



**ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ
ในประเทศไทย**

An Efficient Management Model of Paper Packaging Industry in Thailand

พิสมัย เหล่าไทย

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



ใบรับรองคุณวุฒิ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ
ในประเทศไทย

(ภาษาอังกฤษ) An Efficient Management Model of Paper Packaging Industry in Thailand

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย) นางสาว พิสมัย เถลาไทย

(ภาษาอังกฤษ) Miss Pissamai Loathai

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิเห็นได้ให้ความเห็นชอบคุณวุฒิตบนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

เมื่อวันที่ 29 / พ.ย. / 2560

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไซนันท ปัญญาศิริ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษ จรินทร์)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัฐภูมิ ฐิธานกุล)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ เจริญพรพัฒนา)

บัณฑิตวิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณวุฒิตบนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไซนันท ปัญญาศิริ)

รักษาราชการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ

วันที่ 29 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2560

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์
กระดาษในประเทศไทย
โดย : นางสาวพิสมัย เหล่าไทย
ชื่อปริญญา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา : การจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา :


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ รุ่งแทนคุณ)


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เจริญพรพัฒนา)

29 / พ.ย. / 2560

การวิจัยเรื่องตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์
กระดาษในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ
อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุ
ภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการ
ประสิทธิภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย และ
เพื่อเสนอแนะการปรับปรุงการจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษใน
ประเทศไทย

การศึกษาใช้วิธีการเลือกประชากรตัวอย่างแบบเจาะจงคือผู้ประกอบการที่ทุนจดทะเบียน
ตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไปที่ขึ้นทะเบียนไว้กับกรมโรงงานอุตสาหกรรม ดำเนินการสุ่มตัวอย่าง
จำนวน 420 ตัวอย่างจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
การวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม สถิติหลักที่ใช้คือ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

(ข)

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของ
อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญคือ การพัฒนานวัตกรรม การ
กำหนดกลยุทธ์ และการจัดการคุณภาพ



Abstract

Title : An Efficient Management Model of Paper Packaging Industry
in Thailand

By : Miss Pissamai Loathai

Degree : Doctor of Philosophy

Major : Management

Advisers :


(Assistant Professor Rathavoot Ruthankoon, D.Eng.)


(Assistant Professor Santi Charoenpompattana, Ph.D.)

29 / Nov / 2017

This research entitled "An Efficient Management Model of Paper Packaging Industry in Thailand" The four purposes of the study are, to study the factors affecting the efficiency of the paper packaging industry in Thailand, to study efficiency of the paper packaging industry in Thailand, to model relationship of affecting factors and performance of the paper packaging industry in Thailand, and to suggest for efficiency improvement of the paper packaging industry in Thailand.

In this study, we used specific population selection method on entrepreneurs who registered with the Department of Industrial Works with capital of 20 million baht or more. The data were collected with 420 senior and middle management as samples. Main statistical technique was structural equation model (SEM) to create an efficiency relationship model of paper packaging industry in Thailand.

The results showed that the effective factors which have significant relationship with the management efficiency of the paper packaging industry in Thailand were human resources development, strategic planning, and quality management.



กิตติกรรมประกาศ

คุษณินิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์ได้ด้วยความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้มีพระคุณ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ ฐิแทนคุณ ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เจริญพรพัฒนา ที่ปรึกษาร่วม ที่ท่านได้เสียสละเวลาอันคุณทรงค่าในการให้คำปรึกษาอย่างเต็มกำลังด้วยความสม่ำเสมอขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ ประธานกรรมการ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษ จรินทร์โท กรรมการสอบคุษณินิพนธ์ ตลอดจนครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้สั่งสอนและให้ความรู้มาตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี ดร.พิเชษฐ มุสิกโปดก คุณเสนีย์วัฒน์ ชำนาญยา และคุณวิริยะ วัชรเกื้อ ที่ได้แนะนำประเมินแบบสอบถาม และสละเวลาในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถามเพื่อให้สอดคล้องกับเนื้อหาของงานวิจัยเพื่อความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยทุกท่านที่สละเวลาให้ข้อมูลการทำวิจัยในครั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการหน้าใหม่และผู้ที่สนใจอยากศึกษาในอุตสาหกรรมต่อไป

ด้วยความอาลัยอย่างสุดซึ้งกับการจากไปของท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ ขอขอบพระคุณท่านที่เมตตาและให้คำชี้แนะในการเขียนงานวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยอุทิศความดีแด่คุณพ่อผู้เป็นที่รักยิ่ง และคุณแม่ที่ทำให้กำลังใจตลอดมาตลอดจนคุณสามีที่ไม่เคยทอดทิ้งเวลาลำบากและท้อถอยอยู่เคียงข้างและให้กำลังใจกันมาโดยตลอดตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่คอยให้ความช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ ซึ่งไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี่ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตา ความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณและขอขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

พิสมัย เหล่าไทย

พฤษภาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(ก)
ABSTRACT.....	(ค)
กิตติกรรมประกาศ.....	(จ)
สารบัญ.....	(ฉ)
สารบัญตาราง.....	(ช)
สารบัญรูปภาพ.....	(ญ)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 สภาพความเป็นมา.....	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา.....	2
1.3 วัตถุประสงค์.....	6
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ.....	9
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	17
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการชี้วัดประสิทธิภาพ.....	49
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	64
2.6 สมมติฐานการวิจัย.....	65
2.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	67
3.2 สถานที่ ประชากรและประชากรตัวอย่าง.....	70
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	81

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เพื่อค้นหาตัวแปร.....	82
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	90
4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย.....	94
4.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดการบริหารจัดการของโรงพิมพ์ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย.....	103
4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	104
4.6 การอภิปรายผล.....	110
4.7 สรุปและวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เพื่อแผนพัฒนาเชิงกลยุทธ์.....	112
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	117
5.2 อภิปรายผล.....	120
5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ในประเทศไทย.....	124
5.4 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย.....	125
บรรณานุกรม.....	134
ภาคผนวก.....	142
- ภาคผนวก ก.....	143
- ภาคผนวก ข.....	145
- ภาคผนวก ค.....	154
- ภาคผนวก ง.....	165
ประวัติผู้วิจัย.....	166

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 สรุปและแสดงความหมายของการจัดการคุณภาพ.....	31
2.2 แสดงมิติของความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ.....	40
2.3 ตัวแปรการประเมินประสิทธิภาพที่นำเสนอสำหรับอุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษ.....	56
3.1 รายชื่อผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อค้นหาตัวแปร.....	68
3.2 รายชื่อผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	69
3.3 แสดงการจำแนกขนาดธุรกิจการพิมพ์ (โรงพิมพ์) เป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่.....	70
3.4 แสดงจำนวนของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ขนาดกลางที่มีทุนจดทะเบียน ตั้งแต่ 20 ล้านบาท (หน่วย:บาท) ขึ้นไปของแต่ละภูมิภาคในประเทศไทย.....	72
3.5 รายนามผู้ตรวจสอบแบบสอบถาม และระบุค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย.....	75
3.6 แสดงค่าผลการประเมินของแบบสอบถาม IOC.....	76
3.7 ผลของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาและการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	79
4.1 แสดงถึงปัจจัยและความถี่ที่ได้จากการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารในแต่ละองค์กร ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย.....	88
4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	90
4.3 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	91
4.4 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	91
4.5 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	92
4.6 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่ผ่าน ทำงานกับองค์กร.....	92
4.7 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ.....	93
4.8 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามทุนจดทะเบียน.....	93
4.9 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	94
4.10 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทงานพิมพ์.....	94
4.11 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย โดยภาพรวม.....	95

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.....	95
4.13 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านการจัดการคุณภาพ.....	98
4.14 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	99
4.15 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านการจัดการนวัตกรรม.....	101
4.16 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านการกำหนดกลยุทธ์.....	102
4.17 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านตัวชี้วัดที่มีผลต่อการจัดการประสิทธิภาพ.....	103
4.18 แสดงสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ (ก่อนปรับ).....	109
4.19 แสดงสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับ).....	110
4.20 ผลการแยกค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวประสิทธิภาพการบริหาร จัดการของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย.....	110
4.21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังนี้.....	111

สารบัญภาพ

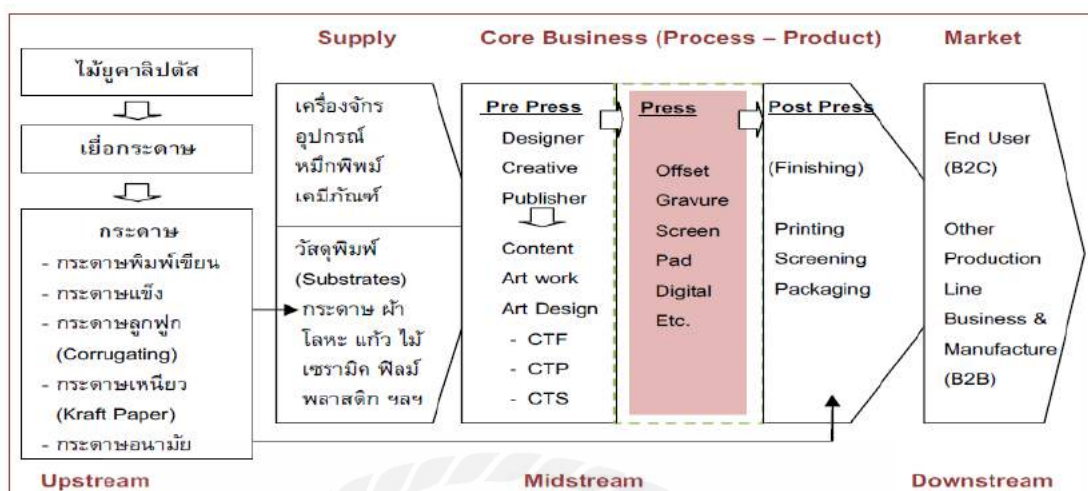
ภาพที่	หน้า
1.1 สายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมการพิมพ์	2
1.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์ของประเทศไทย	3
2.1 แสดงลักษณะของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์	11
2.2 กระบวนการผลิตและออกแบบบรรจุภัณฑ์	12
2.3 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์กระดาษ	13
2.4 ความหมายของการจัดองค์การ	18
2.5 ความสามารถทางการบริหารตามระดับการบริหารองค์การ	19
2.6 ความสามารถทางการบริหารตามระดับการบริหารองค์การ	19
2.7 องค์ประกอบและกระบวนการจัดการ	21
2.8 โมเดลทักษะการเป็นผู้นำของ Mumford et al.	25
2.9 ขั้นตอนและกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	35
2.10 โมเดลตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	50
2.11 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ	64
4.1 แสดง กรอบแนวความคิด Conceptual Framework ปัจจัยหลัก ปัจจัยย่อย ที่ได้จากวิเคราะห์บทสัมภาษณ์	90
4.2 ตัวแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ กระดาษในประเทศไทย	108
5.1 แสดงการพัฒนาตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ที่ได้จากวิเคราะห์สถิติ	120
5.2 THE HSQP MODEL	124
5.3 กลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ในประเทศไทย	130

บทที่ 1

บทนำ

1.1 สภาพความเป็นมา

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ เป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อภาคการส่งออกของประเทศไทยซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีมูลค่าตลาดการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ปี 56 มีมูลค่าราว 3 แสนล้านบาท เป็นสัดส่วนของสิ่งพิมพ์ร้อยละ 50 และอีกร้อยละ 50 ในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ และมีมูลค่าส่งออก 6-7 หมื่นล้านบาท (สภาอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ, 2559) อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์มีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 5-6 ในช่วงปี 57-60 เติบโตไปพร้อมกับค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ GDP 1.0-1.3 เท่า ปัจจุบันภาครัฐมีนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) ซึ่งจะส่งผลให้รูปแบบการสื่อสาร การผลิต การดำเนินงานธุรกิจ และการอุปโภคบริโภค ตลอดจนกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่การทำกิจกรรมผ่านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โดยรัฐบาลมีนโยบายที่จะกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยการสร้างระบบนิเวศน์ดิจิทัลอย่างครบวงจร และปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจของผู้ประกอบการไทยในด้านต่างๆ จากการแข่งขันเชิงราคา ไปสู่การแข่งขันเชิงสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการ (Service Innovation) ที่ผู้บริโภคพอใจสูงสุด ดังนั้นผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์สร้างสรรค์ที่ผสมผสานสิ่งพิมพ์และเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าด้วยกัน (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย [ส.อ.ท.], 2559) อุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ยังมีความเกี่ยวเนื่องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1.1 สายโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมพิมพ์
ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2558)

นอกจากนี้ ประเทศไทยยังเป็นผู้ส่งออกสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษรายใหญ่ที่สุดในอาเซียน คิดเป็นเงินปีละประมาณ 60,000 ล้านบาท โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (สอท) ตั้งเป้าหมายว่า เมื่อเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 มูลค่าการส่งออกจะเพิ่มเป็น 100,000 ล้านบาท (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2558) และในปี 2558 อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ในส่วนของหนังสือพิมพ์ นิตยสารไม่มีการขยายตัวเพิ่ม แต่อาจมีโอกาเห็นการปรับลดตัวลง เนื่องจากพฤติกรรมของผู้อ่านเริ่มหันไปนิยมใช้บริการสื่อออนไลน์เพิ่มขึ้น เพราะสะดวกและข่าวสารรวดเร็วกว่า ที่สำคัญไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ดังนั้น อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์จะยังคงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดด้วยการนำข้อมูลไปผูกติดกับสื่อออนไลน์ ส่วนสื่อที่วีจะมีการแข่งขันค่อนข้างมาก ในการนำเสนอรูปแบบและเนื้อหาที่ดีและต้องมีคุณภาพ เพื่อความอยู่รอด (ASTV ผู้จัดการออนไลน์, 2557)

ความสำคัญของปัญหา

สิ่งพิมพ์ของไทยยังขาดการสนับสนุนด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ชัดเจน ค่าใช้จ่ายของครัวเรือนมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้การบริโภคงานสร้างสรรค์มีผลกระทบระดับหนึ่ง การอ่านข่าวจากเว็บไซต์ การทำการตลาดในโลกของสังคมออนไลน์ ส่งผลให้การบริโภคสิ่งพิมพ์ลดลง ขาดแคลนช่างพิมพ์ที่มีทักษะ และความคิดสร้างสรรค์ ประเทศไทยมีวัตถุดิบพร้อม แต่เครื่องจักรยังต้องนำเข้าเกือบทั้งหมด ขาดการสนับสนุนในด้านการวิจัยและพัฒนา และการจดสิทธิบัตรด้านงานพิมพ์มีน้อยมากเพราะสังคมไทยยังไม่เข้มงวดกับการละเมิดลิขสิทธิ์ รวมถึงการขาดแคลนแรงงานที่มี

