธุรกิจนี้ที่จะทำให้ทีมงานแต่ละทีมประสบความสำเร็จ

6.4.2.4 วัฒนธรรมย่อยขององค์กร ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบความเป็นพี่เป็นน้องในการทำงาน ในลักษณะวัฒนธรรมกลุ่มย่อย จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่ดีต่อกันเหมาะกับวัฒนธรรมไทยที่ช่วยเหลือกันแบบครอบครัว และเข้ากับบริบทของธุรกิจขายตรงที่มีลักษณะเป็นกลุ่มๆ ตามจำนวนแม่ทีมและลูกทีม ซึ่งในแต่ละกลุ่มนั้นก็จะมีลักษณะในการทำงานที่อาจแตกต่างกันไป ทางองค์การใหญ่นั้นเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายและอำนวยความสะดวกในการทำงาน

6.4.2.5 ภาครัฐควรมีการใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขายตรงดังนี้ ควรมีบทลงโทษผู้กระทำความผิดกฎหมายอย่างเข้มงวดเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้กระทำความผิดสามารถหาช่องว่างทำให้รอดพ้นคดีความได้ ควรมีหน่วยงานภาครัฐในการดูแลและคุ้มครองผู้บริโภคโดยเฉพาะ และผู้บังคับใช้กฎหมายควรมีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจขายตรง

6.4.2.6 ภาครัฐควรประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคเข้าใจในสิทธิผู้บริโภค อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงผ่านสื่อต่าง ซึ่งปัจจุบันนั้นมีความทันสมัยและเข้าถึงได้ง่าย และจัดให้มีการอบรมให้ความรู้กับผู้บริโภคเกี่ยวกับธุรกิจขายตรงที่ถูกต้องเพื่อไม่ให้ตกเป็นเหยื่อแก่ผู้คิดจะเข้ามาฉวยโอกาสกระทำความผิด ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อธุรกิจขายตรง

6.4.2.7 ในประเด็นอื่นๆ ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้จำหน่ายอิสระเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้โซเชียลมีเดียต่างๆ การใช้แอปพลิเคชันเพื่อช่วยในการทำงาน อันจะส่งผลทำให้ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้ ช่วยให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อสินค้า

### 6.4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

6.4.3.1 ตัวแบบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ได้ร้อยละ 66.2 ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การ เช่น ตัวแปร การมีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารจัดการขององค์การ การพัฒนาตนเอง ธรรมชาติของผู้บริหาร ขวัญและกำลังใจ เป็นต้น ซึ่งผู้สนใจสามารถนำไปต่อยอดสร้างเป็นตัวแบบที่สมบูรณ์ในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

6.4.3.2 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าลำดับค่าอิทธิพลหรือความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ คือ การสร้างความผูกพันต่อองค์การ การสร้างบรรยากาศขององค์การ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมย่อยขององค์การ ดังนั้นเพื่อให้ได้ผลในเชิงลึก สามารถที่จะศึกษาในเชิงคุณภาพในประเด็นเหล่านี้

6.4.3.3 จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นพบว่า มีปัจจัยอื่นๆ ที่พบและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล เช่น ปัจจัยการส่งเสริมจากภาครัฐ และภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งอยู่นอกขอบเขตที่ผู้วิจัยทำการศึกษาในครั้งนี้ โดยที่ผู้ที่สนใจสามารถนำปัจจัยเหล่านี้ไปใช้ในการศึกษาในครั้งต่อไป

6.4.3.4 ผู้ที่สนใจอาจสร้างโมเดลในลักษณะสมการ โครงสร้างเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ในลักษณะที่มีตัวแปรคั่นกลางเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้ได้คำตอบในเชิงทฤษฎีใหม่ๆ

กล่าวโดยสรุปธุรกิจขายตรงหากมองอีกด้านจะรู้ว่าธุรกิจนี้มีจุดแข็งที่สามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้กับสังคมและเศรษฐกิจของประเทศได้ในอันดับต้นๆ ในขณะที่เศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวแต่ธุรกิจนี้จะมีลักษณะสวนกระแสเศรษฐกิจ สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้กับทุกคนที่ต้องการมีรายได้เพิ่มนอกเหนือจากงานประจำ ดังจะเห็นได้ว่าธุรกิจขายตรงคือธุรกิจประเภทหนึ่งที่สามารถกระจายรายได้ตลอดเส้นทางของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่ผู้ผลิตไปจนถึงผู้บริโภคซึ่งผู้บริโภคนั้นอาจเป็นได้ทั้งผู้จำหน่ายอิสระและผู้บริโภคเอง ช่วยสร้างคนให้มีอาชีพมีงานทำ สามารถเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้ โดยไม่ต้องมีวุฒิการศึกษาหรืออายุมากเกินไปบริษัททั่วไปจะรับเข้าทำงาน ก็สามารถเข้าสู่ธุรกิจนี้ได้ง่ายและสะดวก แต่เหรียญนั้นย่อมมี 2 ด้านเสมอเมื่อเข้าสู่ธุรกิจได้ง่ายก็อาจจะไม่รักษากฎ กติกาของธุรกิจที่กำหนดไว้ เช่น การหลอกลวงต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการสนับสนุนภาพลักษณ์ในการรับรู้ของสังคมและผู้บริโภคจึงเป็นสิ่งสำคัญที่รัฐบาลควรให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นธุรกิจที่ช่วยเพิ่มการใช้จ่ายภายในประเทศ ควบคู่ไปกับการบังคับใช้กฎหมายต่อธุรกิจขายตรง

## เอกสารอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, นิคม เจียรจินดา และ วิรมล เวศสุนทรเทพ. (2560). ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณภาพ. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 18(1), 106-119.
- จรัส ตันตระกูล. (2551). ความผูกพันต่อองค์การเพื่อการคงอยู่ ศึกษากรณีบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์. (2541). การรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์. (2546). การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต แขนงวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา, สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- ณัฐพันธ์ เชนนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ *Organizational Behaviors*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ดวงใจ คงคาหลวง. (2558). ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบเชิงจริยธรรม เชิงปฏิรูป และเชิงแลกเปลี่ยนที่ส่งผ่านต่อการรับรู้ นโยบายส่งเสริมด้านวิชาการ และความก้าวหน้าในอาชีพผู้ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มตะวันตก. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: รัตนไตร.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ Organization Behavior*. กรุงเทพฯ : ธนัชชการพิมพ์.
- ธนาคารกสิกรไทย. (2559). *จับตาธุรกิจรุ่ง-ร่วง ปี 2560*. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/>.
- ธนาพร เมธาภิวัฒน์. (2546). ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและประสิทธิผลของทีมงาน: กรณีศึกษาวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพฯและวชิรพยาบาล. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

- ธาดา บุญเกิด. (2549). สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Organizational Climate) ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร. [ระบบออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://www.sbcd.co.th/article082406.pdf>.
- นริศย์ จำปา. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง*. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- นवलปรังค์ ภาคสาร และจันทนา แสนสุข. (2559). อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรและความยุติธรรมขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผล, ในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 13(1), 43-65.
- นิธิ บุญยฤทธิชานนท์. (2547). *ปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชน*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: วี พรินท์.
- เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น. (2560). *มูลค่าตลาดรวมธุรกิจขายตรง*. ค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2560 จาก <http://www.nationtv.tv/main/content/378576410/>
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 2*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ปิยะดา น้อยอามาตย์ และ ชันษาภรณ์ พาพลงาม. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 13(60), 119-128.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- พิทยา บวรพัฒนา. (2541). *หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร : ทฤษฎีและแนวการศึกษา : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- พินิจดา คากรถาชา, ภณิดา สุนทรไชย และ นิสารัตน์ โชติเชย. (2560). วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 6 (4), 214-224.

- พิบูล ทีปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ Organization Behavior in The 21 th Century*. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- พุทธพร สัมภาวะผล และ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2559). วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 4 (2). 1-15.
- กัญชิตา นุ่มสังข์. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท*. (สารนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- ภัทรภา ล้อมกิตติสุภสิน. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล*. (สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ภูษะฐ์ เติมปราชญ์ และการุณันท์ รัตนแสนวงษ์. (2558). รูปแบบการกำกับดูแลธุรกิจขายตรงเพื่อคุ้มครองผู้บริโภค. *วารสารบัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 2(2), 87-97.
- มะลิวรรณ อรรถเศรษฐัง และ สายตา บุญโสม. (2559). *บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่กำแพงเพชร*. เอกสารการประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3. นครราชสีมา: วิทยาลัยนครราชสีมา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลัษณาวดี ใจเย็น. (2537). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์. (2548). *การรับรู้บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต : กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

- วิทยากร เชียงกุล. (2553). *ผู้นำในโลกยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. นนทบุรี: เอส. อาร์พรีนติ้ง แมส โปรดักส์
- วิยุทธ์ ฉายะนันต์ และ สุนีย์เลิศ แสงวงกิจ. (2543). *หลักเศรษฐศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ว่างอักษร.
- วิรัช สงวนวงษ์งาน. (2547) *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดน่า.
- วิรัช สงวนวงษ์งาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดน่า.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรเดช เชื้อนาม. (2547). *เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำที่ละขั้นตอน..ตลอดแนว*. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้า พรีนติ้ง.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมพร ปาโท. (2552). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (คุณฉันทิพนธ์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย)*.
- สมยศ นาวิกาน. (2538). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมหมาย ศรีทรัพย์. (2546). *การรับรู้บรรยากาศองค์กรกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สยามธุรกิจ. (2555). *ธุรกิจขายตรง*. ค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2559 จาก <http://www.siamturakij.com/>
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2543). *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2551). *ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2549). *สังคมวิทยาองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สันต์ฤทัย ลิ้มวีระพันธ์. (2550). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริไฟเยอร์ จำกัด (มหาชน)*. (สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนารัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พรินท์.
- สาธิต สุวรรณประกร และ สมยศ อวเกียรติ. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 17 (1), 56-72.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพมหานคร: สหมิตร.
- สิริรัตน์ สวสสม. (2546). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา*. (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2544). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: เพื่อฟ้า พรินติ้ง จำกัด.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.
- สุธาสิณี แม้นญาติ. (2554). *โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- สุนทร วงษ์ไวศยวรรณ. (2541). *วัฒนธรรมองค์กร : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไฟว์เพช.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุมณฑกาญจน์ วุฒิพงศวารากร. (2558). *การศึกษานวัตกรรมปัจจัยแห่งความสำเร็จของนักธุรกิจ  
เครือข่ายและปัจจัยในการตัดสินใจซื้อที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค.*  
(วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัย  
พาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2541). *การสื่อสารและการเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การ” เอกสารการสอนชุด  
วิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล. หน่วยที่ 7 สาขาวิชาการจัดการ. นนทบุรี :*  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวี. (2551). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4).* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2551). *เทคนิคการสื่อสารเพื่อการบริหารงานแรงงานสัมพันธ์.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์  
เซ็นเตอร์.
- อมรทิพย์ แท้เที่ยงธรรม. (2547). *เศรษฐสถิติ : ระเบียบวิธีและการนำไปใช้เพื่อการวิจัย.* กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม. (2530). *พฤติกรรมองค์การ : ความขัดแย้งในองค์การระบบราชการ.* กรุงเทพฯ:  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดลักษณะผู้เรียน (พิมพ์ครั้งที่3).*  
กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฟินนี่พับลิชชิ่ง.
- Aldag, R. J. and Brief, A. P. (1981). *Managing Organizational Behavior.* New York: West  
Publishing Company.
- Ali, G. S. (2009). *Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment, as Moderated by  
Generation, Outsourcing, and Insourcing, on Turnover Intent.* (Doctor of Philosophy  
Applied Management and Decision Science, Walden University).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the  
organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior,*  
49(3), 252-276.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1993). The measurement and antecedents of affective, continuance  
and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology.*  
6, 1-18.
- Alvesson, M. (2005). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms.* Oxford: Oxford  
University Press.

- Asiedu, M., Sarfo, J.O., & Adjei, D. (2014). Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Tool to Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach, *European Scientific Journal*, 10(4), 288-305.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, New Jersey Lawrence Erlbaum Associates.
- Baylor, K. M. (2010). *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on the Intention to Quit for Occupation Characterized by High Voluntary Attrition*. (Doctor of Business Administration, Nova Southeastern University).
- Begin, S. D. (2007). *Organizational Culture Counts*. Ottawa: HRSB Concepts Inc.
- Belsley, D. (1991). *Conditional diagnostics: collinearity and weak data in regression*. Wiley Series in Probability. John Wiley: New York.
- Blake, R. R., & Mouton, T.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Tex: Gulf Publishing Co.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). Presidential (grid) styles. *Training and Development Journal*, 78, 132-135.
- Boston, Jonathan and et.al. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Boston: Allyn and Bacon. Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill. Porter, L., Steers, R.,
- Brown & Trevio, L.K. (2006). *Role modeling and ethical leadership*. Paper presented at Atlanta, Georgia - August 11-16, 2006 Academy of Management Annual Meeting. Atlanta, GA: University of Maryland.
- Brown, W; B. and Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Buchanan, B., II. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19(4), 535.
- Campbell, J.D. & R.D. Pritchard. *Motivation Theory on Industrial and Organizational Psychology*. Rand, McNally: College Publishing Company, 1977.

- Chambers, J. (2011). The relationship between secondary school teachers' perceptions of principal ethical leadership and organizational health. *Dissertation Abstracts International*, 52(04), 415-A. (UMI No. 2541259).
- Cherrington, D. J. (1994). *Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Cochran, W.G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Daft, R.L. (2008). *The leadership experiences* (4th ed). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Denison, R.D. and W. S. Neal. (1997). *Denison Organizational Culture Survey*. Washington: Denison Consulting. LLC.
- Dessler, Gary. (1976). *Organization and Management: A Contingency Approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dormeyer, S. (n. y.). *A Study about the Leadership Style and the Organizational Climate at the Swedish Civil Air Aviation Administration in Malmö-Sturup*. Department of Psychology, Lund University.
- Dubrin, J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills*. Boston Houghton: Mifflin Company.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & David – LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51 – 59.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E.A., & Harris, E.F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel psychology*. 15,43-56.
- Galletta, M. (2011). Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Management Research*, 2011(3), 1-19.
- Gibson, J. L., Lwacerich, J. M., & Donnelly, J. H. (1973). *Organizations: behavior structure and Process*. Texas: Business.
- Gibson, J.L., Lwacerich, J. M., & Donnelly, J.H. (1997). *Organization behavior, structure, process*. (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.

- Gibson, J. L. et al. (2003). *Organization: Behavior, Structure, Processes* (11th ed). New York: McGraw - Hill.
- Greenberg, J and R. A. Baron. (2005). *Behavior in Organizations*. (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. & R. A. Baron. (2000) *In Organization : Understanding and Management the Human Aide of Work*. United States of America: Allym and Baron.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. (7th ed.). New jersey: Prentice - hall.
- Hair, J. F., Anderson,R.E., Tatham, R.L. , & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (5th ed.). New Jersey: Prentice.
- Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), p. 176.
- Hellriegel, M. A. , J. W. Sloc and R. W. Woodman. (2001). *Organizational Behavior*. (9th ed.). New York: Prentice-Hall, Inc.
- Hofstede, Geert. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974). "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, 3(122), pp. 81-97.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and Practice*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Random.
- Imran, R. & Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating effect of organizational climate between transformational leadership and innovative work behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2), 183-199.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School.
- Kreitner, R and A. Kinicki. (2004). *Organizational Behavior* (6th ed.). NewYork: Mcgraw-Hill Companies, Inc. cited.

- R. A. Cooke and J. L. Szumal. 1993. Measuring Normative Belief and Shared Behavioral Expectation in Organization: The Reliability of The Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72:1299-1330.
- Kreitner, Robert., and Kinicki, Angelo. (2010). *Organizational behavior*. 9th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Lawless, D.J. (1979). *Organizational Behavior* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Likert, R. (1976). *New Patterns of Management*. New York: McGraw - Hill.
- Likert, Rensis. (1967). The method of constructing and attitude scale. In reading in fishbein, M (Ed.), *Attitude Theory and Measurement*. (pp. 90-95). New York: Wiley & Son.
- Litwin, G. H. and Stringer, J. A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Boston: Harvard University.
- Litwin, G., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organization climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory, application, skill development*. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Luthans, F. (2004). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN.
- McClelland, D.C (1985). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press Management.
- Miller, J. M. (2011). *A Correlational Study of Managers' Emotional Intelligence with Job Satisfaction, Affective Commitment, and Turnover Intent of Subordinates*. (Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix).
- Mottaz, C. J. (1987). An Analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(4), 25-29.
- Mowday, R. T. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absentism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology Applied to Work* (7th ed.). California: Wadsworth.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organization. Behavior* (2nd ed.). New York: Harper and Row.

- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2006). *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges* (5th ed.). Mason, OH: South-Western/ Thompson.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 2009 (90), 157–170.
- Newstrom, J.W. and Davis, K. (1997). *Organizational behavior: Human behavior at work* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Philipp, B. L. U. (2012). Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical Leadership. *PSYCHOLOGICAL CONTRACTS IN THE WORKPLACE*, 2012(1), 1-156.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R. L., & Eissa, G. (2012). Ethical leadership and core job characteristics: Designing jobs for employee well-being. *International Handbooks of Quality-of-Life*, 12, 291-330.
- Popa, B. M. (2011). The relationship between performance and organizational climate. *Journal of Defense Resources Management*, 2(2), 137-142.
- Porter, L. W. (1974, December). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603 - 609.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book.
- Robbins, P.S. and T. A. Judge. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins., & Judge, T.A. (2011). *Organizational behavior* (14th ed.). New Jersey: Pearson.
- Rue, L.W., & Byars, L.L. (2007). *Supervision, key link to productivity* (9th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Sathe, V. (1983). Implication of Corporate: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics* 12:5-23.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational Psychology* (2nd ed.). NJ: Prentice-Hall Inc.
- Schneider, D. J. (1973). Implicit personality theory: A review. *Psychological Bulletin*, 79(5), 294-309.
- Schermerhorn J.R., Osborn R.N, Uhl - Bien M, and Hunt J.G. (2011). *Organization Behavior* (12th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

- Schien, E.H. (1990). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, J.Thomas & Starratt. J. Robert. (1998). *Supervision: A redefinition* (6th ed.). New York: McGraw-Hill W.G. Cochran.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment of the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 142 - 150.
- Shriberg, A., Lloyd, C., Shriberg, D. L., & Williamson, M. L. (1997). *Practicing leadership: Principals and applications*. New York: Wiley and Sons.
- Smith, E. S. (2001). Understanding leadership and teamwork in a high-performance school leadership team. *Dissertation Abstracts International*, 49(06), 2113-A. (UMI No. 3221451).
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Steers, M.R. (1977). *Organization effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.
- Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw– Hill Book, Inc.
- Steers, Richard M. and Porter, Lyman W. (1991). *Motivation ang work Behavior* (3th ed.). Singapore Mc Graw. Hill, Inc.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A Survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Taylor, M.C., Cornelius, J.C. & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (6), 566-583, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>.
- Vandenberg, Robert J. and V. Scarpello. (1990). The Matching Model: An Examination of Process Underlying Realistic Job Preview, *Journal of Applied Psychology*, 70, 60-67.