ทักษะด้านการพิมพ์ และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และ การขาดความรู้วิศวกรรมสิ่งพิมพ์ รวมถึงการนำเข้าเครื่องจักรจากต่างประเทศ อุปสรรคที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมในด้านการย้ายแรงงานที่มีฝีมือมีโอกาสย้ายไปทำงานยังต่างประเทศได้ในอนาคต รวมถึงต้นทุนการขนส่งที่สูงที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ รวมถึงการผลิตและบริการในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. ภาควิชาเทคโนโลยีการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์, 2556) ดังนั้นอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษจึงต้องทำการทบทวนและวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ เพื่อการพัฒนาการจัดการที่ประสิทธิภาพของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ดังภาพภาพที่ 2



ภาพที่ 1.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ของประเทศไทย

ที่มา: AIRA Research (2557)

นอกจากนี้ สิ่งพิมพ์ที่ยังมีโอกาสดิบโตสูงอย่างต่อเนื่อง คือบรรจุภัณฑ์ต่างๆ บรรจุภัณฑ์ของโลกยังมีอัตราการเติบโตที่สูงมากขึ้น และบรรจุภัณฑ์ถือเป็นอาวุธสำคัญในด้านการตลาด เพื่อช่วยเพิ่มมูลค่า และทำให้ขายสินค้าได้ บรรจุภัณฑ์ฟุ่มเฟือย (Luxury Packaging) ซึ่งทั่วโลกกำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่งและมีอัตราการเติบโตสูง อัตราการเติบโตบรรจุภัณฑ์ฟุ่มเฟือยมีอัตราการเติบโตอยู่ร้อยละ 3 ซึ่งมีมูลค่าอยู่ ประมาณสองหมื่นล้านเหรียญสหรัฐหรือประมาณหกแสนกว่าล้านบาท และร้อยละ 35 ของมูลค่าสองหมื่นล้านเหรียญสหรัฐนี้ เป็นยอดการเติบโตอยู่ในเอเชีย ซึ่งไทยมาเป็นอันดับหนึ่ง อันดับที่สองคือยุโรปร้อยละ 29.9 ส่วนอันดับสามคือสหรัฐอเมริกาประมาณร้อยละ 25 คาดการณ์ไว้ว่าจากนี้ไป 10 ปี 20 ปีนี้จะเติบโตไปอีกประมาณร้อยละ 4-6 และเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ เนื่องจากสินค้าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มาก และบรรจุภัณฑ์ฟุ่มเฟือย (Luxury Packaging) ตัวเลขที่มีมูลค่าเพิ่มสูง อันดับหนึ่งคือบรรจุภัณฑ์ทางด้านสุขภาพ (Health Care) บรรจุภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับยาอาหารเสริมต่างๆ ประมาณร้อยละ 25 และบรรจุภัณฑ์ทางด้านเครื่องสำอางหรือคอสเมติก ได้แก่ กล่องใส่เครื่องสำอางประมาณร้อยละ 21 และบรรจุภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มประมาณร้อยละ 14 และบรรจุภัณฑ์พรีเมียมต่างๆ เครื่องดื่มจำพวกแอลกอฮอล์หรือกล่องบรรจุขวดเหล้าประมาณร้อยละ 16.5 นอกจากนี้บรรจุภัณฑ์ทางด้านอาหารมีอัตราการเติบโต เนื่องจากรัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นครัวของโลก (Kitchen of the world) และสามารถส่งสินค้าทางด้านต่างๆ ทั้งสินค้าอาหารสำเร็จรูปและสินค้ากึ่งสำเร็จรูปแช่แข็งไปขายทั่วโลก ซึ่งขยายตัวตามมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภายในของภาครัฐ (ส.อ.ท., 2559)

อย่างไรก็ตาม การสั่งพิมพ์ในอุตสาหกรรมกราฟิกและบรรจุภัณฑ์ที่เดิมเคยมีข้อจำกัดตรงที่ถูกกำหนดด้วยจำนวนพิมพ์อย่างน้อยที่สุดเท่าไรจึงจะคุ้มทุนและมีกำไร ปัจจุบันมีการใช้ระบบการพิมพ์และเครื่องพิมพ์ดิจิทัลมากขึ้น การสั่งพิมพ์เก็บสต็อกจึงลดลง ดังนั้น การพิมพ์ตามต้องการ (Print on Demand) จึงเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทางรอดของอุตสาหกรรมกราฟิกและบรรจุภัณฑ์ ผู้ประกอบการจึงต้องปรับตัว จะใช้แนวคิดเดิมๆ ในการทำธุรกิจไม่ได้อีกต่อไป ลูกค้าในยุคดิจิทัลไม่ผูกพันกับการใช้บริการของโรงพิมพ์เดิมหรือไม่มีลักษณะจงรักภักดีต่อโรงพิมพ์ที่เคยให้บริการ แต่เป็นลักษณะของการค้นหาบริการที่ตรงใจที่สุดจากโรงพิมพ์ ผู้ประกอบการจึงต้องปรับตัว กล้าที่จะอยู่ และก้าวให้ทันไปกับเทคโนโลยีต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558)

นอกจากนี้ สภาพเศรษฐกิจปัจจุบันสะท้อนถึงการส่งออกและการบริโภคภายในประเทศที่ยังมีปัญหาด้านอุตสาหกรรมกราฟิกและบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ อาทิ Social Media และ Digital Media ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมกราฟิกและบรรจุภัณฑ์ โรงพิมพ์และสำนักพิมพ์หลายแห่งที่เคยมีผลประกอบการที่เติบโตต่อเนื่อง 5-7% แต่ในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา ต้อง

ปิดตัวลงหรือลดขนาดของกิจการลง หรือปรับเปลี่ยนเป็นธุรกิจที่ขาย Content ทางออนไลน์แทน ดังนั้นการกำหนดทิศทางการสร้างกลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะทำให้ผู้ประกอบการก้าวไปข้างหน้า รวมถึงการพัฒนาด้านเทคโนโลยีใหม่ และการเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มใหม่ๆ (เกรียงไกร เชียรนุกุล, 2558)

การออกแบบและการสร้างสรรค์แบบดิจิทัล (Digital Design & Creative Job) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสื่อสิ่งพิมพ์และบรรณภัณฑ์ทั้งความสวยงาม รูปแบบ โครงสร้าง และกราฟิก ด้วยการใช้ระบบ Software digital media โดยสามารถสร้างต้นแบบให้มีความแตกต่าง โดดเด่น ดึงดูดผู้บริโภค เมื่อวางบนชั้นจำหน่าย บรรณภัณฑ์ต้องเลือกวัสดุที่เหมาะสมกับสินค้า ปกป้อง ยืดอายุสินค้าได้ ขนส่งได้รวดเร็ว ปลอดภัย และเก็บรักษาสะดวก (สหพันธ์อุตสาหกรรมกราฟิก, 2558)

นอกจากนี้ การยกระดับภาคการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้นอีกระดับหนึ่งให้เข้าสู่ Industry 4.0 ให้สอดคล้องกับที่ภาครัฐได้ตั้งเป้าหมาย Industry 4.0 คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการผลิตสินค้า สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายตามความต้องการเฉพาะของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังต้องสอดคล้องกับสภาพสังคมยุคใหม่ที่กำลังเป็น Paperless Society และนโยบาย Digital economy ของรัฐบาล รวมทั้งการผลักดันยุทธศาสตร์ Trading Nation ที่จะทำให้ไทยเป็นชาติการค้าในภูมิภาคและระดับโลก (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2558) การมีนิคมอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรณภัณฑ์สินค้า อื่นทั้งปัจจุบันคุณภาพงานพิมพ์ของไทยจัดอยู่ในระดับสากล ทำให้ต่างชาติเล็งเห็นถึงศักยภาพความพร้อมในด้านงานพิมพ์ของไทย จึงเป็นช่องทางให้อุตสาหกรรมบรรณภัณฑ์ที่ยังขยายตัวได้อีกมาก (AIRA Research, 2557) อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมบรรณภัณฑ์ ยังคงเผชิญกับปัญหาหลายๆ ด้านทั้งในด้านการพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และดิจิทัลที่เข้ามาแทนที่การใช้สิ่งพิมพ์ ประกอบกับศักยภาพของคู่แข่งในภูมิภาค เช่น สิงคโปร์ ส่องกง และจีน เป็นต้น พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาครัฐและภาคเอกชนของไทยจำเป็นต้องปรับตัวในหลายด้าน เพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการพัฒนาบรรณภัณฑ์พลาสติกชีวภาพจะไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดแทนการบริโภคบรรณภัณฑ์กระดาษโดยตรง แต่เนื่องจากข้อจำกัดที่ไม่สามารถป้องกันความชื้นและไม่คงทนของบรรณภัณฑ์กระดาษก็อาจทำให้ผู้บริโภคหันไปเลือกใช้บรรณภัณฑ์ประเภทอื่นทดแทนได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาส่วนแบ่งการตลาดของอุตสาหกรรมบรรณภัณฑ์กระดาษไว้ ผู้ประกอบการควรมีการพัฒนาแบบให้มีความคงทนและแข็งแรงมากขึ้น ประกอบกับใช้เทคโนโลยีในการผลิตให้มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับพลาสติก โดยการใช้วัสดุที่ปลอดภัย และป้องกันความชื้นหรือซึมผ่านของน้ำมาเคลือบทับพื้นผิวของบรรณภัณฑ์กระดาษ เช่น แก้วกาแฟกระดาษ

จาน ชาม และกล่องบรรจุอาหารที่ทำจากกระดาษ เพื่อให้ผู้บริโภคเลือกใช้งานได้ตามความต้องการ ภายใต้ต้นทุนที่บริหารจัดการได้

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มปรับตัวควบคู่ไปกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ เนื่องมาจากผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์เป็นส่วนสำคัญในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งเพื่อบรรจุสินค้าสำหรับภาคอุตสาหกรรมในประเทศ และส่งออกชิ้นส่วนบรรจุภัณฑ์เพื่อใช้กับอุตสาหกรรมในต่างประเทศ โดยบรรจุภัณฑ์กระดาษ เป็นบรรจุภัณฑ์ที่มีสัดส่วนการใช้สูงสุดในบรรดาบรรจุภัณฑ์ประเภทต่างๆ (กระดาษ พลาสติก โลหะ และแก้ว) นิยมใช้กันมากเพราะมีราคาถูก น้ำหนักเบา ง่ายต่อการปรับปรุงร่างให้เหมาะสมกับขนาดของสินค้าที่บรรจุ สลายตัวได้ง่ายและสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ (Reuse and Recycle) จัดเป็นบรรจุภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดสามารถตอบโจทย์กระแสการลดปัญหาโลกร้อนและเทรนด์รักสุขภาพผู้ประกอบการควรที่จะเน้นการออกแบบเพื่อลดปริมาณการใช้กระดาษ และไม่ใช้สารฟอกสี เพราะนอกจากจะช่วยลดต้นทุนการผลิตในระยะยาวแล้ว ยังจะเป็นการปรับปรุงเพื่อให้ได้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นไปตามกฎระเบียบของต่างประเทศ และตรงกับกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน การผลิตบรรจุภัณฑ์ต่างๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรับมือกับความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานภายใน โดยมีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมาย รวมไปถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร ตลอดจนเป็นการพัฒนาองค์การและบุคลากรให้มีคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เพื่อเป็นมีแนวทางและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของงานพิมพ์ให้กับผู้บริหารหน้าใหม่หรือผู้สนใจที่จะดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านบรรจุภัณฑ์กระดาษ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงานได้ อีกทั้งยังช่วยพัฒนาและช่วยประเทศชาติให้มีอัตราการเติบโตเพิ่มกำลังในการผลิตและการส่งออกมาขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
3. เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการประสิทธิภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

4. เพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะการปรับปรุงการจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยทั้งในด้านพื้นที่ ด้านประชากร ด้านเนื้อหา และ ด้านระยะเวลา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยขนาดกลางขึ้นไปโดยมีทุนจดทะเบียน ตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2559)
2. ขอบเขตด้านประชากร ในการศึกษาเชิงปริมาณจะเก็บข้อมูลเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย และในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ กลุ่มผู้ประกอบการ โดยจะสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง เท่านั้น
3. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตเนื้อหาที่ครอบคลุมถึง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการประสิทธิภาพของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559 ถึงเดือน กันยายน พ.ศ. 2560

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เกิดความรู้ความเข้าใจในปัจจัยที่ก่อให้เกิดเป็นตัวแบบการจัดการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารจัดการงานในองค์กร อาทิ การวางแผนงาน การสร้างระบบการบริหารงานบุคคล การจัดการทรัพยากร การสื่อสาร การกำหนดนโยบาย เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรประเภทอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ
2. สร้างแนวคิดและมุมมองใหม่ทางการจัดการองค์กร ที่นำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแนวทางการวิจัยอื่น และในอุตสาหกรรมอื่นๆ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย โดยเฉพาะปัจจัยภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นจะมุ่งไปในทิศทางดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

2.1.1 อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

2.1.2 ลักษณะองค์กรและการบริหารงานในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

2.1.3 ข้อบังคับทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์

2.1.4 นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องและการสนับสนุนในภาคอุตสาหกรรม

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

2.2.6 งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการชี้วัดประสิทธิภาพ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.6 สมมติฐานการวิจัย