- Werf, M. V. D. (2010). *Ethical leadership: The influence on subordinate performance: The mediating role of well-being*. Amsterdam, Netherlands: Amsterdam Business School.
- Wilking, A.L., & Patterson, K.J. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Yıldız, M. L & Özcan, E. D. (2014). Organizational Climate as a moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Creativity. *International Journal of Business and Management*, 2 (1), 77-87.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (6rd ed.). New York: Pearson Prentice Hall.
- Zachary, B. W. and L. Kuzuhara. (2005). *Organizational Behavior: Intergraded Model & Applications*. Ohio: Thomson south-Western.





ภาคผนวก



## แบบสอบถามการวิจัย

### การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ผู้วิจัย นางสาวพิชชาภา ทองคีย์

หลักสูตร ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

คำชี้แจงแบบสอบถาม

(1) แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลประกอบการทำคุณวุฒิบัณฑิต หลักสูตร ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

(2) แบบสอบถามนี้มีทั้งสิ้น 11 หน้า แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

2.1 เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)

2.2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมย่อยขององค์กร

2.3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

2.4 เป็นคำถามเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศขององค์กร

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะ

(3) เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม กรุณาตอบคำถามทุกข้อ

(4) ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์เพื่องานวิจัยนี้เท่านั้น โดยผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความร่วมมือนะ ณ โอกาสนี้ด้วย

### ส่วนที่ 1 ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของประชากรตัวอย่างที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1.1 เพศ  1) ชาย  2) หญิง

1.2 อายุ  1) 20 - 25 ปี  2) 26 - 30 ปี  3) 31 - 45 ปี  
 4) 46 - 60 ปี  5) มากกว่า 60 ปี

1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

1) มัธยมต้น  2) มัธยมปลาย/ ปวช.  3) อนุปริญญา/ ปวส.  
 4) ปริญญาตรี  5) สูงกว่าปริญญาตรี (ระบุ).....

1.4 อาชีพประจำ

1) รับราชการ  2) รับจ้างเอกชน  3) ประกอบธุรกิจส่วนตัว  
 4) อิสระ(ขายตรง)  5) อื่น ๆ (ระบุ).....

1.5 ตำแหน่ง

1) นักธุรกิจขายตรง (แม่ทีม)  2) นักธุรกิจขายตรง (ลูกทีม)

1.6 ปัจจุบันเป็นตัวแทนขายตรงของบริษัท

1) บริษัท แอมเวย์ ประเทศไทย จำกัด  
 2) บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด  
 3) บริษัท เอ็ม สตาร์ เน็ตเวิร์ค จำกัด

1.7 ระยะเวลาที่เข้าร่วมธุรกิจขายตรง

1) ต่ำกว่า 1 ปี  2) 1 - 2 ปี  3) 3 - 5 ปี  
 4) 5 - 10 ปี  5) มากกว่า 10 ปี

1.8 รายได้จากอาชีพประจำ

1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท  2) 10,001 - 20,000 บาท  
 3) 20,001 - 30,000 บาท  4) 30,001 - 40,000 บาท  
 5) 40,001 - 50,000 บาท  6) มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป

1.9 รายได้จากธุรกิจขายตรง

1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5,000 บาท  2) 5,001 - 10,000 บาท  
 3) 10,001 - 15,000 บาท  4) 15,001 - 20,000 บาท  
 5) 20,001 - 25,000 บาท  6) 25,001 - 30,000 บาท  
 7) มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 2.1 ภาวะผู้นำ

ความคิดเห็นต่อปัจจัยในธุรกิจค้าขายที่ทำอยู่ปัจจุบันนี้ มากน้อยเพียงใด	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ (Scientific Leader)</b>					
1. มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
2. มีความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทและปฏิบัติอย่างจริงจัง					
3. มีการวางแผน กำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามอย่างเข้มแข็ง					
4. มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงานเสมอ					
5. ยึดมั่นต่อกฎระเบียบข้อบังคับของงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบ					
<b>2. ด้านความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ (Democratic Leader)</b>					
1. การให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสและความสบายใจ ใจกว้างในการทำงานอย่างเสมอภาคกัน					
2. การติดตามความต้องการของผู้ร่วมงานทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ					
3. การให้ผู้ปฏิบัติทำงานตามความสามารถ โดยไม่เข้าไปควบคุมอย่างเข้มงวด ให้กำลังใจและสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
4. การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เมื่อตกลงร่วมกันอย่างไรก็สั่งให้ดำเนินการทันที					
5. ในการทำงานเมื่อมีปัญหา มีการปรึกษาหารือร่วมกันทั้งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน(แม่ทีม ลูกทีม)					

ความคิดเห็นต่อปัจจัยในธุรกิจค้าขายที่ทำอยู่ปัจจุบันนี้ มากน้อยเพียงใด	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>3. ด้านความเป็นผู้นำบารมี (charismatic leader)</b>					
1. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการประชุมปรึกษาหารือ ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ					
2. มีการยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจแก้ปัญหา					
3. มีการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหาแล้วสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติเป็นพวกมีความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป					
4. มีการสนับสนุน ชมเชย หรือให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สำเร็จหรือได้รับคำชมเชยจากลูกค้า					
<b>4. ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership)</b>					
1. เมื่อมีการประชุมร่วมระหว่างแม่ทีมและลูกทีม แล้วแม่ทีมจะตัดสินใจดำเนินการตามมติทั้งการแก้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติงาน โดยทันทีและจริงจัง					
2. หัวหน้า(แม่ทีม) เน้นการตัดสินใจด้วยความเด็ดขาดรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					
3. หัวหน้า(แม่ทีม) มีการสอนและแนะนำการทำงานอย่างจริงจังเพื่อทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพภายใต้ระเบียบหรือวิธีปฏิบัติตามกฎหมาย					
4. หัวหน้า (แม่ทีม) สามารถประสานความสำเร็จในการทำงานของลูกน้อง(ลูกทีม) เข้ากับความสำเร็จขององค์กรในเวลาเดียวกัน					

### ส่วนที่ 2.2 วัฒนธรรมย่อยขององค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ความคิดเห็นต่อปัจจัยวัฒนธรรมย่อยขององค์กร ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>กิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติ</b>					
1. หัวหน้างานได้รับสิทธิพิเศษในการคิดสร้างงานใหม่ ๆ และกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติ					
2. กฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงานนั้นได้มีการกำหนดไว้แน่นอนแม้จะมีความลำบากในการปฏิบัติและไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันผู้ปฏิบัติขอเปลี่ยนแปลงไม่ได้					
3. องค์กรมีข้อกำหนดให้มีการแบ่งกันทำงานอย่างชัดเจนไม่สามารถแก้ไขให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องแต่ละสถานการณ์					
4. อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่จะอยู่กับบุคคลบางกลุ่มในองค์กร ผู้ปฏิบัติไม่สามารถโต้แย้ง					
<b>ปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม</b>					
1. พนักงานต่างคนต่างทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อประโยชน์เฉพาะของตนหรือกลุ่มของตน โดยไม่ค่อยเน้นที่ผลงานรวม					
2. พนักงานทำงานแบบร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งถึงประโยชน์ร่วมกัน					
3. พนักงานขององค์กรมีความตั้งใจทำงานในรูปแบบทีมงานเพราะคิดว่าจะทำให้ผลงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูง					
4. มติของกลุ่มของพนักงานในองค์กรเป็นที่ยอมรับและได้รับการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด					

ความคิดเห็นต่อปัจจัยวัฒนธรรมย่อยขององค์กร ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>นวัตกรรมและเทคนิคใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน</b>					
1. องค์กรมีการวางแผนการพัฒนาความรู้ความ ชำนาญของพนักงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
2. องค์กรให้การสนับสนุนอุปกรณ์สื่อสารและสิ่ง อำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น โทรศัพท์ มือถือ แท็บเล็ต โน้ตบุ๊ก เป็นต้น					
3. ใช้การติดต่อทางโทรศัพท์ LINE อีเมล หรือสื่อ โซเชียลกับลูกค้าอย่างเหมาะสม					
<b>การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร</b>					
1. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตอย่าง ชัดเจนและมีการติดตามประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย					
2. พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้ สำเร็จด้วยดี					
3. เมื่อสถานการณ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ เปลี่ยนแปลง หัวหน้าทีมมีการประชุมพนักงาน ให้ร่วมกันคิดหาวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
4. ในกรณีที่มีการประเมินผลการทำงานและ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงชี้ชัดว่าเป้าหมายที่ตั้ง ไว้จะไม่บรรลุผล องค์กรพร้อมจะมีการ เปลี่ยนแปลงเป้าหมายอย่างทันที					



### ส่วนที่ 2.3 การสร้างความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ความมั่นคงในงานและการสนับสนุนการทำงาน</b>					
1. ท่านมีความมั่นใจกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่					
2. องค์กรมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง					
3. องค์กรให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ของพนักงานอย่างจริงจัง					
4. สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและความก้าวหน้า					
<b>การให้ผลประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์</b>					
1. องค์กรมีการสนับสนุนความก้าวหน้าทางการปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และการแบ่งปันประโยชน์ของคนทำงานอย่างเป็นธรรม					
2. องค์กรมีการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของพนักงานตลอดเวลา					
3. มีบรรยากาศความเป็นมิตรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อย่างดี					

## ส่วนที่ 2.4 การสร้างบรรยากาศการองค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยในการสร้างบรรยากาศการทำงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>โครงสร้างและระบบการจัดการขององค์กร</b>					
1. โครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กรชัดเจน และเปิดโอกาสพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถในแต่ละตำแหน่ง					
2. องค์กรมีการจัดหางานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถตลอดเวลา					
3. มีความปลอดภัยในการทำงาน					
4. องค์กรสร้างระบบความสัมพันธ์ของพนักงาน เช่น กลุ่มกิจกรรมพักผ่อนร่วมกันในวันหยุด การท่องเที่ยว การแข่งขัน การกีฬา					
5. มีการจัดกิจกรรมทางศาสนาวัฒนธรรม ต่าง ๆ เพื่อสังคมและความร่วมมือการทำงานเพื่อสังคม					
<b>การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา</b>					
1. หัวหน้า(แม่ทีม)สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นมิตร					
2. หัวหน้า(แม่ทีม)สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน					

### ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับความคิดเห็นด้านความคาดหวังต่อธุรกิจขายตรง ขององค์กร	ระดับการความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการเงิน</b>					
1. องค์กรมียอดขายที่เพิ่มมากขึ้น					
2. องค์กรมีการเติบโตหรือมีการขยายตัวเช่น จำนวนสาขา หรือลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น					
3. องค์กรสามารถสร้างกำไรที่เพิ่มมากขึ้น					
<b>ด้านลูกค้า</b>					
1. ลูกค้ามีความพึงพอใจสินค้าด้วยการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ					
2. ลูกค้ามีความพึงพอใจระบบการทำงานโดยรวมขององค์กรในการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า					
3. ลูกค้ามีความพึงพอใจเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรในการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า					

### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

1. ท่านคิดว่าการทำธุรกิจการขายตรงในประเทศไทยมีสิ่งที่คุณควรพัฒนาปรับปรุงอะไรบ้าง

.....  
 .....

2. ท่านคิดว่าควรทำอย่างไรที่จะทำให้ลูกน้อง(ลูกทีม)หรือลูกค้าได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพจากองค์กร

.....  
 .....

3. ท่านคิดว่าการทำธุรกิจขายตรงนี้มีโอกาสหลุดลวงลูกค้าหรือประชาชนหรือไม่

.....

.....

ถ้ามีท่านคิดว่าควรมีวิธีการป้องกันอย่างไร

.....

.....

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม





### แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview)

## การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

ผู้วิจัย นางสาวพิชชาภา ทองดียิ่ง

หลักสูตร ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

คำชี้แจงแบบสอบถาม

1. ผู้ให้สัมภาษณ์นี้คือ ผู้บริหารธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย
2. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัย เรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ผู้วิจัยปรารถนาจะให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ กรุณาสละเวลาการให้สัมภาษณ์ด้วยตัวท่านเอง
3. ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น และจะสงวนคำให้สัมภาษณ์ของท่านไว้เป็นความลับจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านเอง แต่จะมีความสำคัญและเกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อวงการธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ถูกสัมภาษณ์

1. ชื่อ.....อายุ.....ปี
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
3. ตำแหน่งบริหาร..... ประสบการณ์ในธุรกิจเครือข่ายขายตรง.....ปี

### ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

1. ประสิทธิภาพของธุรกิจขายตรงของท่านในปัจจุบัน

องค์ประกอบ	เป็นอย่างไร	มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างแก้ปัญหาอย่างไร
1.1 ด้านการเงิน - ยอดขาย - จำนวนสาขา		
1.2 ด้านลูกค้า - จำนวนลูกค้า - ความพึงพอใจ		

2. ในภาพรวมประสิทธิภาพของธุรกิจท่าน มีสิ่งใดต้องปรับปรุงหรืออยากที่จะพัฒนาบ้างไหม

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีผลต่อธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

#### ประเด็นคุณภาพะผู้นำของหัวหน้า(แม่ทีม)

1. ท่านคิดว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ ใช่มั้ย มีประเด็นอื่นอีกไหม

องค์ประกอบ	เป็นอย่างไร	มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างแก้ปัญหาอย่างไร
ด้านความรู้ ความสามารถของผู้นำ		
ด้านความเป็นประชาธิปไตยของผู้นำ		
ด้านความเป็นผู้นำบารมี		
ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน		

2. การมีแม่ทีมที่มีภาวะผู้นำจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพของธุรกิจขายตรง ใช่มั้ยหรือไม่ ช่วยแสดงความคิดเห็น

3. ธุรกิจท่านมีแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำให้กับแม่ทีมและลูกทีมอย่างไร

### ประเด็นวัฒนธรรมย่อยขององค์กร

1. ท่านคิดว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมย่อยขององค์กรประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ ใช่ไหม มีประเด็นอื่นอีกไหม

องค์ประกอบ	เป็นอย่างไร	มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างแก้ปัญหาอย่างไร
กิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน		
ปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม		
นวัตกรรมและเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน		
การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร		

2. การมีวัฒนธรรมย่อยขององค์กรที่ดีจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อธุรกิจขายตรงใช่หรือไม่ ช่วยแสดงความคิดเห็น

3. ธุรกิจท่านมีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมย่อยขององค์กรที่ดีให้กับแม่ทีมและลูกทีมอย่างไร

### ประเด็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

1. ท่านคิดว่าองค์ประกอบของการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ ใช่ไหม มีประเด็นอื่นอีกไหม

องค์ประกอบ	เป็นอย่างไรมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง	แก้ปัญหาอย่างไร
ความมั่นคงในงานและการสนับสนุนการทำงาน		
การให้ผลประโยชน์และการสร้างความสัมพันธ์		

2. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อธุรกิจขายตรงใช่หรือไม่

3. ธุรกิจท่านมีแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับแม่ทีมและลูกทีมอย่างไร

### ประเด็นการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การ

1. ท่านคิดว่าองค์ประกอบของ การสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การ ประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ ไข่มใหม่ มีประเด็นอื่นอีกไหม

องค์ประกอบ	เป็นอย่างไร	มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างแก้ปัญหา อย่างไร
โครงสร้างและระบบการ จัดการขององค์การ		
การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา		

2. การสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานของพนักงาน (แม่ทีมและลูกทีม) ที่ดีช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อธุรกิจขายตรงใช่หรือไม่

3. ธุรกิจท่านมีแนวทางในการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานของพนักงาน (แม่ทีมและลูกทีม) ที่ดีอย่างไร

#### ตอนที่ 4 อื่น ๆ

1. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่น ๆ อีกหรือไม่ที่ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธุรกิจขายตรง ถ้ามีคิดว่าเป็นปัจจัยอะไรบ้าง

2. ปัจจุบันท่านคิดว่าในสายตาของผู้บริโภคมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของธุรกิจขายตรงไปในทิศทางใด

3. ในมุมมองของท่านธุรกิจขายตรงจะมีแนวโน้มการเติบโตอย่างไร

4. การรวมตัวเป็นกลุ่มก้อน ของธุรกิจขายตรงที่มีผลิตภัณฑ์สินค้าในกลุ่มเดียวกันเป็นอย่างไร มีความเข้มแข็ง หรือไม่อย่างไร

5. บทบาทภาครัฐ หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องควรมีบทบาทหรือนโยบายอย่างไรเกี่ยวกับธุรกิจขายตรง

6. ควรมีหลักสูตรการเรียนการสอนเกี่ยวกับธุรกิจขายตรง ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาไปจนถึงปริญญา ท่านมีความเห็นอย่างไร

7. จากสื่อต่าง ๆ ในการให้ความรู้กับประชาชนเกี่ยวกับธุรกิจขายตรงในปัจจุบันเป็นอย่างไร ท่านคิดว่าช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจขายตรงหรือไม่ อย่างไร





รายการ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
2. การติดตามความต้องการของผู้ร่วมงานทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. การให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามความสามารถไม่เข้าไปควบคุมอย่างเข้มงวด แต่คอยให้กำลังใจและคอยสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. การที่หัวหน้ามีความคิดริเริ่มสูงและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เมื่อตกลงร่วมกันอย่างไรก็สั่งให้ดำเนินการทันที	1	1	0	1	1	0.8	สอดคล้อง
5. ในการทำงานเมื่อมีปัญหา มีการปรึกษาหารือร่วมกันทั้งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน(แม่ทีม ลูกทีม)	1	0	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
<b>3. ด้านความเป็นผู้นำบารมี (charismatic leader)</b>							
1. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการประชุมปรึกษาหารือผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น	1	0	1	1	1	0.8	สอดคล้อง