2.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

ปัจจุบันในการส่งเสริมการขายสินค้ามิได้คำนึงถึงเพียงแค่คุณสมบัติของสินค้าเท่านั้น แต่ได้มีการผสมผสานการใช้บรรจุภัณฑ์เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์มากขึ้น และดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่โดดเด่นง่ายต่อการจดจำบรรจุภัณฑ์เป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมการขายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น เช่น รูปทรง ความสะดวก สวยงาม น่าสะสม เป็นต้น รวมทั้งการเจริญทางด้านเทคโนโลยีที่ได้มีการพัฒนาการมาสู่ยุคสังคมปัจจุบันซึ่งได้สร้างวิทยาการใหม่ เกี่ยวกับการพิมพ์บรรจุภัณฑ์ (Packaging) มากมาย และทำให้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า และสนองต่อประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมายมากขึ้น (สุมาลี ทองรุ่งโรจน์, 2555) อีกทั้งสอดคล้องกับสภาวะทางการตลาดในปัจจุบัน บรรจุภัณฑ์ (Packaging) นับเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผลิตภัณฑ์ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายในระหว่างการขนย้าย หรือการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ และยังส่งผลต่อการสร้างมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และต้องการสร้างภาพลักษณ์องค์กรทั้งภายในและภายนอก โอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การตอบสนองความพึงพอใจและการสร้างความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์จึงเป็นอีกแนวทางในการบริหารจัดการประสิทธิภาพองค์กร การออกแบบ สร้างผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น บรรจุภัณฑ์กระดาษ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยเมื่อเปรียบเทียบกับบรรจุภัณฑ์ชนิดอื่น เช่น บรรจุภัณฑ์ที่ทำจากพลาสติก แก้ว ฝ้าย เซรามิก และอื่นๆ ล้วนแล้วก่อให้เกิดการย่อยสลายที่ยากลำบากเมื่อเทียบกับบรรจุภัณฑ์ที่ทำจากกระดาษและสามารถนำกลับมาใช้งานได้ จึงทำให้ลดมลภาวะและขยะได้ไม่มากนักน้อย (เกรียงไกร เขียวรณกุล, 2556)

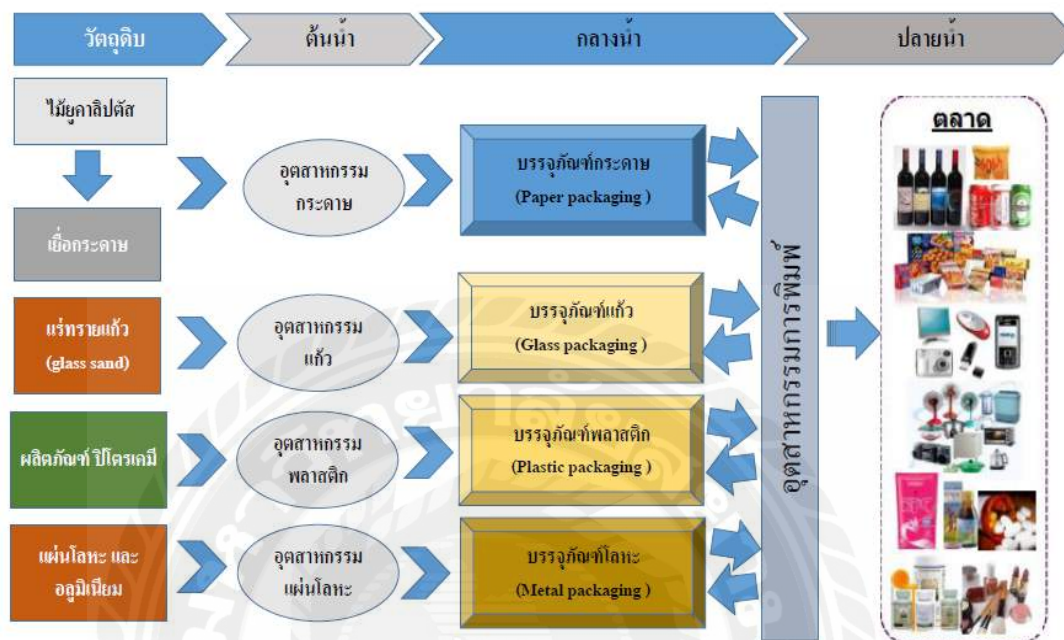
ปัจจุบันประเทศไทยมีปริมาณขยะประมาณ 12,000 ล้านกิโลกรัมต่อปีโดยเฉพาะในกรุงเทพมหานครมีการผลิตขยะถึงวันละ 5,548 ตันหรือคนละ 850 กรัม (สุมาลี ทองรุ่งโรจน์, 2555) ดังนั้นการผลิตสินค้าที่ช่วยรักษาสภาพแวดล้อมและสามารถนำกลับมาใช้และทำลายง่ายจึงเป็นอีกทางเลือกของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน การสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง การหานวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการออกแบบสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อให้เกิดคุณค่า (Value) เพราะปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยี ความต้องการโอกาสในการเลือกจึงมีมากขึ้น อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษจึงจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาและสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อความอยู่รอดและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้น ดังนั้นอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ถือเป็นโอกาสและเป็นทางเลือกที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากขึ้น โดยทำการทบทวน การวางแผน การควบคุม การจัดการบริหารจัดการองค์กรทั้งภายในและภายนอกว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจถดถอยหรืออะไรคือจุดเด่นที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

2.1.1 อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย อุตสาหกรรมกล่องกระดาษ ลูกฟูก กล่องกระดาษแข็ง ฉลาก ถึงกระดาษ ถุงกระดาษ ในปี 2557 อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ไทยมีมูลค่ารวมประมาณ 379,171 ล้านบาทมูลค่าเพิ่มขึ้นจากปี 2556 ประมาณ 38,585 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 11.0 และจากการคาดคะเนรายได้รวมของอุตสาหกรรมในปี 2557 พบว่าอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีสัดส่วนสูงที่สุดมีรายได้รวมสูงถึง 154,154 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 41 ส่วนอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษมีรายได้รวมประมาณ 135,219 ล้านบาทคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 36 ในขณะที่บรรจุภัณฑ์โลหะมีรายได้รวมคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 17 และบรรจุภัณฑ์แก้วมีรายได้รวมคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 6 ตามลำดับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษจึงนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ, 2557) ด้วยคุณสมบัติของกระดาษที่สามารถใช้ทดแทนบรรจุภัณฑ์จากธรรมชาติได้ มีต้นทุนการผลิตต่ำ น้ำหนักเบา สะดวกต่อการจัดพิมพ์หรือการปรับเปลี่ยนรูปทรงให้เหมาะสมกับสินค้าที่บรรจุ การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ต่างก็ให้ความสำคัญกับบรรจุภัณฑ์ที่นำมาห่อหุ้มเพื่อความสวยงามและตอบสนองความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น เพื่อความสวยงาม ความเบาบาง ความปลอดภัย และที่สำคัญต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จึงเป็น โอกาสและทางเลือกของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ พัฒนาออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีความหลากหลายแตกต่าง และสร้างโอกาสทางการตลาดมากขึ้น บรรจุภัณฑ์กระดาษมีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่างๆ มากมาย เช่น อุตสาหกรรมขนส่ง อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมยา และอื่นๆ รวมถึงสินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น

กระดาษมีหลายชนิด ผลิตมาจากเยื่อกระดาษที่มีคุณภาพแตกต่างกันตามความเหนียว ความทนทาน ต่อการฉีกขาด ดึงขาด ดันทะลุสามารถตัด คัด พับ งอ ได้ง่าย สามารถออกแบบได้มากมายเป็นบรรจุภัณฑ์ที่มีราคาถูกที่สุดและน้ำหนักเบาที่สุด โดยทั่วไปกระดาษจะยอมให้น้ำและก๊าซซึมผ่านได้ดีไม่สามารถป้องกัน ความชื้น เสียความแข็งแรงเมื่อถูกน้ำหรืออยู่ในสภาวะที่เปียกชื้นมีความคงรูป พิมพ์ได้งดงาม และสามารถรีไซเคิลหมุนเวียนเพราะทุกวันนี้ (Recycle) ได้จึงไม่ก่อปัญหามลภาวะสามารถทำเป็นหีบห่อได้มากมาย ตั้งแต่ถุงชนิดต่างๆ กล่อง กระดาษ ฯลฯ ซึ่งแต่ละชนิดมีความเหมาะสมกับการใช้งานแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสินค้าและสิ่ง แวดล้อม ดังนั้นคุณสมบัติของกระดาษที่ทำจากเยื่อไม้ธรรมชาติจึงได้รับการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพขึ้น โดยการผนึกหรือเคลือบเข้ากับวัสดุอื่นๆ เพื่อให้สร้างสรรค์เป็นโครงสร้างใหม่ของบรรจุภัณฑ์และทำหน้าที่บรรจุห่อ หุ้มผลิตภัณฑ์ได้หลายประเภทขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการหรือผู้จะเข้ามาทำธุรกิจในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์กระดาษจะต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ หรือ

สามารถบริหารจัดการด้านกระบวนการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงลักษณะของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์

ที่มา: เกรียงไกร เขียรนุกูล (2556)

2.1.2 ลักษณะองค์การและการบริหารงานในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

กรรมวิธีในการบรรจุผลิตภัณฑ์ เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบในการออกแบบบรรจุภัณฑ์ เนื่องจากสินค้าแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน อาทิ รูปทรง ขนาด น้ำหนัก ความแข็งแรง เป็นต้น บรรจุภัณฑ์กระดาษจึงต้องออกแบบและคำนึงถึงวิธีการบรรจุและการนำไปใช้ว่าสอดคล้องไปกับกรรมวิธีในการบรรจุหรือไม่ เพราะการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่ตรงและตอบสนองตลาดจะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลต่อการจดจำของผู้บริโภคได้ เมื่อเทียบกับบรรจุภัณฑ์ที่ทำจากวัสดุอื่นๆ ประกอบกับวิวัฒนาการใหม่ๆ ในการพัฒนาคุณสมบัติของบรรจุภัณฑ์กระดาษให้มีความคงทนแข็งแรงมากขึ้น ทำให้บรรจุภัณฑ์กระดาษสามารถป้องกันความเสียหายของสินค้าที่อาจเกิดขึ้นจากการขนส่งได้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากล่องกระดาษลูกฟูก หรือกล่องกระดาษที่นำไปบรรจุสินค้าเกษตร สินค้าหัตถกรรม ซึ่งเป็นรายได้หลักในการส่งออกของประเทศไทย จึงนับได้ว่าอุตสาหกรรมกระดาษมีส่วนช่วยเสริมสร้างและผลักดันให้สินค้าของ

ประเทศสามารถส่งออกไปแข่งขันในตลาดโลกได้ กระบวนการในการออกแบบ และผลิตบรรจุภัณฑ์กระดาษ สามารถอธิบาย ดังนี้ ภาพที่ 2.2 และ 2.3



ภาพที่ 2.2 กระบวนการผลิตและออกแบบบรรจุภัณฑ์



บรรจุภัณฑ์กระดาษสำหรับบรรจุสินค้าป้องกันความเสียหาย



บรรจุภัณฑ์กระดาษสำหรับบรรจุสินค้าอุปโภค บริโภค

ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์กระดาษ

อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษควรมีการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับอุตสาหกรรม เนื่องจากอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ยังขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะด้านการพิมพ์ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับตลาด AEC ให้มากขึ้น และนอกจากนี้ โอกาสที่

บุคลากรจะย้ายไปทำงานยังต่างประเทศยังถือเป็นความเสี่ยงของอุตสาหกรรมเนื่องจาก ค่าแรงที่ได้มากกว่า สวัสดิการที่ดีกว่า การตอบสนองที่ตรงตามความต้องการ ดังนั้นผู้ประกอบการของไทยในอุตสาหกรรมนี้จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะพัฒนา และสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นทีม ปลุกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และการสร้างค่านิยมร่วมกันให้เป็นกิจวัตรประจำขององค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน และปัจจุบันกระแสเกี่ยวกับเรื่องรักษ์โลกและเทรนด์สุขภาพ กำลังได้รับความสนใจ เรียกได้ว่ามาแรงอย่างต่อเนื่องทำให้ร้านอาหารทั้งหลายหันมาใส่ใจผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์อาหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของสิ่งแวดล้อมและสุขภาพโดยตรง บรรจุภัณฑ์กระดาษ จึงเป็นตัวเลือกที่หลายคนเลือกใช้แทน โฟมและพลาสติก

2.1.3 ข้อบังคับทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์นับวันมีบทบาทมากยิ่งขึ้น เนื่องจากความตื่นตัวของผู้บริโภคและกระแสโลกาภิวัตน์กระตุ้นให้รัฐต้องออกกฎหมายมาควบคุม

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์

พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522 ถือได้ว่าเป็นกฎหมายฉบับแรกของประเทศไทยที่มีการจัดตั้งหน่วยงานของรัฐบาลเพื่อคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภคโดยตรง เนื่องจากกฎหมายอื่นๆ ที่บัญญัติขึ้นควบคุมผู้ที่ประกอบธุรกิจนั้นเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคทางอ้อม ผู้บริโภคจึงไม่อาจใช้สิทธิในการฟ้องร้องผู้ประกอบการต่อศาลอาญาได้ ส่วนการดำเนินทางแพ่งก็เป็นภาระและเสียค่าใช้จ่ายมากทั้งผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังไม่อยู่ในฐานะที่จะดำเนินคดีด้วยตนเองวิธีการดำเนินการพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522 ได้บัญญัติให้องค์กรของรัฐมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุม การดูแล และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่างๆ เพื่อให้ความคุ้มครองผู้บริโภค รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่ให้ผู้บริโภคได้ใช้สิทธิร้องเรียนเพื่อขอให้เกิดการพิจารณาและชดเชยความเสียหายเมื่อถูกผู้ประกอบการละเมิดสิทธิของผู้บริโภค (พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522, 2522)

(1) สิทธิของผู้บริโภค ผู้บริโภคมีสิทธิจะได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย 4 ข้อดังนี้

1. สิทธิที่ได้รับข่าวสาร รวมทั้งคำพรรณนาคุณภาพที่ถูกต้องและเพียงพอเกี่ยวกับสินค้าและบริการ
2. สิทธิที่จะมีอิสระในการเลือกหาสินค้าและบริการโดยปราศจากการผูกขาด
3. สิทธิที่จะได้รับความปลอดภัยจากการใช้สินค้าหรือบริการ
4. สิทธิที่จะได้รับการชดเชยความเสียหายจากการใช้สินค้าหรือบริการ

(2) องค์การของรัฐตาม พ.ร.บ. องค์การคุ้มครองของรัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภคทั้ง 4 ข้อข้างต้นนี้คือ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) มีการแบ่งการคุ้มครองผู้บริโภคเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ ด้านโฆษณา (มีคณะกรรมการว่าด้วยการโฆษณา) และด้านฉลาก (มีคณะกรรมการว่าด้วยเรื่องฉลาก) และต่างก็มีคณะกรรมการย่อยลงไปอีกเพื่อสอดคล้องดูแล รับเรื่องร้องทุกข์พิจารณาความผิดที่เกิดขึ้นทั้งในกรุงเทพและจังหวัดอื่นๆ