รายการ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
คิดเห็นก่อนตัดสินใจ							
2. การยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ปฏิบัติงานจะให้คำแนะนำและให้โอกาสแก้ไขเสมอ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. มีการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหาแล้วสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติเป็นพวกมีความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5. มีการสนับสนุน ชมเชยหรือให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สำเร็จหรือได้รับคำชมเชยจากลูกค้า	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>4. ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership)</b>							
1. เมื่อมีการประชุมร่วมระหว่างแม่ทีมและลูก	1	1	1	-1	1	0.6	สอดคล้อง

รายการ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ทีม แล้วแม่ทีมจะ ตัดสินใจดำเนินการตาม มติทั้งการแก้ปัญหาหรือ การเปลี่ยนแปลงแนว ปฏิบัติงาน โดยทันที และจริงจัง							
2. หัวหน้า(แม่ทีม) เน้นการ ตัดสินใจด้วยความ เด็ดขาด รวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. หัวหน้า(แม่ทีม) มีการ สอนและแนะนำการ ทำงานอย่างจริงจังเพื่อทำ ให้การทำงานมี ประสิทธิภาพภายใต้ ระเบียบหรือวิธีปฏิบัติ ตามกฎหมาย	1	1	1	-1	1	0.6	สอดคล้อง
4. หัวหน้า(แม่ทีม) สามารถ ประสานความสำเร็จใน การทำงานของลูกค้า (ลูกทีม) เข้ากับ ความสำเร็จขององค์กร ในเวลาเดียวกัน	1	1	1	-1	1	0.6	สอดคล้อง

## ส่วนที่ 1.2 วัฒนธรรมย่อยขององค์กร

รายการ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>กิจกรรมและความเสี่ยงในการปฏิบัติ</b>							
1. พนักงานมีโอกาสได้เสนองานใหม่ ๆ และผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่คิดนั้น ๆ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. หัวหน้างานได้รับสิทธิพิเศษในการคิดสร้างงานใหม่ ๆ และกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. พนักงานผู้ปฏิบัติไม่มีโอกาสคิดสร้างกฎระเบียบวิธีการดำเนินงานและต้องฟังคำสั่งของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปประการเดียว	1	0	0	-1	1	0.2	ไม่สอดคล้อง
4. กฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงานนั้นได้มีการกำหนดไว้แน่นอนแม้จะมีความลำบากในการปฏิบัติและไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันผู้ปฏิบัติขอเปลี่ยนแปลงไม่ได้	1	1	1	-1	1	0.6	สอดคล้อง
5. องค์กรมีข้อกำหนดให้มีการแบ่งกันทำงานอย่าง	1	1	1	-1	1	0.6	สอดคล้อง



รายการ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
5. มติของกลุ่มของพนักงานในองค์กรเป็นที่ยอมรับและได้รับการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
6. การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร หัวหน้าองค์กรจะประชุมขอความคิดเห็นและความยินยอมร่วมกันของพนักงาน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน</b>							
1. องค์กรมีการใช้เครื่องมือ วิธีการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเสมอ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. องค์กรมีการวางแผนการพัฒนาความรู้ ความชำนาญของพนักงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. องค์กรให้การสนับสนุนอุปกรณ์สื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น โทรศัพท์ มือถือ แท็บเล็ต โน้ตบุ๊ก เป็นต้น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ใช้การติดต่อทางโทรศัพท์ LINE อีเมลล์	1	1	1	0	1	0.8	สอดคล้อง

รายการ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
หรือสื่อโซเชียลกับลูกค้า อย่างเหมาะสม							
5. พนักงานมีความพอใจที่ องค์กรมีสินค้าใหม่มา เพิ่มเติมเสมอ	1	1	1	0	1	0.8	สอดคล้อง
<b>การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร</b>							
1. องค์กรมีการกำหนด เป้าหมายในอนาคตอย่าง ชัดเจนและมีการติดตาม ประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. พนักงานสามารถ ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ได้สำเร็จด้วยดี	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. เมื่อสถานการณ์ทางการ ตลาดของสินค้า ผลิตภัณฑ์เปลี่ยนแปลง หัวหน้าทีมมีการประชุม พนักงานให้ร่วมกันคิดหา วิธีการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย	1	1	1	-1	1	0.6	สอดคล้อง
4. ในกรณีที่มีการ ประเมินผลการทำงาน และสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงชี้ชัดว่า เป้าหมายที่ตั้งไว้จะไม่ บรรลุผล องค์กรจะมี	1	1	1	-1	1	0.6	สอดคล้อง





รายการ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
	1	2	3	4	5		
ค่าจ้าง และการแบ่ง ประโยชน์ของคนทำงาน อย่างเป็นธรรม							
2. องค์กรมีการแก้ไข ปัญหาการดำเนินงานของ พนักงานตลอดเวลา	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. มีบรรยากาศความเป็น มิตรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อย่างดี	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

#### ส่วนที่ 1.4 การสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กร

รายการ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
	1	2	3	4	5		
<b>โครงสร้างและระบบการจัดการขององค์กร</b>							
1. โครงสร้างการบริหาร จัดการภายในองค์กร ชัดเจนและเปิดโอกาส พนักงานทำงานอย่างมี อิสระตามความสามารถ ในแต่ละตำแหน่ง	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. องค์กรมีการจัดหางาน ใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ความสามารถตลอดเวลา	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. มีความปลอดภัยในการ	1	0	1	1	1	0.8	สอดคล้อง



## ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

รายการ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ด้านการเงิน</b>							
1. องค์กรมียอดขายที่เพิ่มมากขึ้น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. องค์กรมีการเติบโตหรือมีการขยายตัวเช่น จำนวนสาขา หรือลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. องค์กรสามารถสร้างกำไรที่เพิ่มมากขึ้น	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านลูกค้า</b>							
1. ลูกค้ามีความพึงพอใจสินค้า ด้วยการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. ลูกค้ามีความพึงพอใจระบบการทำงานโดยรวมขององค์กรในการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ลูกค้ามีความพึงพอใจเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรในการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

สรุปการทดสอบคุณภาพแบบสอบถามด้านความตรงตามเนื้อหาจากคำถามทั้งสิ้น 61 ข้อ คำถามผ่านเกณฑ์ 59 ข้อ ได้ค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.6 -1.0 ไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ ได้ค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0 – 0.2

## ผลการทดสอบเปรียบเทียบ ความตรงเชิงโครงสร้าง ค่าความเชื่อมั่น(Reliability)

### แบบสอบถาม

(n=40)

ตัวแปร	Construct Validity	Reliability(alpha) If Item Deleted	ผลการพิจารณา
<b>1. ภาวะผู้นำ</b>		<b>.783</b>	<b>ผ่านเกณฑ์</b>
1.1มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	.697	.917	ผ่านเกณฑ์
1.2ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติอย่างจริงจัง	.569	.917	ผ่านเกณฑ์
1.3มีการวางแผน กำหนดระยะเวลาใน การทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตาม อย่างเข้มแข็ง	.859	.919	ผ่านเกณฑ์
1.4การมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการ ทำงานเสมอ	.925	.918	ผ่านเกณฑ์
1.5การยึดมั่นต่อกฎระเบียบข้อบังคับของ งานเสมอและของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	.763	.920	ผ่านเกณฑ์
1.6การให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสและความ สบายใจ ความไว้วางใจในการทำงาน อย่างเสมอภาคกัน	.778	.924	ผ่านเกณฑ์
1.7การติดตามความต้องการของ ผู้ร่วมงานทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่อง เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ	.749	.920	ผ่านเกณฑ์
1.8การให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตาม ความสามารถ ไม่เข้าไปควบคุมอย่าง เข้มงวด แต่คอยให้กำลังใจและคอย สนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการ ปฏิบัติงาน	.754	.920	ผ่านเกณฑ์
1.9การที่หัวหน้ามีความคิดริเริ่มสูงและ	.829	.919	ผ่านเกณฑ์

ตัวแปร	Construct Validity	Reliability(alpha) If Item Deleted	ผลการพิจารณา
ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เมื่อตกลงร่วมกันอย่างไรก็สั่งให้ดำเนินการทันที			
1.10ในการทำงานเมื่อมีปัญหามีการปรึกษาหารือร่วมกันทั้งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน(แม่ทีม ลูกทีม)	.733	.918	ผ่านเกณฑ์
1.11เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการประชุมปรึกษาหารือ ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ	.782	.915	ผ่านเกณฑ์
1.12การยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจแก้ปัญหา	.558	.920	ผ่านเกณฑ์
1.13มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ปฏิบัติงานจะให้คำแนะนำและให้โอกาสแก้ไขเสมอ	.441	ไม่ทดสอบ	ไม่ผ่านเกณฑ์
1.14มีการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหา แล้วสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติเป็นพวกมีความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป	.665	.920	ผ่านเกณฑ์
1.15มีการสนับสนุน ชมเชย หรือให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สำเร็จ หรือได้รับคำชมเชยจากลูกค้า	.517	.918	ผ่านเกณฑ์
1.16เมื่อมีการประชุมร่วมระหว่างแม่ทีมและลูกทีม แล้วแม่ทีมจะตัดสินใจดำเนินการตามมติทั้งการแก้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติงานโดยทันทีและจริงจัง	.710	.920	ผ่านเกณฑ์