(3) การคุ้มครองผู้บริโภคด้วยฉลากสินค้า ความหมายของฉลากสินค้าตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522 มีดังนี้ คือคำว่า ฉลาก ตามมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522 กำหนดให้หมายถึงรูป รอยประดิษฐ์ กระจายหรือสิ่งอื่นใดที่ทำให้ปรากฏข้อความเกี่ยวกับสินค้าซึ่งแสดงไว้ที่สินค้าหรือภาชนะบรรจุหีบห่อบรรจุสินค้า หรือสอดแทรกหรือรวมไว้กับสินค้าหรือภาชนะบรรจุหรือหีบห่อบรรจุสินค้า และหมายความรวมถึงเอกสารหรือคู่มือสำหรับใช้ประกอบสินค้าพร้อมทั้งป้ายที่ติดตั้งหรือแสดงไว้ที่สินค้าหรือภาชนะบรรจุหีบห่อที่บรรจุสินค้านั้นส่วนสินค้าควบคุมฉลากจากต่างประเทศที่นำเข้ามาขายในประเทศไทย ต้องทำฉลากเป็นข้อความภาษาไทยมีความหมายตรงกับข้อความในภาษาต่างประเทศ โดยระบุชื่อพร้อมสถานที่ประกอบการของผู้ได้รับใบอนุญาตให้นำสินค้าเข้านั้นและต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าตามประกาศที่คณะกรรมการว่าด้วยฉลากกำหนดไว้ในแต่ละประเภทของสินค้าสินค้าที่กำหนดให้เป็นสินค้าควบคุมฉลากมีดังนี้ 1. สินค้าที่อาจก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพร่างกายหรือจิตใจเนื่องจากการใช้สินค้าหรือโดยสภาพของสินค้านั้น เช่น ภาชนะพลาสติก เตารีด-เตาเสียบเครื่องใช้ไฟฟ้า หลอดฟลูออเรสเซนต์ เครื่องตัดวงจรไฟฟ้า เป็นต้น 2. สินค้าที่ประชาชนทั่วไปใช้เป็นประจำซึ่งการกำหนดของฉลากสินค้านั้นจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภค เพื่อจะได้ทราบข้อเท็จจริงในสาระสำคัญเกี่ยวกับสินค้านั้น เช่น สีส้มอาหาร สมุด ปากกาลูกกลิ้ง ภาชนะกระจายที่ใช้กับอาหาร กระจาย เช็ดหน้า กระจายชำระ เป็นต้น 3. สินค้าที่ยังไม่มีกฎหมายอื่นใดมาควบคุม

พระราชบัญญัติมาตรฐานอุตสาหกรรม พ.ศ. 2511 สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หรือที่รู้จักกันในนามของ "สมอ" เป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยได้รับการจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511 จึงนับได้ว่า สมอ. เป็นสถาบันมาตรฐานแห่งชาติ โดยที่หน้าที่หลัก คือ การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) การรับรองระบบคุณภาพและรับรองความสามารถของห้องปฏิบัติการทดสอบและสอบเทียบ นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่เป็นสื่อกลางกับองค์กรที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งโลก เช่น องค์การการค้าระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (International Organization for Standardization) หรือที่รู้จักกันแพร่หลายว่า ISO องค์การโลก (World Trade Organization หรือ WTO) และองค์กรอื่นๆ การจัดหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมที่มีอยู่มากมายนั้น ทางสมอ. มีระบบการจัดหมวดหมู่

เป็นไปตามที่ ISO ได้พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า International Classification for Standards หรือเรียกย่อว่า ICS และประกาศใช้ในปีแรก พ.ศ. 2535 โดยแยกหมวดหมู่สาขาวิชาออกเป็น 40 สาขาแต่หมายเลขไม่ได้เรียงกัน โดยมีสาขาการบรรจุหีบห่อและการแจกจ่ายสินค้าอยู่ที่สาขา 55 ส่วนเทคโนโลยีอาหารอยู่ในสาขาที่ 67

(1) ความหมายของมาตรฐานอุตสาหกรรม มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมคือ ข้อกำหนดทางวิชาการที่สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมได้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ประกอบการธุรกิจในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพในระดับที่เหมาะสมแก่การใช้งานมากที่สุด เครื่องหมายมาตรฐานเหล่านี้จะเป็นหลักฐานทางราชการและเป็นเครื่องพิสูจน์หรือบ่งชี้ว่าสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทำขึ้นได้ตามมาตรฐาน เครื่องหมายมาตรฐานจะช่วยเพิ่มความเชื่อถือในสินค้าและธุรกิจ ข้อสำคัญที่สุดก็คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่กำหนดในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนั้นจะอยู่ในระดับที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับ ผู้ประกอบธุรกิจสามารถรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สม่ำเสมอได้ตลอด สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมดำเนินการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมขึ้นเพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ประกอบการให้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน อันเป็นการเพิ่มความเชื่อถือในคุณภาพของสินค้าไทยทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ และเพื่อประหยัดทรัพยากร พร้อมทั้งลดต้นทุนการผลิต

(2) วัตถุประสงค์ของการมีมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม สามารถจำแนกได้ดังนี้ 1. เพื่อสร้างความเชื่อถือผลิตภัณฑ์ที่ทำในประเทศด้วยการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น 2. เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการซื้อขาย ขจัดปัญหาและอุปสรรคทางการค้าต่างๆ 3. เพื่อสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน 4. เพื่อให้เกิดการประหยัดทรัพยากรและค่าใช้จ่ายในการใช้งานและผลิต 5. เพื่อเป็นสื่อเชื่อมโยงในอุตสาหกรรมต่อเนื่องและประสานกันได้ดีเมื่อผู้ประกอบการรายใดที่ต้องการแสดงเครื่องหมายมาตรฐานหรือเครื่องหมายรับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์จะต้องยื่นคำขอรับใบอนุญาต เมื่อสำนักมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมตรวจสอบโรงงานและผลิตภัณฑ์แล้วว่าสามารถทำได้ตามมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ จะอนุญาตให้แสดงเครื่องหมายมาตรฐานที่ผลิตได้ ซึ่งมี 2 แบบดังนี้ 1. เครื่องหมายมาตรฐาน เป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ทั่วไป เช่น เครื่องอุปโภคบริโภค เป็นต้น 2. เครื่องหมายมาตรฐานบังคับ ผลิตภัณฑ์ใดที่กำหนดไว้ว่าเป็นมาตรฐานบังคับ ผู้ผลิต ผู้นำเข้า และผู้จำหน่ายจะต้องผลิตนำเข้า และจำหน่ายเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามมาตรฐานเท่านั้น โดยเครื่องหมายมาตรฐานบังคับแสดง เช่น ผงซักฟอก ถังก๊าซ ปิโตรเลียม บัลลาสต์สำหรับหลอดฟลูออเรสเซนต์ เหล็กเส้นเสริมคอนกรีต เป็นต้น

2.1.4 นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องและการสนับสนุนในภาคอุตสาหกรรม

จากนโยบายรัฐบาลที่กำหนดให้ประเทศไทยเป็นครัวของโลก (Kitchen of the World) เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2548 ทำให้การเติบโตของอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระจายตัวอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นฐานสนับสนุนการส่งสินค้าต่างๆ ทั้งสินค้าสำเร็จรูปและสินค้ากึ่งสำเร็จรูปแข่งกันไปขายทั่วโลก และหลายประเทศไทยใช้เป็นฐานการผลิตสินค้าอาหารและวัตถุดิบต่างๆ จึงทำให้บรรจุภัณฑ์ทั้งระบบ เช่น กล่อง หรือหีบห่อบรรจุสินค้าต่างๆ เช่น อาหาร เครื่องดื่ม อาหารเสริม ยา เครื่องสำอาง เครื่องใช้ไฟฟ้า ฯลฯ จะมีมูลค่าหลายแสนล้านบาท

อย่างไรก็ตาม แนวโน้มในอนาคตเพื่อหลีกเลี่ยงคู่แข่งสำคัญ เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์ ไทยจะต้องมีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีการพิมพ์ การดีไซน์ ตลอดจนศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค และการพัฒนาบรรจุภัณฑ์คุณภาพเชิงวิศวกรรม (Packaging Engineering) ควบคู่กันไปด้วย โดยให้ความสำคัญกับบรรจุภัณฑ์ย่อยสลายได้จากวัสดุทางการเกษตร เช่น อ้อย มันสำปะหลัง กากกล้วย ใบสับปะรด เป็นต้น โดยพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตบรรจุภัณฑ์ที่อุณหภูมิไม่โครเวฟได้ หรือพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตบรรจุภัณฑ์กระดาษในการรักษาคุณภาพอาหารได้ ซึ่งต้องศึกษาทั้งด้านการตลาด นวัตกรรม และเทคโนโลยีการขึ้นรูปกล่องการพิมพ์บรรจุภัณฑ์แบบใหม่ รวมถึงการแสวงหา Know How ใหม่ๆ อยู่เสมอ จึงจะสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2, 2558)

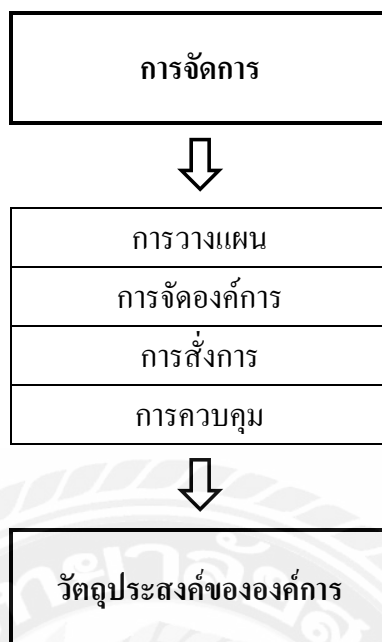
นอกจากนี้ ผลผลิตการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ เป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ จึงจะต้องมีการตื่นตัวในการก้าวให้ทันต่อการเข้าสู่ AEC และตลาดโลก โดยเร่งเตรียมความพร้อมทั้งการสร้างกลไก และพัฒนาคนให้มีศักยภาพสูงสามารถปรับตัวและรู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการพิมพ์ เพื่อก้าวเข้าสู่ AEC ในปลายปี 2558 ได้อย่างมั่นคง สามารถสนองกลุ่มลูกค้าในวงกว้างมากขึ้น โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มใหญ่เกือบ 600 ล้านคน ใน AEC กระบวนการผลิตต้องเข้าสู่ระบบ SMART MARKET ที่ครบวงจร ตั้งแต่เครื่องพิมพ์ต้องมีคุณภาพทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ การบริหารจัดการและการตลาด การบริการลูกค้าหลังการขาย การสนองตอบที่รวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง รวมทั้งการพัฒนาตัวอุตสาหกรรมให้ก้าวทันเทคโนโลยีใหม่ๆ ทางการผลิตมากขึ้น การมองหาสิ่งดีๆ และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาให้สามารถตอบสนององค์การทางการตลาดและลูกค้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละภาคส่วนทั่วทั้ง AEC และในระดับตลาดโลก (อานนท์ เศรษฐ์เกรียงไกร, 2558)

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ในการศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และพบว่าบริบทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหาร คือ การจัดการ หรือบริหารจัดการองค์การ ให้สามารถอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพภายใต้การสภาวะแข่งขัน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนักบริหารจึงต้องบริหารองค์การ โดยรวบรวมเอากลุ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การตัดสินใจ (Decision Making) ภาวะผู้นำ (Leadership) และการควบคุม (Controlling) นำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องและกลมกลืน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความประหยัด (Economy)

Parsons (1979) ได้ให้ความหมายว่า หากมององค์การในแง่ของสังคมแล้วองค์การก็คือกลุ่มๆ หนึ่งที่ถูกสร้างขึ้นอย่างรอบคอบ และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ของเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Hicks (1972) กล่าวว่า องค์การคือ กระบวนการจัดโครงสร้างที่ประกอบด้วยบุคคลซึ่งเข้ามาปฏิสัมพันธ์ และร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และยังสอดคล้อง Barnard (1970) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การคือ ระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่า ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก และสอดคล้องตามแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2532) ได้ให้ความหมายว่า “การจัดการเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ เป็นการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ” นอกจากนี้ Stoner (1978) กล่าวว่า “การจัดการคือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้” และ Terry (1968) กล่าวว่า “การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ” ตามที่ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการองค์การดังกล่าวข้างต้นนั้น สรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ความหมายของการจัดองค์การ
ที่มา: Stoner (1978)

หน้าที่ของการจัดการและทักษะในแต่ละระดับขององค์การ

ผู้บริหารคือ บุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกิจกรรมต่างๆ ขององค์การเพื่อให้ดำเนินไปสู่ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารขององค์การจะสามารถจัดการตามกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงไร ขึ้นอยู่ความสามารถทางการจัดการ 3 ชนิดคือ

1. ความสามารถด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการมองภาพรวมทั่วทั้ง องค์การ และความสามารถที่จะรวบรวมเอากิจกรรมและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนเข้าใจในความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ

2. ความสามารถด้านคน (Human Skill) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

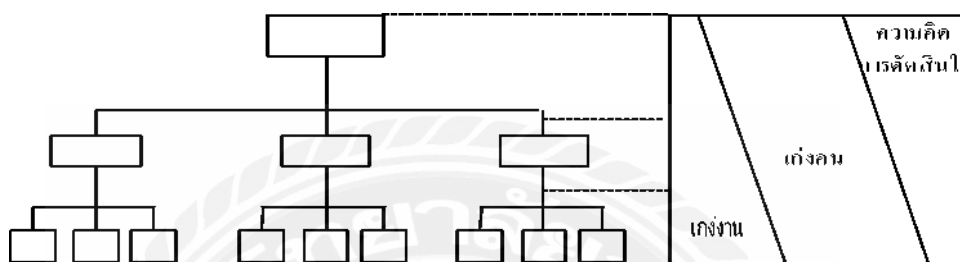
3. ความสามารถด้านงาน (เทคนิค) (Technical Skill) มีความรู้ความชำนาญ กระบวนการวิธีการ ขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน และความสามารถในการประยุกต์ใช้งานประสบความสำเร็จได้ดี

ระดับของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกันคือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ทำหน้าที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดนโยบายต่างๆ ขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

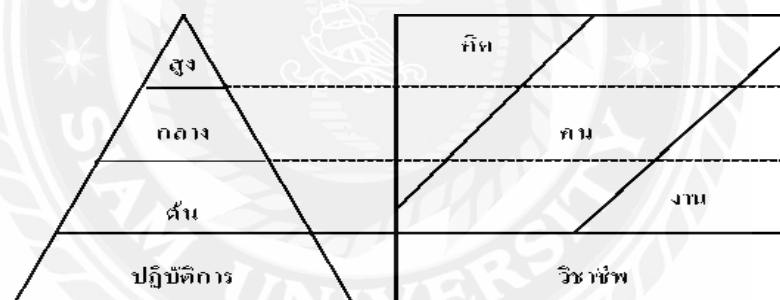
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ทำหน้าที่ควบคุมประสานงานกับผู้บริหารระดับต้นให้ ดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และนำผลสำเร็จรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง

3. ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Manager) เป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติการ และมีโอกาสรับรู้ปัญหาที่จริง



ภาพที่ 2.5 ความสามารถทางการบริหารตามระดับการบริหารองค์การ

ที่มา: Weihrich & Koontz (1993)



ภาพที่ 2.6 ความสามารถทางการบริหารตามระดับการบริหารองค์การ

ที่มา: Weihrich & Koontz (1993)

ทรัพยากรในการบริหารการจัดการ

ทรัพยากรหรือปัจจัยที่นักบริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

คน (Man) เป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์การ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ ความรู้สึก ดังนั้นการบริหารจึงให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด

เงิน (Money) คือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การดำเนินการต่อไปได้

วัสดุ (Materials) คือวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำเพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

เครื่องจักร (Machine) เครื่องจักรอุปกรณ์ ที่มีศักยภาพที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตเช่นกัน

วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ (Management or Method) การจัดการหรือการบริหารในองค์การ ธุรกิจประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการต่างๆ หากมีระบบที่ชัดเจนตลอดจนมีระเบียบขั้นตอน วิธีการต่างๆ ในการทำงานย่อมส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้ดี

นอกจากนี้ การแข่งขันในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากและจะมากยิ่งขึ้นสำหรับการแข่งขันในอนาคต การกำหนดทิศทางขององค์การและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การแข่งขันทำให้ผู้บริหารองค์การตกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แปรผันเนกเช่นอยู่ในสมรภูมิ เปรียบเสมือนเรือที่ลอยอยู่กลางเกาะ ดังนั้น การบริหารจัดการแบบเดิมๆ จึงเกิดความไม่แน่นอนต่อการบริหารจัดการองค์การหรือกระบวนทัศน์แบบเก่า (Old Paradigm) ผู้บริหารควรตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนและสร้างกระบวนทัศน์แบบใหม่ (Paradigm Shift) ด้วยการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่และท้าทายเพื่อการบริหารจัดการที่ทันสมัยและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการที่หลากหลายแนวคิด ดังนี้

Hamel & Prahalad (1994) ได้ให้ความหมายว่า ธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับมุมมองไปข้างหน้าหรือในอนาคตที่เรียกว่า วิสัยทัศน์การมองการเปลี่ยนแปลง

Harrison (2003) ได้ให้ความหมายว่า ความคาดหวังของธุรกิจในอนาคตที่ต้องการจะเป็น

Macmillan & Tampoe (2000) ได้ให้ความหมายว่า ภาพที่คาดหวังขององค์การในอนาคตเพื่อวัดยิ่งใหญ่ที่เคยประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

Ireland, Hoskisson, & Hitt (2006) ได้ให้ความหมายว่า เจตนาขององค์การในการดำเนินธุรกิจ บนพื้นฐานซึ่งมุ่งความสำคัญที่ตลาด และผลิตภัณฑ์

Gulik & Urwick (1937) ได้มององค์ประกอบของการจัดการที่มีประสิทธิภาพภายใต้กระบวนการบริหารว่ามีกิจกรรมที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกกันย่อๆ ว่า POSDCORB Model ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนาจ การประสาน การรายงาน ผลการปฏิบัติงาน และงบประมาณ ดังนี้

1. Planning การวางแผน โดยเป็นการวางแผนโครงการซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Organizing การจัดองค์การ โดยเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

3. Staffing การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

4. Directing การอำนวยการ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

5. Coordinating การประสานงาน โดยเป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น

6. Reporting การรายงาน ซึ่งเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

7. Budgeting การงบประมาณ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบและกระบวนการจัดการ

ที่มา: Gulik & Urwick (1937)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ การบริหารจัดการ ในการศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย หมายถึง แนวทางการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า 4M's เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพมีปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ การแผนงานและโครงการและต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อม ผู้บริหารในปัจจุบันต้องเรียนรู้ที่จะล้ม หรือมีความสามารถในการล้มตำนานความยิ่งใหญ่ที่เคยได้รับในอดีต มีความสามารถในการล้มสมรรถนะแบบเก่าที่เคยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การล้มความสำเร็จในอดีตได้ องค์กรมีความเชื่อว่า “ความสำเร็จในวันนี้ไม่มีความยั่งยืน” ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ Hamel & Prahalad (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมองไปข้างหน้าด้วยความทะเยอทะยานบนพื้นฐานสมรรถนะแบบใหม่ สายตาอันยาวไกล บนสมมุติฐานของการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตด้วยความพื้นฐานสมรรถนะแบบใหม่

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น ผู้บริหารต้องมีทักษะและไหวพริบการมองการณ์ไกล เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จตามนโยบายที่ตั้งไว้ในอนาคต ภายใต้ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) แปรเปลี่ยนเป็น ภารกิจ (Mission) ทั้งนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจสัมพันธ์กับปรัชญาธุรกิจ รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) เปลี่ยนผ่านเป็นกลยุทธ์ เพื่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กร และการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันการกำหนดทิศทางขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือกลุ่มลูกค้า มีทางเลือกมากขึ้น สะดวกสบายมากขึ้น เข้าถึงแหล่งข้อมูลง่ายขึ้น ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึง ทิศทางขององค์กรว่าจะดำเนินงานไปทางทิศใด เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรอย่างยั่งยืนและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงและการเติบโตทางเทคโนโลยีมีอัตราสูงและเร็วมาก จึงทำให้เป็นการคาดเดายากต่อการบริหารจัดการ หากแต่ผู้บริหารมีการมองไปข้างหน้า

และกำหนดทิศทางอย่างชัดเจนและมุ่งประเด็นไปที่ลูกค้าเป็นสำคัญ ก็จะทำให้องค์การทราบและดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีคุณภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่มุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการนำและการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามปฏิบัติตามและเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากลักษณะของอุตสาหกรรมเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมองไปข้างหน้า สามารถนำพาองค์กรไปถึงสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการและบริหารองค์กร นักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำมีความคิดเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำ ทั้งนี้สาเหตุที่นักวิชาการมีความเห็นที่แตกต่างกันเป็นเพราะภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน ที่เกี่ยวข้องกับ “ผู้นำ” “ผู้ตาม” และ “สถานการณ์” โดยนักวิชาการ นักวิจัยบางกลุ่ม ได้มุ่งเน้นความสนใจไปที่เรื่องของบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ หรือพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ ความรู้เชิงลึก ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ แรงจูงใจภายใน ความวิริยะ ทิศทาง และเป้าหมาย ความทุ่มเท สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ถือเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมี Hughes, Ginnett, & Curphy (2012) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ตัวแทนชักจูงหรือจูงใจ ผู้ตามให้ประพฤติปฏิบัติในแนวทางที่ตนปรารถนา

ภาวะผู้นำ คือ การสั่งการและการประสานงานสมาชิกกลุ่มในการทำงาน

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่บุคคลทำตามเพราะต้องการทำตามไม่ใช่ทำตามเพราะถูกบังคับ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงกลุ่มภายในองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ภาวะผู้นำ คือ การปฏิบัติที่มุ่งเน้นทรัพยากรเพื่อสร้างโอกาสที่พึงปรารถนา

นอกจากนี้ Daft (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งตั้งใจที่จะเห็นความเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงอุดมการณ์ที่ร่วมกันของทุกฝ่าย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn (2008) ได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลคนอื่นทำงานหนักเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญ

Dubrin (2010) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุน บุคคลที่ต้องการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Reece (2011) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจ และชี้แนะแนวทาง แก่พนักงานให้มีส่วนร่วมต่อเป้าหมายเดียวกัน

Northouse (2013) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการที่บุคคลโน้มน้าวกลุ่มบุคคลให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

Williams (2013 a) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการโน้มน้าวบุคคลอื่น ให้ทำเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

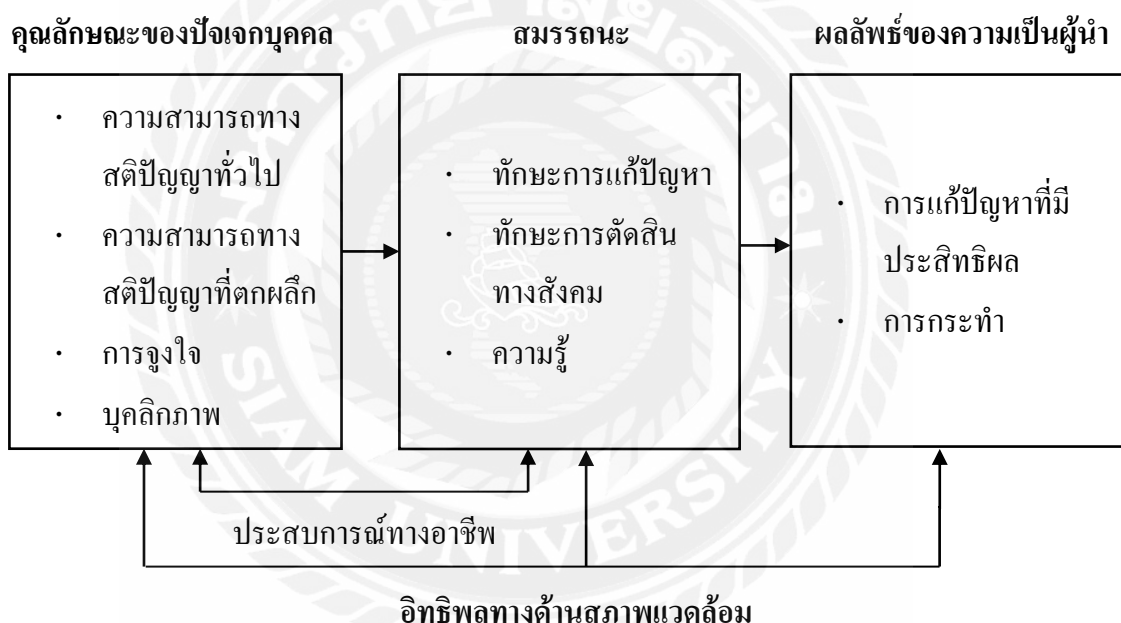
เสนาะ ดิยาว (2535) ได้ให้ความหมายว่า เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคล ไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่น หรือในแง่ของการบริหาร คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บัญชา

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมองเห็นความสัมพันธ์/จินตนาการ/บูรณาการประสบการณ์เดิมที่มีอยู่เข้ากับประสบการณ์ใหม่แล้วสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นไปได้ เพื่อแก้ปัญหาที่มีอย่างเหมาะสม ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ยังส่งผลต่อการสร้าง/การบริหารบุคคลากร สนับสนุนความต้องการของผู้อื่นให้ตรงความต้องการ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ในบริบทของการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ คือ สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กร หรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพของภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายๆ ด้าน อาทิเช่น การไร้ทิศทางเพื่่อมุ่งสู่การปฏิบัติตามพันธกิจและการบรรลุวิสัยทัศน์ การเคลื่อนตัวอย่างเชื่องช้าเพื่อไปสู่ความสำเร็จ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารขององค์กรส่วนมาก ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจตั้งสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การตัดสินใจที่เหมาะสม และถูกที่ถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่ลำพังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ เพราะหลังจากที่มีการตัดสินใจไปแล้ว องค์กรยังต้องเผชิญหน้ากับปัญหาของกานำเอาการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ นั้นหมายถึงผู้นำจะต้องมีอำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนสถานการณ์ และเอาชนะแรงต่อต้านที่มีในองค์กรได้ ดังนั้นภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ Mills (2005)

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ ความรู้เชิงลึก ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ แรงจูงใจภายใน ความวิริยะ ทิศทาง และเป้าหมาย ความทุ่มเท สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ การปฏิบัติ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล สมรรถนะ และผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมายโดยสรุปตามภาพประกอบที่ 2.8 แสดงคุณลักษณะของปัจเจกบุคคล สมรรถนะ และผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ ดังนี้



ภาพที่ 2.8 โมเดลทักษะการเป็นผู้นำของ Mumford et al.