ตัวแปร	Construct Validity	Reliability(alpha) If Item Deleted	ผลการพิจารณา
1.17หัวหน้า(แม่ทีม) เน้นการตัดสินใจด้วยความเด็ดขาด รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	.726	.920	ผ่านเกณฑ์
1.18หัวหน้า(แม่ทีม) มีการสอนและแนะนำการทำงานอย่างจริงจังเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพภายใต้ระเบียบหรือวิธีปฏิบัติตามกฎหมาย	.737	.920	ผ่านเกณฑ์
1.19หัวหน้า (แม่ทีม) สามารถประสานความสำเร็จในการทำงานของลูกน้อง (ลูกทีม) เข้ากับความสำเร็จขององค์กรในเวลาเดียวกัน	.562	.918	ผ่านเกณฑ์
<b>2. วัฒนธรรมย่อยขององค์กร</b>		<b>.823</b>	<b>ผ่านเกณฑ์</b>
2.1พนักงานมีโอกาสได้เสนองานใหม่ ๆ และผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่คิดนั้น ๆ	.442	ไม่ทดสอบ	ไม่ผ่านเกณฑ์
2.2หัวหน้างานได้รับสิทธิพิเศษในการคิดสร้างงานใหม่ ๆ และกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติ	.690	.921	ผ่านเกณฑ์
2.3กฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงานนั้นได้มีการกำหนดไว้แน่นอนแม้จะมีความลำบากในการปฏิบัติและไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ปัจจุบันผู้ปฏิบัติขอเปลี่ยนแปลงไม่ได้	.696	.919	ผ่านเกณฑ์
2.4องค์กรมีข้อกำหนดให้มีการแบ่งกันทำงานอย่างชัดเจนไม่สามารถแก้ไขให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องแต่ละสถานการณ์	.759	.920	ผ่านเกณฑ์

ตัวแปร	Construct Validity	Reliability(alpha) If Item Deleted	ผลการพิจารณา
2.5อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่จะอยู่กับบุคคลบางกลุ่มในองค์กร ผู้ปฏิบัติไม่สามารถโต้แย้ง	.556	.920	ผ่านเกณฑ์
2.6พนักงานต่างคนต่างทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อประโยชน์เฉพาะของตนหรือกลุ่มของตน โดยไม่ค่อยเน้นที่ผลงานรวม	.880	.919	ผ่านเกณฑ์
2.7พนักงานทำงานแบบร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งถึงประโยชน์ร่วมกัน	.880	.918	ผ่านเกณฑ์
2.8พนักงานขององค์กรมีความตั้งใจทำงานในรูปทีมงานเพราะคิดว่าจะทำให้ผลงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูง	.718	.920	ผ่านเกณฑ์
2.9มติของกลุ่มของพนักงานในองค์กรเป็นที่ยอมรับและได้รับการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	.755	.919	ผ่านเกณฑ์
2.10การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรหัวหน้าองค์กรจะประชุมขอความคิดเห็นและความยินยอมร่วมกันของพนักงาน	.307	ไม่ทดสอบ	ไม่ผ่านเกณฑ์
2.11องค์กรมีการใช้เครื่องมือ วิธีการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเสมอ	.356	ไม่ทดสอบ	ไม่ผ่านเกณฑ์
2.12องค์กรมีการวางแผนการพัฒนาความรู้ความชำนาญของพนักงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	.584	.919	ผ่านเกณฑ์
2.13องค์กรให้การสนับสนุนอุปกรณ์สื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ	.584	9.17	ผ่านเกณฑ์



ตัวแปร	Construct Validity	Reliability(alpha) If Item Deleted	ผลการพิจารณา
เช่น โทรศัพท์ มือถือ แท็บเล็ต โน้ตบุ๊ก เป็นต้น			
2.14 ใช้การติดต่อทางโทรศัพท์ LINE อีเมลล์ หรือสื่อโซเชียลกับลูกค้าอย่างเหมาะสม	.730	9.18	ผ่านเกณฑ์
2.15 พนักงานมีความพอใจที่องค์กรมีสินค้าใหม่มาเพิ่มเติมเสมอ	.379	ไม่ทดสอบ	ไม่ผ่านเกณฑ์
2.16 องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตอย่างชัดเจนและมีการติดตามประสิทธิภาพการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	.677	.917	ผ่านเกณฑ์
2.17 พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้สำเร็จด้วยดี	.671	.919	ผ่านเกณฑ์
2.18 เมื่อสถานการณ์ทางการตลาดของสินค้าผลิตภัณฑ์เปลี่ยนแปลง หัวหน้าทีมมีการประชุมพนักงานให้ร่วมกันคิดหาวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	.837	.919	ผ่านเกณฑ์
2.19 ในกรณีที่มีการประเมินผลการทำงานและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงชี้ชัดว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะไม่บรรลุผล องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายอย่างทันที	.503	.918	ผ่านเกณฑ์
<b>3. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร</b>		<b>.760</b>	ผ่านเกณฑ์
3.1 ท่านมีความมั่นใจกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่	.845	.920	ผ่านเกณฑ์
3.2 องค์กรมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง	.792	.919	ผ่านเกณฑ์

ตัวแปร	Construct Validity	Reliability(alpha) If Item Deleted	ผลการพิจารณา
3.3องค์การให้โอกาสและสนับสนุน การศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ของพนักงาน อย่างจริงจัง	.565	.919	ผ่านเกณฑ์
3.4สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์การ สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและ ความก้าวหน้า	.778	.919	ผ่านเกณฑ์
3.5องค์การมีการสนับสนุนความก้าวหน้า ทางด้านการปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และ การแบ่งประโยชน์ของคนทำงานอย่าง เป็นธรรม	.566	.920	ผ่านเกณฑ์
3.6องค์การมีการแก้ไขปัญหาการ ดำเนินงานของพนักงานตลอดเวลา	.846	.919	ผ่านเกณฑ์
3.7มีบรรยากาศความเป็นมิตรช่วยเหลือ เกื้อกูลกันอย่างดี	.763	.919	ผ่านเกณฑ์
<b>4. การสร้างบรรยากาศองค์การ</b>		<b>.749</b>	<b>ผ่านเกณฑ์</b>
4.1โครงสร้างการบริหารจัดการภายใน องค์การชัดเจนและเปิดโอกาสพนักงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถใน แต่ละตำแหน่ง	.771	.919	ผ่านเกณฑ์
4.2องค์การมีการจัดหางานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ความสามารถตลอดเวลา	.660	.920	ผ่านเกณฑ์
4.3มีความปลอดภัยในการทำงาน	.501	.918	ผ่านเกณฑ์
4.4องค์การสร้างระบบความสามัคคีกัน ของพนักงานเช่น กลุ่มกิจกรรมพักผ่อน ร่วมกันในวันหยุด การท่องเที่ยว การ แข่งขัน การกีฬา	.774	.915	ผ่านเกณฑ์

ตัวแปร	Construct Validity	Reliability(alpha) If Item Deleted	ผลการพิจารณา
4.5มีการจัดกิจกรรมทางศาสนา วัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อสังคมและความร่วมมือการทำงานเพื่อสังคม	.615	.918	ผ่านเกณฑ์
4.6หัวหน้า(แม่ทีม) ทุกระดับปฏิบัติตน เสมือนครอบครัว และเมื่อพบอุปสรรคในการทำงานสามารถปรึกษาได้ทันที	.480	ไม่ทดสอบ	ไม่ผ่านเกณฑ์
4.7หัวหน้า(แม่ทีม)สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นมิตร	.884	.920	ผ่านเกณฑ์
4.8หัวหน้า(แม่ทีม)สร้างบรรยากาศความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน	.834	.919	ผ่านเกณฑ์
<b>5. ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายโดยตรง</b>		<b>.891</b>	<b>ผ่านเกณฑ์</b>
5.1องค์กรมียอดขายที่เพิ่มมากขึ้น	.924	.918	ผ่านเกณฑ์
5.2องค์กรมีการเติบโตหรือมีการขยายตัวเช่น จำนวนสาขา หรือลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น	.864	.919	ผ่านเกณฑ์
5.3องค์กรสามารถสร้างกำไรที่เพิ่มมากขึ้น	.787	.919	ผ่านเกณฑ์
5.4ลูกค้ามีความพึงพอใจสินค้าด้วยการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ	.896	.919	ผ่านเกณฑ์
5.5ลูกค้ามีความพึงพอใจระบบการทำงานโดยรวมขององค์กรในการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	.899	.920	ผ่านเกณฑ์
5.6ลูกค้ามีความพึงพอใจเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรในการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า	.540	.919	ผ่านเกณฑ์

สรุปการทดสอบคุณภาพแบบสอบถามด้านความตรงเชิงโครงสร้างจากคำถามทั้งสิ้น 59 ข้อ คำถามผ่านเกณฑ์ 53 ข้อ จากนั้นทดสอบความเชื่อมั่น(reliability) คำถามผ่านเกณฑ์ทั้ง 53 ข้อ