ที่มา: ปรับจาก Northouse (2013)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการแข่งขันอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อทำให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการนำและการบริหารจัดการ ผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการสั่งการจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะทางการบริหาร และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การ มีการพัฒนา มีทักษะในการทำงานมีความเชี่ยวชาญ นั่นหมายถึงผู้นำจึงต้องมี

ทักษะและมีภาวะผู้นำที่มีอำนาจในการจูงใจและสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานและพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากอุตสาหกรรมเป็นการผลิตสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและยังเป็นสินค้าที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ทักษะในการทำงาน ดังนั้นถ้าผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการองค์กรที่ดีก็ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ในระยะยาว ภาวะผู้นำจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงสุด

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ

ปัจจุบัน “คุณภาพ” ได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า หรือเลือกใช้บริการของผู้บริโภค ซึ่งองค์กรต่างๆ เช่น โรงงานอุตสาหกรรม ร้านค้าปลีก ธนาคาร สถาบันการเงิน ฯลฯ ได้มีการใส่ใจในด้านลูกค้ามากขึ้น ดังนั้น การเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และการปรับปรุงคุณภาพในตัวผลิตภัณฑ์และบริการจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน โดยบริษัทต่างๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของคุณภาพ ดังเห็นได้จากการนำเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการมาบรรจุไว้ในกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร (Gomery, 2009, p. 4)

การจัดการคุณภาพ หมายถึงกิจกรรมหรือ กระบวนการที่ต่อเนื่องในการเน้นคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานทุกส่วนกิจกรรม ตลอดทั้งวงจรทุกขั้นตอนของการทำงาน เป็นระบบการบริหารงานที่เป็นคุณภาพในทุกด้านขององค์กร ที่จะปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมทุกอย่างจะต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมองเห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้นทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกัน การปรับปรุงคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนเป้าหมายที่สำคัญคือการมุ่งทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าภายในและภายนอก วัตถุประสงค์หลักของการจัดการคุณภาพ คือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความต้องการของลูกค้าจะเป็นกรอบกำหนดระบบคุณภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นการบริหารคุณภาพจะมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ

Evans & Lindsay (2008, p. 12) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดคุณภาพการผลิต ความคงเส้นคงวาและการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าและการบริการลูกค้าโดยรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Verma & Boyer (2009, p. 28) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถของผลิตภัณฑ์ (สินค้าและบริการ) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างคงเส้นคงวาหรือเกินความคาดหวังของลูกค้าถือเป็นคุณภาพ

Swing et al. (2011) ได้ให้ความหมายว่า ความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ในการบริโภคตรงตามความต้องการของลูกค้าถือเป็นคุณภาพทางด้านผลิตภัณฑ์

Swink et al. (2011 p. 156) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพในการออกแบบผลิตภัณฑ์และคุณภาพของสินค้าที่ตรงตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์

Russell & Taylor (2011, p. 56) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพในการให้บริการจะต้องเกี่ยวข้องกับเวลา การปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า

Bitner & Hubber (1994) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพด้านการบริการ เป็นความประทับใจของลูกค้าโดยรวมและการบริการที่เหนือกว่าขององค์กร

Zeithaml, Bitner, & Gremler (2006) ได้ให้ความหมายว่า การจับต้องได้ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองความต้องการ การรับรองคุณภาพ การเอาใจใส่กรอบแนวคิดและมาตรวัดนี้ได้รับความนิยมและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อการจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมต่างๆ

Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985) ได้ให้ความหมายว่า การรับรู้คุณภาพการบริการ การตัดสินใจในระดับโลก หรือเป็นทัศนคติที่เหนือกว่า ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการที่ดี

Ramasamy (2009) ได้ให้ความหมายว่า การบริการแตกต่างจากตัวผลิตภัณฑ์ เนื่องจากการบริการจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการ ดังนั้น คุณภาพในการจัดการจึงมีความสำคัญในการจัดการด้านประสิทธิภาพ

Fynes & Burca (2005) ได้ให้ความหมายว่า การออกแบบส่งผลต่อประสิทธิภาพและการสร้างความได้เปรียบขององค์กร

Fleischer & Liker (1992) ได้ให้ความหมายว่า 85% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมดถูกกำหนดโดยระยะเวลาของการออกแบบและนำไปสู่การจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

Fleischer & Liker (1992) ได้ให้ความหมายว่า การออกแบบมีความสำคัญต่อการเกิดผลลัพธ์ที่สำคัญต่อการจัดการประสิทธิภาพองค์กรที่สำคัญคือ ต้นทุน คุณภาพ และความทันเวลา

Zhang & Duan (2010) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายต่อการแข่งขัน และความพึงพอใจของลูกค้า ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

Juran (1904) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพด้านการออกแบบ ผลิตภัณฑ์และแนวคิดตลอดจนการวิจัยและพัฒนา คือ การนำคุณลักษณะของคุณภาพมาออกแบบและนำไปใส่ไว้ในผลิตภัณฑ์ ส่งผลต่อความแตกต่างด้านประสิทธิภาพ รูปลักษณ์ ขนาด และคุณลักษณะของคุณภาพของผลิตภัณฑ์

Reeves & Beanar (1994) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพการบริการและการออกแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต้องมีความแม่นยำ คงเส้นคงวา

Clark, Malenfant, Winter, & Galef (1990) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพโดยรวมของการออกแบบผลิตภัณฑ์ คือความสอดคล้องในด้านสินค้าที่มีคุณภาพและการออกแบบคุณภาพ

Flynn, Schroeder, & Sakakibara (1994) ได้ให้ความหมายว่า การตอบสนองด้านการออกแบบถือเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ

Fine (1986) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพการออกแบบ ได้แก่ รูปลักษณ์ การออกแบบ และคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มประสิทธิภาพตามความเหมาะสมในการใช้งาน หรือประโยชน์แก่ผู้บริโภค

Yamamoto & Lambert (1994) ได้ให้ความหมายว่า การออกแบบคุณภาพในการจัดการอุตสาหกรรมได้ใช้การรับรู้ในเรื่องความสวยงาม ความสะดวกในการใช้งานและลักษณะที่ปรากฏถือเป็นตัวชี้วัดในการจัดการประสิทธิภาพภายในองค์กร

Crosby (1926) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพจะต้องสอดคล้องกับข้อกำหนด เช่น การออกแบบ การผลิต การติดตั้ง และการบริการ

Feigenbaum (1961-1963) ได้ให้ความหมายว่า ประธานสมาคมคุณภาพของชาวอเมริกัน กล่าวว่า คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรเพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

Ishikawa (1915-1989) ได้ให้ความหมายว่า ประมาจารย์ด้านคุณภาพชาวญี่ปุ่น หากองค์กรมีคุณภาพก็จะส่งต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

วิฑูรย์ สิมะโชค (2544) ได้ให้ความหมายว่า บริการที่มีคุณภาพ (Service quality) มักมีองค์ประกอบหลักอัน ได้แก่ ผู้ให้บริการ สถานที่ให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้ให้ความหมายว่า แบบอย่างหรือลักษณะเฉพาะ (Specification) ต่างๆ ที่ผู้บริโภคใช้สำหรับการเปรียบเทียบและประเมินทางเลือกต่างๆ ของผลิตภัณฑ์และตราสินค้า

Barry (1986) ได้ให้ความหมายว่า ความพร้อมที่จะให้บริการและอุทิศเวลา มีการติดต่ออย่างต่อเนื่อง และ การปฏิบัติต่อผู้ให้บริการเป็นอย่างดี

Naylor et al. 1997 ได้ให้ความหมายว่า การบริหารโดยมุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Kotler (2003) ได้ให้ความหมายว่า การตลาดมีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริโภคก็จะเปลี่ยนแปลงไปตาม

เพ็ญธิดา พงษ์ธานี (2552) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการของ กิจกรรมทางเศรษฐกิจในการส่งมอบการบริการให้ผู้รับบริการพึงพอใจ คือการจัดการคุณภาพที่ดี

Heizer & Berry (2547) ได้ให้ความหมายว่า การบริการเป็น กิจกรรมทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตน ความคาดหวัง และการรับรู้ ของลูกค้า เพื่อเป็นหลักในการประเมินคุณภาพการบริการ

นอกจากนี้ Russell & Taylor (2011) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับมุมมองด้านการจัดการคุณภาพในการผลิตสินค้าให้แก่ลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพ (Performance) คือ คุณลักษณะการผลิตสินค้าเบื้องต้น เช่น วิธีหรือกระบวนการการผลิตที่ดี
2. คุณสมบัติหรือ (Features) คือ คุณลักษณะ “พิเศษ” ที่บรรจุเพิ่มลงไปของคุณสมบัติเบื้องต้น เช่น เครื่องเล่น CD การตกแต่งเครื่องหนังภายในรถยนต์
3. ความเชื่อถือ (Reliability) ความน่าจะเป็นของสินค้าภายในกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ เช่น การออกแบบและผลิตสินค้าพร้อมให้บริการภายใน 7 วัน
4. ความสอดคล้อง (Conformance) ระดับของข้อกำหนดผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐาน
5. ความทนทาน (Durability) ผลิตภัณฑ์นั้นมีอายุการใช้งานนานเพียงใด
6. การบริการ (Serviceability) ความสะดวกในการซ่อมแซม ความเร็วในการซ่อม ความสุภาพและความสามารถของพนักงานในการให้บริการ
- 7.สุนทรียภาพ (Aesthetics) รู เลี้ยง กลิ่น รูปลักษณะของผลิตภัณฑ์นั้นเป็นอย่างไร ความรู้สึก เสียง และกลิ่น รวมถึงรสชาติเป็นอย่างไร
8. ความปลอดภัย (Safety) การรับประกันว่าลูกค้าจะไม่ได้รับการบาดเจ็บหรืออันตรายจากการใช้ผลิตภัณฑ์
9. การรับรู้อื่นๆ (Other Perception) ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อตราสินค้า การโฆษณา ความชื่นชอบ เป็นต้น

นอกจากนี้ Russell & Taylor (2011) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับมุมมองด้านการจัดการคุณภาพในด้านการบริการที่แตกต่าง เนื่องจากคุณภาพในการบริการต้องเกี่ยวข้องกับเวลา การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย

1. เวลาและความทันเวลา (Time and Timeliness) ลูกค้าจะต้องรอคอยในการให้บริการนานเพียงใดเสร็จในเวลาหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่นสินค้าที่ถูกส่งคืนสามารถส่งมอบให้กับลูกค้าภายในชั่วโมงหรือไม่
2. ความสมบูรณ์ (Completeness) สิ่งที่ลูกค้าต้องการได้รับการตอบสนองหรือไม่ เช่นการสั่งซื้อสินค้าทางไปรษณีย์จากเค็ตตาล็อกสินค้าเสร็จสมบูรณ์ตามที่ส่งมอบหรือไม่อย่างไร
3. ความสุภาพ (Courtesy) ลูกค้าได้รับการดูแลโดยพนักงานบริษัทอย่างดีเพียงใด เช่นพนักงานรับโทรศัพท์ของบริษัทรับสั่งซื้อทางไปรษณีย์มีความสุภาพและมีน้ำเสียงที่นุ่มนวลเพียงใด
4. ความคงเส้นคงวา (Consistency) ระดับการบริการแต่ละคนแต่ละช่วงเวลาอยู่ในระดับเดียวกันหรือไม่ เช่น การส่งหนังสือพิมพ์ส่งตรงเวลาทุกเช้าหรือไม่
5. การเข้าถึงและความสะดวกสบาย (Accessibility and Convenience) สามารถเข้าถึงหรือเข้าไปใช้บริการได้มากเพียงใด เช่น การสั่งซื้อแต่ละครั้งได้รับความสะดวกสบายมากน้อยเท่ากันหรือไม่ และคนประสานงานให้ความสำคัญเท่าเทียมกันทุกช่วงเวลาหรือไม่
6. ความถูกต้อง (Accuracy) การมีประสิทธิภาพในการให้บริการในทุกๆ ครั้ง
7. การตอบสนอง (Responsiveness) บริษัทมีการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่ปกติอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องปกติในการให้บริการที่เราคาดไม่ถึงในแต่ละครั้ง

สรุปได้ว่าคุณภาพ หมายถึง การผลิตสินค้าและบริการ โดยมุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพในการออกแบบผลิตภัณฑ์และคุณภาพของสินค้าที่ตรงตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยเน้นการจำกัดของเสียในการผลิตด้วยการทำในสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก เพื่อให้ได้สินค้าที่สมบูรณ์แบบ มีความคงเส้นคงวา และเน้นความเร็วในการส่งมอบ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือเกินความคาดหวังของลูกค้าโดยสามารถสรุปความหมายของการจัดการคุณภาพ ได้ดังนี้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปและแสดงความหมายของการจัดการคุณภาพ

มุมมอง	ความหมาย
คุณภาพในความหมายของสมาคมคุณภาพอเมริกา (The American Society for Quality : ASQ)	ในการใช้เชิงเทคนิคคุณภาพมีด้วยกัน 2 ความหมาย คือ 1. ความพึงพอใจในลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2. สินค้าและบริการนั้นไม่มีข้อบกพร่อง
คุณภาพในความหมายทั่วไป	ความเหมาะสมในการนำไปใช้
คุณภาพในความหมายของ Edwards	คุณภาพของสินค้าและบริการถูกกำหนดโดยความต้องการของลูกค้าและความตั้งใจที่จ่ายสินค้าและบริการ
คุณภาพในความหมายของ Verma & Boyer	ความสามารถของผลิตภัณฑ์ (สินค้าหรือบริการ) ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างคงเส้นคงวาหรือเกินความคาดหวังของลูกค้า
คุณภาพในความหมายของ Swing et al.	ความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ในการบริโภคที่ตรงกับความต้องการและความปรารถนาของลูกค้า ความเหมาะสมในการบริโภคนั้นถูกกำหนดด้วย คุณภาพในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และคุณภาพของสินค้าที่ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนำเทคนิคในการจัดการคุณภาพมาใช้ในองค์กร จำเป็นต้องบูรณาการเทคนิคหลายๆ อย่างให้เข้ากับการทำงานประจำวัน โดยต้องมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรระดับ และต้องมั่นใจว่าเป็นเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ และได้รับการยอมรับ คำแนะนำในการใช้เทคนิคในการจัดการคุณภาพจากงานวิจัยมีดังนี้

1. การฝึกอบรมควรดำเนินการให้ทันเวลา เพื่อให้พนักงานสามารถนำสิ่งที่เรียนไปปฏิบัติได้เป็นขั้นๆ
2. ต้องพิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ปรับปรุงคุณภาพให้ชัดเจน
3. การฝึกอบรมควรใช้ตัวอย่างจริงที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติได้

4. การนำเทคนิคและเครื่องมือไปใช้ควรทำอย่างมีแผน
5. ต้องแน่ใจว่าผู้บริหารเข้าใจ เช่น ตัดสินใจเลือกใช้เทคนิคเองและทำเป็นตัวอย่าง
6. อย่าคิดว่าเทคนิคเดียวแก้ปัญหาทุกอย่างได้
7. ใช้ผู้อำนวยการความสะดวกรับผิดชอบกระตุ้นให้มีการใช้เทคนิคเป็นประจำ
8. อย่าประเมินการต่อต้านเทคนิคต่ำเกินไป
9. ปฏิบัติด้วยความอดทนและแน่วแน่
10. กระตุ้นให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการวัด และวิเคราะห์ผลงานให้มากที่สุดเท่าที่จะมาก
ได้

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ และการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย การนำเทคนิคในการจัดการคุณภาพมีความสลับซับซ้อน ต้องมีการใช้ความคิด การพัฒนาทักษะ และการฝึกอบรมก่อนนำไปปฏิบัติ จำเป็นต้องบูรณาการเทคนิคหลายๆ อย่างให้เข้ากับการทำงานประจำวัน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การผลิตและการให้บริการ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์การในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ เนื่องจาก อุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด เพราะปัจจัยหลักเกิดจากกระบวนการผลิต รวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการหรือลูกค้า เริ่มตั้งแต่ กระบวนการการรับงาน การออกแบบ การสั่งผลิต การพิมพ์ การตรวจ และเวลาในการส่งมอบถึงผลิตภัณฑ์ถึงมือลูกค้า และที่สำคัญต้องตอบสนองและตรงตามมาตรฐานที่กำหนด การบริหารจัดการคุณภาพ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการนำมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อความสำเร็จตามที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างยั่งยืน