การทดสอบข้อกำหนดเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุ

ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของตัวแปรอิสระและค่า ความทนทานหรือ VIF

(n=381)

ปัจจัย	ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรมย่อย องค์กร	การสร้างความ ผูกพันต่อองค์กร	การสร้างบรรยากาศ องค์กร
ภาวะผู้นำ	1.00	-.031	.627**	.648**
วัฒนธรรมย่อย องค์กร		1.00	-.041	-.039
การสร้างความผูกพัน ต่อองค์กร			1.00	.738**
การสร้างบรรยากาศ องค์กร				1.00
ความทนทาน (tolerance)	.531	.998	.418	.399
VIF (variance inflation factors)	1.884	1.002	2.395	2.506

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 \*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าความคลาดเคลื่อนด้วยการวิเคราะห์ Residuals Statistics

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9757	4.9188	4.1912	.38206	381
Residual	-.83731	.82290	.00000	.27291	381
Std. Predicted Value	-3.181	1.905	.000	1.000	381
Std. Residual	-3.052	2.999	.000	.995	381

a. Dependent Variable: ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.11 แสดงความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นด้วยการวิเคราะห์ ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.469	4	13.867	184.224	.000 <sup>b</sup>
	Residual	28.303	376	.075		
	Total	83.771	380			

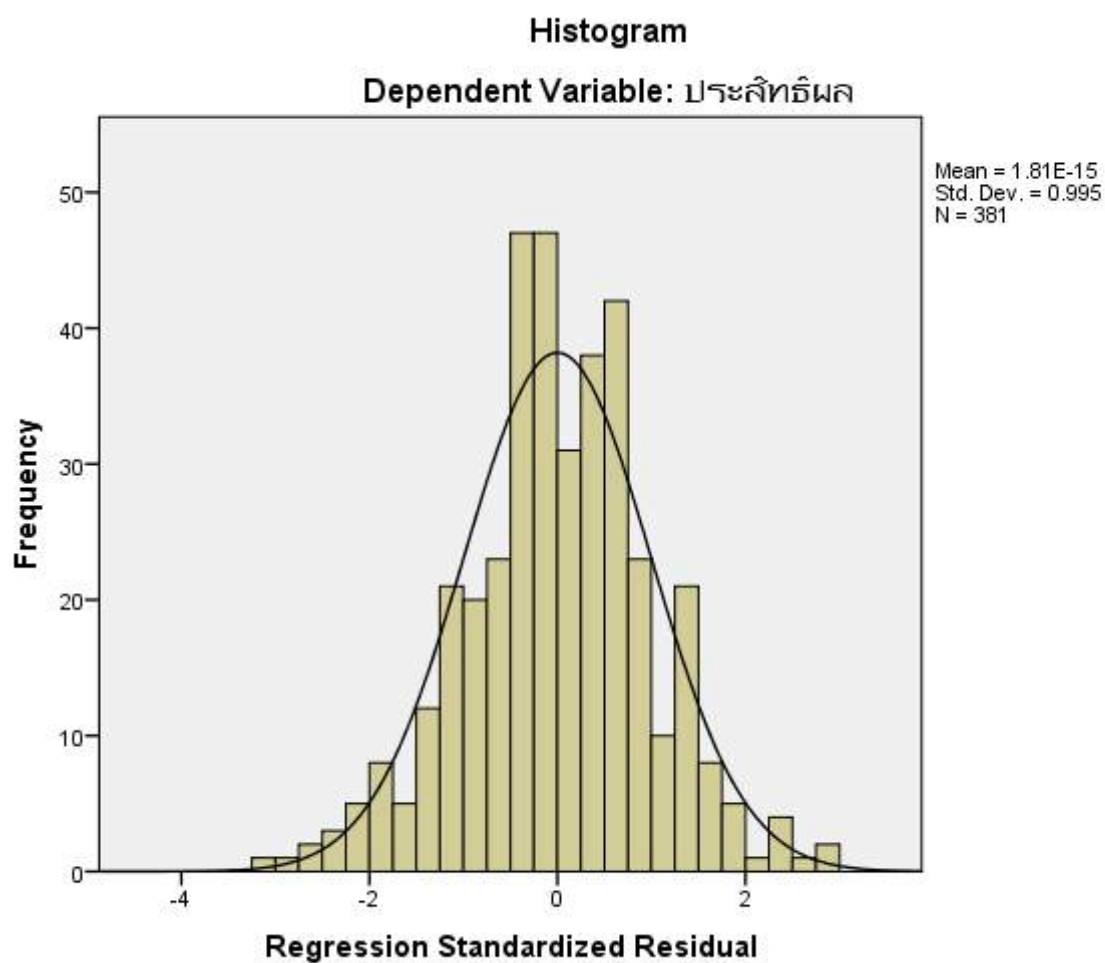
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าความคลาดเคลื่อนด้วยการวิเคราะห์ Durbin-Watson

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.814 <sup>a</sup>	.662	.659	.27436	1.971

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าความคลาดเคลื่อนด้วยการวิเคราะห์ Test of Normality

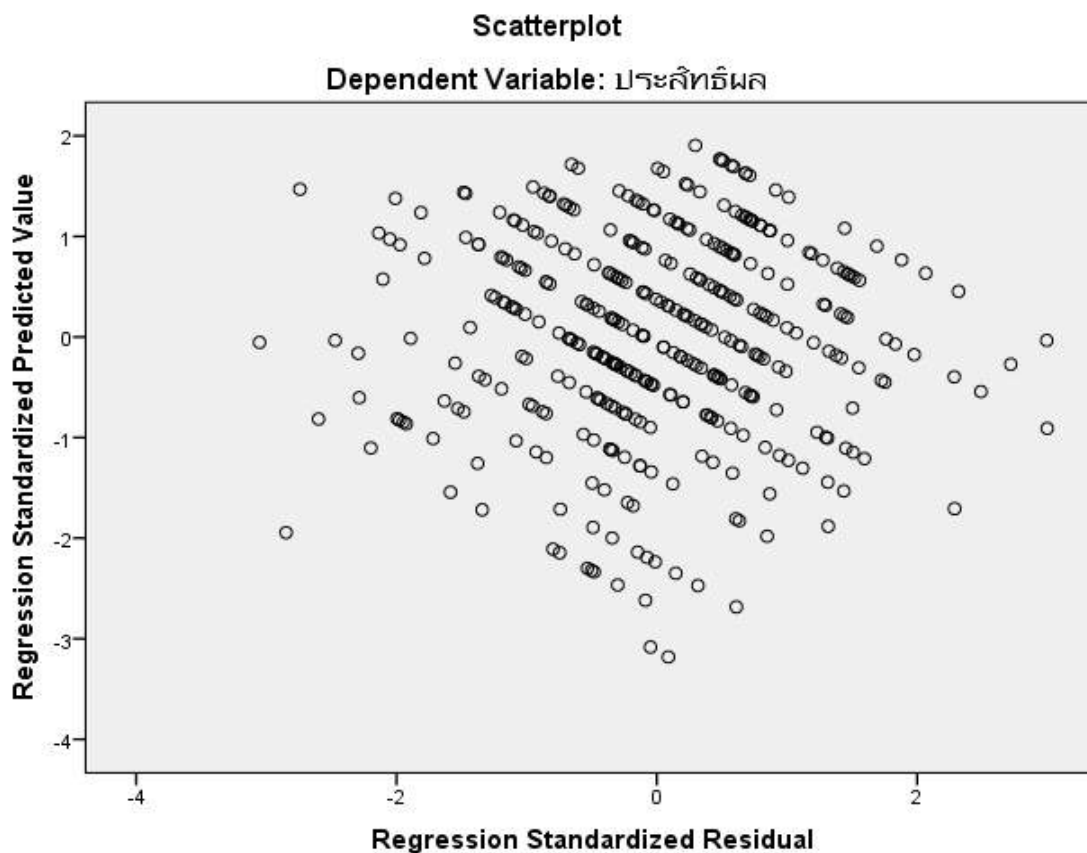
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.044	381	.069	.994	381	.138