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารองค์การเพื่อ การจัดการและการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์การ เนื่องจาก มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์การอย่าง

มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การดังต่อไปนี้คือ

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในการบริหารองค์การ

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี

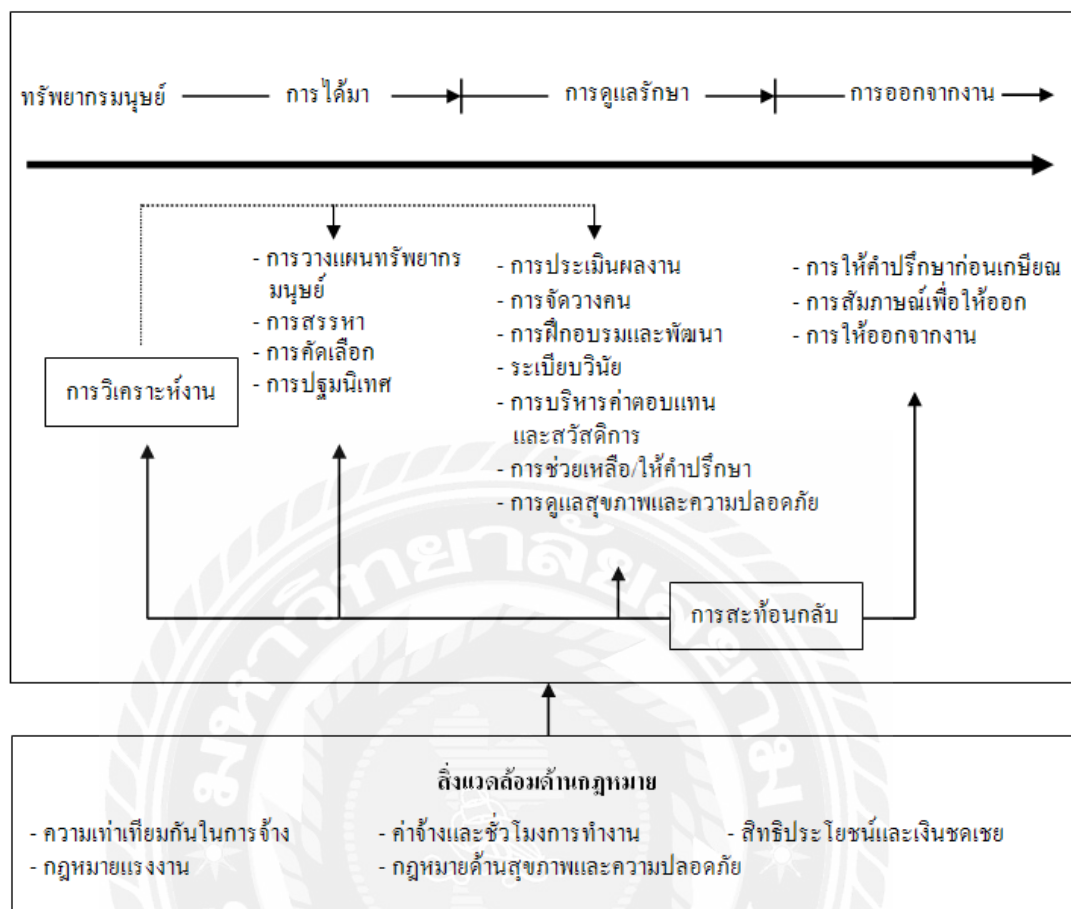
และก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่ทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคคนให้อยู่กับองค์กรโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานในองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานด้วย ดังภาพ ที่ 2.10



ภาพที่ 2.9 ขั้นตอนและกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Rakich, Longest, & Darr (1994, p. 613)

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรคือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาบุคลากรส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมเมื่อองค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กรเช่น องค์กรมีการขยายตัว องค์กรจึงต้องฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น หรือหากองค์กรต้องปรับลดขนาดลง การพัฒนาบุคลากรยังมีส่วนสำคัญ ที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการทำงานมากยิ่งขึ้น และภายนอกองค์กร อาทิ การเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมที่ต้องการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อสภาวะที่เปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสร้างความ

เชื่อมั่น ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบุคคลากรก็ยังเชื่อและมั่นใจว่าตัวเองเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาไปพร้อมกับองค์กรหากได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร เช่น สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อพนักงานจะได้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอยู่ตลอดเวลา ช่วยลดหลายพฤติกรรมมนุษย์ โดยปกติ พนักงานแต่ละคนจะมีทัศนคติแตกต่างกันไป การพัฒนาบุคคลสามารถใช้เป็นเครื่องมือลดหลายพฤติกรรมพนักงานที่มาทำงานร่วมกัน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อาทิ เครื่องจักรที่ทันสมัย คอมพิวเตอร์ การอบรมให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น การพัฒนาคน จะเอื้อประโยชน์ต่อองค์กร พนักงาน และประโยชน์ต่อองค์กร การพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนลง เนื่องจากบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมากขึ้น ข้อผิดพลาดต่างๆ ก็จะลดลง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่ช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันกับความเจริญ สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อย่างเต็มภาคภูมิ และประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยลดอัตราการลาออกของคนที่ไม่มีฝีมือลง เพราะการพัฒนาบุคลากรจะสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร พนักงานจึงเกิดความทุ่มเท และเอาใจใส่ในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ

James (1970) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้

เด่นดวง คำตรง (2544) ได้ให้ความหมายว่า พัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติและด้านองค์กร คือ นโยบายโครงสร้างและการจัดการ เพื่อ ไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้นและเกิดความพึงพอใจกับปฏิบัติงาน ผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ที่เน้นการนำเครื่องมือด้านการบริหารบุคลากรมาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแบบอย่างที่คุณบริหารต้องการ ซึ่ง Competency จะถูกนำมาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั่วทั้งองค์กร แนวคิดของการพัฒนาองค์กรถือได้ว่านำองค์ประกอบต่างๆ ของการพัฒนาบุคลากรมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากองค์กรจะพัฒนาไปได้นั้นก็ต่อเมื่อองค์กรจะต้องมีการพัฒนาพนักงานแต่ละคน การรักษาพวกเขาไว้ด้วยการพัฒนา

สายอาชีพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างคุณธรรมในการประเมินผลงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ คือ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition Phase) ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (Retention Phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (Termination or Separation Phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม จะทำให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่ทำมากขึ้น การพัฒนาพนักงานจึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว และสามารถนำพาความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงหมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนำไปปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย พบว่า สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนคือ คน ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยด้านอื่นที่สำคัญ อาทิ เช่น เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ เทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ถ้าขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถองค์กรก็ไม่สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ บุคลากรหรือผู้มีส่วนช่วยพัฒนาองค์กรจะต้องมีความชำนาญในงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการประสานงานกันในทุกขั้นตอน เพราะทุกระบวนการในการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย บุคลากรทุกส่วนทุกหน้าต้องมีความรู้ความสามารถอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดของเสียหรือมีปัญหาต่อสินค้าที่ต้องส่งไปให้ลูกค้า ดังนั้นการพัฒนาและการคัดเลือก การฝึกอบรม จึงจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญและความชำนาญงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะสิ่งพิมพ์เป็นสิ่งที่ต้องใช้ความระมัดระวังทุกขั้นตอนก่อนส่งถึงมือผู้รับ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ

2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม

องค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันต้องพบกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง ความต้องการของผู้ซื้อสินค้าหรือบริการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีการไหลเวียนของสารสนเทศและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้นักวิชาการให้ความสนใจกับ “นวัตกรรม” ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสามารถในการทำกำไรและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร Read (2000) ความใหม่และยากต่อการลอกเลียนแบบ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ การใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างและการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อตอบสนองต่อความต้องการให้กับลูกค้าและผู้ให้บริการ

นวัตกรรม เป็นขบวนการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นอย่างซ้ำๆ ในการสร้างและปรับเปลี่ยนความคิดไปสู่การพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการ โครงสร้างหรือนโยบายที่มีความใหม่ต่อองค์กร Nohria & Gulati (1996) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mansfield (1968) และ Armour & Teece (1978) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมในระดับองค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร Hult, Hurley, & Knight (2004) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารนำนวัตกรรมมาใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างความท้าทายใหม่เพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จในอนาคต

นอกจากนี้ Schumpeter (1934); Burns & Stalker (1961); Porter (1990) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรที่มีนวัตกรรมสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการสร้างความอยู่รอดขององค์กรในระยะ แต่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความเชื่อและการยอมรับของคนในองค์กร และทำให้แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นในทุกระดับและทุกหน้าที่งานซึ่งจำทำให้เกิดกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และยังสอดคล้องกับอีกหลากหลายแนวคิดคิด ดังนี้

Barney (1991) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาและการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรต้องอาศัยทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรเพื่อรักษาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

Hurley & Hult (1998) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรในทุกอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

Mansfield (1968) และ Armour & Teece (1978) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมระดับองค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรขององค์กร

Porter (1985, 1990) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของทุกประเทศในโลก โดยรวมเอาเทคโนโลยีใหม่และแนวทางในการทำสิ่งต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน

Siguaw, Simpson, & Enz (2006) ได้ให้ความหมายว่า การค้นหาความต้องการของลูกค้าและการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ในการพัฒนากระบวนการที่ต้องการและสร้างให้องค์การที่มีพลังและความคิดสร้างสรรค์

Bates & Fly (1995) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการภายในเพื่อสร้างกลุ่มของทรัพยากรที่มีคุณค่าเพื่อให้เกิดการจัดการประสิทธิภาพขององค์กร

Freeman (1974) ได้ให้ความหมายว่า กิจกรรมทางเทคนิค การออกแบบ การผลิต การจัดการ และการค้าที่เกี่ยวข้องกับตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการนำเอากระบวนการหรือเครื่องมือใหม่หรือที่ได้รับการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก

Drucker (1985) ได้ให้ความหมายว่า เครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง นวัตกรรมเป็นความสามารถที่ถูกแสดงออกมาในรูปแบบของการฝึกฝน ศักยภาพในการเรียนรู้ และการนำไปปฏิบัติได้จริง

Commission (1995) ได้ให้ความหมายว่า เป็นสิ่งใหม่และเพิ่มเติมขอบเขตของสินค้า บริการ และตลาด เป็นวิธีใหม่ของการผลิต จัดส่ง และการจัดจำหน่าย

Neely, Adams, & Crowe (2001) ได้ให้ความหมายว่า การเปลี่ยนแปลงในการจัดการโครงสร้างการทำงาน และเงื่อนไขการทำงานและทักษะแรงงานเป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดใหม่

Utterback (1971, 1994, 2004, อ้างถึงใน พูลพงษ์ พงษ์วิทยา, 2557) ได้ให้ความหมายว่า เป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ

Smits (2002) ได้ให้ความหมายว่า เป็นความสำเร็จสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์และความคิด ให้เป็นประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ

Herkema (2003) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กรและนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป

นอกจากนี้ นักวิชาการแต่ละคนให้ความหมายสำคัญกับมิติเชิงนวัตกรรมที่แตกต่าง โดย Wang & Ahmed (2004) ได้สรุปมิติความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การแบ่งตาม นักวิชาการแสดงดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงมิติของความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ

นักวิชาการ	ผลิตภัณฑ์	กระบวนการ	การตลาด	พฤติกรรม	กลยุทธ์
Schumpeter (1934)	✓	✓	✓	-	-
Miller & Friesen (1983)	✓	✓	-	✓	✓
Capon et al. (1992)	-	-	✓	-	✓
Avlonitis et al (1994)	✓	✓	-	✓	✓
Subramanian & Nilakanta (1996)	-	✓	-	-	-
Hurley & Hult (1998)	-	-	-	✓	-
Rainey (1999)	-	-	-	✓	✓
Lyou et al. (2000)	✓	✓	✓	-	-
North & Snallbone (2000)	✓	✓	✓	✓	-

ที่มา: ปรับปรุงจาก Wang & Ahmed (2004)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างและการผสมผสานนวัตกรรม เป็นขบวนการในการสร้างและปรับเปลี่ยนความคิดไปสู่การพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการ โครงสร้างหรือนโยบายที่มีความใหม่ต่อองค์กร และสอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปความชอบในสินค้าและบริการย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมควรตระหนักและให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและคิดค้นพัฒนา ผลิตภัณฑ์ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม และการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย การบริหารจัดการในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษและการนำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องมีความจำเป็นค่อนข้างมากเพราะหากอุตสาหกรรมไม่มีการพัฒนาและนำนวัตกรรมที่ใหม่และไม่เหมือนใครและการลอกเลียนแบบได้ยาก ก็ไม่อาจทำให้องค์การได้เปรียบคู่แข่ง เพราะถ้าใครๆ

ต่างผลิตภัณฑ์ที่เหมือนและคล้ายกันนั้นหมายถึงว่า โอกาสที่จะทำให้ได้ลูกค้าที่แตกต่างและยั่งยืน และปัจจุบันการแข่งขันทางการออกแบบ การสร้างความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ ถือเป็นหัวใจที่สำคัญในการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นโอกาสและเป็นหนทางซึ่งนำมาสู่การเจริญเติบโตขององค์กร บรรลุถึงที่ถือเป็น สินค้าที่มีส่วนให้ให้สินค้าอื่นๆ ที่ต้องใช้บรรลุถึงที่ กระดาษเป็นส่วนประกอบในการทำการตลาด ดังนั้นหากผู้ประกอบการสามารถสร้างและพัฒนา นวัตกรรมที่แปลกและใหม่ และที่สำคัญจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า นั้นหมายถึง การสร้างผลประโยชน์และการกำไรเข้าสู่องค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าสินค้าดีและตรงตามความต้องการ เห็นแล้วชอบ และไม่เหมือนใคร มีความแปลกใหม่ ต่อให้มีราคาแพงก็อยากซื้อเก็บไว้ เพราะเกิดความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ โดยไม่สามารถหาซื้อได้ทั่วไป