a. Lilliefors Significance Correction



ภาพที่ 4.1 แสดงฮิสโตแกรมค่าความคลาดเคลื่อน

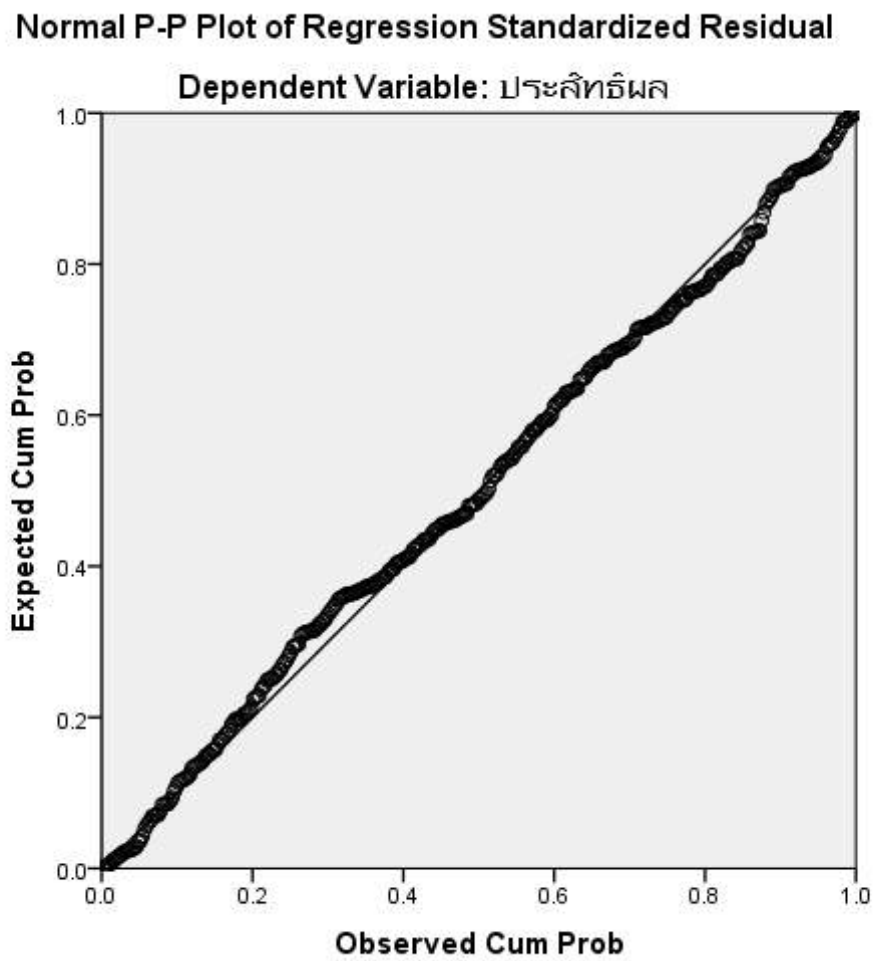




ภาพที่ 4.2 แสดงลักษณะของความแปรปรวนของตัวแปรตามด้วย scatterplot

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (kurtosis) ของตัวแปรที่ศึกษา

		<b>Statistics</b>				
		ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรมย่อยองค์กร	ความผูกพัน	บรรยากาศ	ประสิทธิผล
N	Valid	381	381	381	381	381
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0410	3.9860	4.1882	4.1995	4.1912
Median		4.0556	3.9333	4.1429	4.2857	4.1667
Mode		4.00	3.87	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.46065	.36098	.45357	.50119	.46952
Skewness		-.242	.230	-.418	-.409	-.396
Std. Error of Skewness		.125	.125	.125	.125	.125
Kurtosis		-.360	-.476	-.166	-.298	-.245
Std. Error of Kurtosis		.249	.249	.249	.249	.249



ภาพที่ 4.3 แสดงการแจกแจงข้อมูลตัวแปรตามด้วย p-p plot



ที่ สน 0210.7/112



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสยาม  
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

2 กันยายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย (IOC)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตาภา ธีรศิริกุล

ด้วย นางสาวพิชชาภา ทองดียิ่ง เลขทะเบียน 5619200007 นักศึกษาปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เบอร์โทรศัพท์ 092-914-9593  
อีเมล pidchapacee@hotmail.com ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ  
ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ” โดยมี ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่  
ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงมีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์มายังท่านในฐานะ  
ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัยดังกล่าวฯ เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลที่มีความ  
ถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Chaiyannat Pinyasiri'.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 , 02-868-5022

E-mail: phd\_m1@siam.edu

ที่ สน 0210.7/112



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสยาม  
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

2 กันยายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย (IOC)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร

ด้วย นางสาวพิชชาภา ทองดียิ่ง เลขทะเบียน 5619200007 นักศึกษาปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เบอร์โทรศัพท์ 092-914-9593  
อีเมล pidchapacee@hotmail.com ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ  
ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย” โดยมี ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่  
ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงมีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์มายังท่านในฐานะ  
ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัยดังกล่าวฯ เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลที่มีความ  
ถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 , 02-868-5022

E-mail: phd\_m1@siam.edu

ที่ สน 0210.7/112



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสยาม  
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

2 กันยายน 2561

เรื่อง ขออนุญาตตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย (IOC)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย พงศ์สิทธิกาญจนา

ด้วย นางสาวพิชชาภา ทองดียิ่ง เลขทะเบียน 5619200007 นักศึกษาปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เบอร์โทรศัพท์ 092-914-9593  
อีเมล pidchapacee@hotmail.com ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ  
ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย” โดยมี ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่  
ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงมีความประสงค์จะขออนุญาตมายังท่านในฐานะ  
ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัยดังกล่าวฯ เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลที่มีความ  
ถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขออนุญาต และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 , 02-868-5022

E-mail: phd\_m1@siam.edu

ที่ สน 0210.7/112



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสยาม  
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

2 กันยายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย (IOC)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติรัตน์ แสงเลิศอู๋

ด้วย นางสาวพิชชาภา ทองดียิ่ง เลขทะเบียน 5619200007 นักศึกษาปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เบอร์โทรศัพท์ 092-914-9593  
อีเมล pidchapacee@hotmail.com ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ  
ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย” โดยมี ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่  
ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงมีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์มายังท่านในฐานะ  
ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัยดังกล่าวฯ เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลที่มีความ  
ถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 , 02-868-5022

E-mail: phd\_m1@siam.edu

ที่ สน 0210.7/112



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสยาม  
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

2 กันยายน 2561

เรื่อง ขออนุมัติโครงการตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย (IOC)

เรียน ดร.ภูเชษฐ์ เผลิมปราชญ์

ด้วย นางสาวพิชชาภา ทองดียิ่ง เลขทะเบียน 5619200007 นักศึกษาปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เบอร์โทรศัพท์ 092-914-9593  
อีเมล pidchapacee@hotmail.com ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ  
ประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย” โดยมี ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่  
ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงมีความประสงค์จะขออนุมัติมายังท่านในฐานะ  
ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัยดังกล่าวฯ เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลที่มีความ  
ถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขออนุมัติ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปิยญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 , 02-868-5022

E-mail: phd\_m1@siam.edu

### รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant)

1. ดร.ภูษณัฐ เติมปราชญ์ ซีอีโอ ธุรกิจขายตรง บริษัท แอมไฟน์ คอร์ป จำกัด
2. คุณเดชสิทธิ์ อนันตพิสัยฐ์ ที่ปรึกษาธุรกิจขายตรง และเจ้าของบริษัทขายตรง  
นักธุรกิจปืมน้ำมัน
3. คุณเอกภพ มณีนารถ กรรมการบริษัท อาร์. เอ็น. โปเกรส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด  
อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยสยาม
4. คุณคณิต ชงสันเทียะ หัวหน้า (แม่ทีม) ธุรกิจขายตรง  
ผู้สื่อข่าว (งานประชาสัมพันธ์ธุรกิจ)
5. คุณเมษาศรี เข้มขัน หัวหน้า (แม่ทีม) ธุรกิจขายตรง  
เจ้าหน้าที่การตลาด บริษัทหลักทรัพย์ แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด  
(มหาชน)



## ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ-สกุล** นางสาวพิชชาภา ทองคดียิ่ง  
**วัน/เดือน/ปีเกิด** 5 ตุลาคม 2516  
**สถานที่เกิด** จังหวัดตรัง  
**ที่อยู่** 811 ชนาคมนชิตี ถ.กาญจนานิกโยก แขวงหลักสอง เขตบางแค กรุงเทพมหานคร 10160  
**การศึกษา** นศ.บ. (ประชาสัมพันธ์และสื่อสิ่งพิมพ์, เกียรตินิยมอันดับ1) มหาวิทยาลัยสยาม , 2553  
บช.ม. (การตลาดและการจัดการ) มหาวิทยาลัยสยาม, 2555  
ปร.ค. (การจัดการ) มหาวิทยาลัยสยาม, 2561

**ตำแหน่งปัจจุบัน** ประธานกรรมการ บริษัท อาร์.เอ็น. โพรเกรส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

**สถานที่ทำงาน** บริษัท อาร์.เอ็น. โพรเกรส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

### ประวัติการทำงาน

**ปี พ.ศ. 2541** อบรมพัฒนาทักษะการพูดรุ่นที่ 1 โมดิเวท บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิटी จำกัด

**ปี พ.ศ. 2542** กรรมการ วิทยากร โมดิเวท ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ บริษัท แฮปปี้ เอ็มพีเอ็ม จำกัด

**ปี พ.ศ. 2543** กรรมการบริหาร ผู้นำองค์กรดีเด่น วิทยากร โมดิเวท รายได้อันดับ 1  
บริษัท โกลด์แคทส์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

### การเผยแพร่งานวิจัย

พิชชาภา ทองคดียิ่ง, ยูวัฒน์ วุฒิเมธี และ ธนวรรณ แสงสุวรรณ. ประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย. ใน รายงานการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ครั้งที่ 2, หน้า 159-168. 2 พฤศจิกายน 2561 ณ มหาวิทยาลัยรังสิต.

พิชชาภา ทองคดียิ่ง, ยูวัฒน์ วุฒิเมธี และ ธนวรรณ แสงสุวรรณ. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย.วารสารสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ. ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562).

พิชชาภา ทองคดียิ่ง, ยูวัฒน์ วุฒิเมธี และ ธนวรรณ แสงสุวรรณ. ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย.วารสารสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก. ปีที่ 5 (มกราคม-มิถุนายน 2562).