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

ในการศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรลุถึงที่ กระดาษในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการที่จำเป็นอย่างอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่เป็นผู้บริหารจากทุกส่วนงานในองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ Bateman & Snell (2009) นักวิชาการบางกลุ่มได้นิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกลุ่มของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในรูปแบบของการ กำหนดแผนและการนำไปปฏิบัติ ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์กร Dess, Lumpkin, & Eisner (2008) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์การตัดสินใจ และการปฏิบัติที่องค์การรับทำที่เพื่อสร้างและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบ ทางการแข่งขันการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยหน้าที่ที่สำคัญ 9 ประการ Pearce II & Robinson (2009) ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจขององค์กร ซึ่งรวมถึง ถ้อยแถลงเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ปรัชญา และ เป้าประสงค์ขององค์กร
2. จัดทำการวิเคราะห์ที่สะท้อนความสามารถและเงื่อนไขภายในองค์กร
3. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร อันได้ปัจจัยทางการแข่งขันทั่วไปของ องค์กร (Task and General Environment)
4. ระบุทางเลือกที่ดีที่สุดโดยประเมินแต่ทางเลือกที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร
5. เลือกเป้าหมายระยะยาวกับกลยุทธ์หลักที่ช่วยนำไปสู่การบรรลุทางเลือกที่ดีที่สุด

6. พัฒนาเป้าหมายในแต่ละปีและกลยุทธ์ระยะสั้นที่เทียบเคียงได้กับเป้าหมายระยะยาวและกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ที่สำคัญที่ถูกเลือก

7. วิเคราะห์ทางเลือกขององค์การโดยการเชื่อมโยงทรัพยากรที่มีกับ สภาพแวดล้อมภายนอก

8. นำเอาตัวเลือกทางกลยุทธ์ที่กำหนดจากการกระจายงบประมาณและทรัพยากรที่มีการเน้นย้ำความเชื่อมโยงของภาระหน้าที่ หน่วยงาน โครงสร้าง เทคโนโลยี และระบบการให้รางวัล

9. ประเมินความสำคัญของกระบวนการทางกลยุทธ์ในฐานะส่วนหนึ่งของปัจจัยนำเข้าสำหรับการตัดสินใจในอนาคต

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์นอกจากจะให้ความสำคัญในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาในเบื้องต้นเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จและสอดคล้องวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ดังนั้น องค์การควรตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การจัดการคุณภาพ 2) การจัดการนวัตกรรม และ 3) การกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ คือแผนงานรวมของบริษัทที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ของบริษัทแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย หรือวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์การสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือแนวทางในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ประกอบด้วย 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด 2) เราต้องการไปถึงจุดใด 3) เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรคือวิธีการหรือแนวทางที่องค์การจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัย ดังนี้

Wheelen & hunger (1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การจะต้องมีกลยุทธ์ เพื่อเอาชนะคู่แข่งและเผชิญกับภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อม ซึ่งคำถามเพื่อหาคำตอบของการกำหนดกลยุทธ์คือ “ทำอย่างไร เราจะไปถึงที่เราต้องการไป” (How will we get there)

Hopkins & Hopkins (1997) ได้ให้ความหมายว่า องค์การที่มุ่งความสำคัญที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีผลกำไรที่มากกว่าองค์การที่ไม่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์

Hitt, Ireland, & hoskisson (2005) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะส่งผลต่อการจัดการประสิทธิภาพขององค์การเพื่อความได้เปรียบในการบริหารจัดการ

Rumelt, Schendel, & Teece (1991) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์คือทิศทางขององค์การ

Johnson & Scholes (1993) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ทิศทางที่ต้องการในอนาคต

Bovee, Thill, & Auth (1993) ได้ให้ความหมายว่า การเลือกที่จะคิดหรือทำจากหลายทางที่เป็นไปได้ เพื่อบรรลุผลสำเร็จของการแก้ปัญหาขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะทำให้รู้และไปในทิศทางไหน และวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมด้วยสินค้า หรือบริการใด ซึ่งเมื่อองค์กรจะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมใดด้วย สินค้าหรือบริการใด ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ที่กำหนดซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในการระบุทิศทางถึงวิธีการที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ และการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย การกำหนดและการออกแบบกลยุทธ์เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของอุตสาหกรรม เนื่องจาก ปัจจุบันการแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมมีความรุนแรง และการเข้ามาในอุตสาหกรรมของหน้าใหม่ค่อนข้างมาก อีกทั้งคู่แข่งจากภายนอกประเทศที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในด้านต่างๆ อาทิ ราคา จำนวน ยอดสั่งซื้อ ที่มากกว่าในประเทศ เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับราคาและความคุ้มค่าในการใช้งาน ดังนั้นผู้บริหารของอุตสาหกรรมนี้ จึงควรที่จะสร้างและกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนและต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่ยั่งยืน อาทิ การมุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การบริการที่เหนือกว่า เป็นต้น

2.2.6 งานวิจัยเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม

จากแนวคิด ทฤษฎี ดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ เป็นสร้างและการวางแผนไปข้างหน้าในอนาคตเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน การวางแผนตำแหน่งและทิศทางที่ชัดเจน ทั้งภายในและภายนอก รอบด้านไม่มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งเป็นการบริหารแบบสมดุลและต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาทิ การมุ่งเน้นความสำคัญกับลูกค้า พนักงาน ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรการออกแบบนวัตกรรม การบริหารจัดการด้านบุคลากร การเพิ่มความเชี่ยวชาญในงาน และการนำไปใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นและตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจากการศึกษาและทบทวนตามทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพสำหรับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ และ เหตุผลที่ใช้ในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษและอุตสาหกรรมอื่นๆ ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการแข่งขันอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้ให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการนำและการบริหารจัดการ ผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการสั่งการจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะทางการบริหาร และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีการพัฒนา มีทักษะในการทำงานมีความเชี่ยวชาญ นั้นหมายถึงผู้นำจึงต้องมีทักษะและมีภาวะผู้นำที่มีอำนาจในการจูงใจและสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานและพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากอุตสาหกรรมเป็นการผลิตสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและยังเป็นสินค้าที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ทักษะในการทำงาน ดังนั้นถ้าผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการองค์กรที่ดีก็ส่งผลต่อองค์กรได้ในระยะยาว ภาวะผู้นำจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงสุด ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของนักวิจัยหลายท่านดังนี้

สมบุญ กงทองวัฒนา (2557, น. 115) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากบริบทการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นอกจากทักษะ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่มีแล้วยังไม่สามารถเผชิญต่อสภาวะการแข่งขันในกระแสทุนนิยมเสรีได้อย่างยั่งยืน

บุรินทร์ สันติสาส์น (2556, น. 126) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างประสิทธิภาพของการนำ แนวคิด TQM ไปปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรมหล่อหลอมเหล็ก เนื่องจาก ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวาง นโยบายขององค์กรเพื่อให้มีผลในทางปฏิบัติผลักดันให้พนักงานระดับล่างปฏิบัติตามนโยบาย ผู้นำต้อง ต้องมีความเข้าใจใน องค์กร มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาใน องค์กร ผู้นำต้องมี วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความมุ่งมั่นอย่างจริงใจที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

Salehzadeh & Pool (2015) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหรือผู้นำทางจิตวิญญาณส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของอุตสาหกรรมโรงแรม ผู้จัดการหรือผู้นำในองค์กรควรวัดระดับของจิตวิญญาณก่อนเริ่มการดำเนินหรือการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใดๆ ขององค์กร หากมีความจำเป็นจะต้องดำเนินการแทรกแซงการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรมทักษะในการเอาชนะความโกรธแค้นและความกลัว การจัดการและการเอาชนะความต้านทานต่อการเปลี่ยนการจัดการความขัดแย้ง การทำงานร่วมกันฉันท์ตามการตัดสินใจ และเพิ่มขีดความสามารถของทีม ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมโรงแรม เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องติดต่อสื่อสารกับกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอก การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการสร้างความรู้สึกลึกซึ้งให้กับสมาชิกในองค์กร เป็นต้น ดังนั้นการมีจิตวิญญาณในความเป็นผู้นำจึงจำเป็นต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานและแรงจูงใจ

การจัดการคุณภาพ

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ และการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย การนำเทคนิคในการจัดการคุณภาพมีความสลับซับซ้อน ต้องมีการใช้ความคิด การพัฒนาทักษะ และการฝึกอบรมก่อนนำไปปฏิบัติ จำเป็นต้องบูรณาการเทคนิคหลายๆ อย่างให้เข้ากับการทำงานประจำวัน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การผลิตและการให้บริการ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ เนื่องจาก อุตสาหกรรมนี้ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด เพราะปัจจัยหลักเกิดจากกระบวนการผลิต รวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการหรือลูกค้า เริ่มตั้งแต่ กระบวนการการรับงาน การออกแบบ การสั่งผลิต การพิมพ์ การตรวจ และเวลาในการส่งมอบถึงผลิตภัณฑ์ถึงมือลูกค้า และที่สำคัญต้องตอบสนองและตรงตามมาตรฐานที่กำหนด การบริหารจัดการคุณภาพ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการนำมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อความสำเร็จตามที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของนักวิจัยหลายท่านดังนี้

Tritos Laosirihongthong (2013) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของอุตสาหกรรมยานยนต์ในอาเซียน การจัดการที่มีคุณภาพมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้จัดจำหน่าย, การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการจัดการ

กระบวนการ เนื่องจาก อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการให้บริการและ การสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย ทุกขั้นตอน

Elshaer (2015) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการคุณภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมระดับ 5 ดาว ในประเทศ Egypt เนื่องจาก อุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรม เป็นการให้บริการ การมุ่งเน้นการให้ความสำคัญในทุกขั้นตอน จึงจำเป็นต้องมีการ อาทิ ประสิทธิภาพทางการเงิน การมุ่งเน้นลูกค้าและการจัดการในการทำงานของพนักงาน การจัดการกระบวนการและข้อมูลที่มีคุณภาพและการสื่อสารภายในองค์กร

Sabella & Kashou (2014) ได้ให้ความหมายว่า แนวทางการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กรของโรงพยาบาลใน West Bank of Palestine การตรวจสอบขอบเขตของการจัดการคุณภาพรวม (TQM) การปฏิบัติที่นำมาใช้ในโรงพยาบาลปาเลสไตน์และความสัมพันธ์ขององค์กรเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยใช้เกณฑ์รางวัล Malcolm Baldrige คุณภาพแห่งชาติ และการบริหารจัดการเป็นขั้นตอน เนื่องจาก ธุรกิจโรงพยาบาล เป็นการให้บริการผู้ป่วยและผู้ขอเข้ารับบริการ การจัดการคุณภาพโดยรวม จึงจำเป็นต้องการบริหารจัดการประสิทธิภาพ อาทิ ด้านลูกค้า กระบวนการ พนักงาน เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากร

สมบุญ คงทองวัฒนา (2557, น. 118) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์พบว่าในองค์กรผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ต้องมุ่งแสวงหาบุคลากรที่มีฝีมือและแรงงานที่ดี มีความรู้ความสามารถในด้านการผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีลักษณะงานที่มีความละเอียดประณีตต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์การและความชำนาญในการปฏิบัติงาน มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์นำไปสู่ความเสียหายด้านต้นทุนการผลิตเวลาและภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น

บุรินทร์ สันติสาส์น (2556, น. 128) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิภาพการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กรของโรงงานหล่อหลอมเหล็กของไทยว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถมากขึ้นเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากเครื่องจักรและเทคโนโลยีไม่สามารถทำงานได้ทุกอย่างแทนคน

วนิดา เขียวงามดี (2554) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย และต้องให้สอดคล้องกับ

นโยบายของรัฐบาลสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ จะต้องมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์เหล่านี้ให้เป็นที่รับทราบทั่วทั้งองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จได้ อีกทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะดำเนินการให้สอดคล้องและ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจาก การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทยต้องพัฒนาปัจจัยต่างๆ ควบคู่กันไป คือการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับบุคลากรและลักษณะของงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่มุ่งให้พนักงานได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งต้องมีการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานต่อไป

Sudhabar (2014) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิภาพการบริหาร ความท้าทายของการจัดการประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมไอที เนื่องจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรับผิดชอบในการจัดการระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในองค์กร การสรรหา บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และฝึกอบรมเพิ่มทักษะให้ความรู้ และต้องเป็นคนที่มีความรัก ในสายอาชีพ เพราะอุตสาหกรรมไอทีเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนในการเข้าใจถึง ระบบและขบวนการเป็นอย่างมาก ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการคำนึงถึงการวัดความถี่ ของการประเมินของกระบวนการจัดการประสิทธิภาพการทำงานของตัวเพื่อที่จะมีระบบการ จัดการผลการปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพขององค์กร

Wang & Chang (2005) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิภาพการบริหาร ทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศ ได้หวั่น เนื่องจาก ลูกจ้างทุกคนมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร แม้ว่าทุนมนุษย์ ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานแต่จะมีผลกระทบโดยตรงต่อเงินทุนอื่นๆ ดังนั้นการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมนี้จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อ การบริการลูกค้าโดยตรง และ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แสดงให้เห็นว่าทุนทาง ปัญญาองค์ประกอบของทุนส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในด้านไอทีของอุตสาหกรรมไอทีใน ประเทศได้หวั่น

การจัดการนวัตกรรม และการกำหนดกลยุทธ์

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม แลการกำหนดกลยุทธ์การนำแนวคิด ดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ กระจายในประเทศไทย การบริหารจัดการในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระจายและการนำ นวัตกรรมเข้ามาเกี่ยวข้องมีความจำเป็นค่อนข้างมากเพราะหากอุตสาหกรรมไม่มีการพัฒนา

และนวัตกรรมที่ใหม่และไม่เหมือนใครและการลอกเลียนแบบได้ยาก ก็ไม่อาจทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง เพราะถ้าใครๆต่างผลิตสินค้าที่เหมือนและคล้ายกันนั้นหมายถึงว่า โอกาสที่จะทำให้ได้ลูกค้าที่แตกต่างกันและยั่งยืน และปัจจุบันการแข่งขันทางด้านการออกแบบ การสร้างความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ ถือเป็นหัวใจที่สำคัญในการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นโอกาสและเป็นหนทางซึ่งนำมาสู่การเจริญเติบโตขององค์กร บรรลุภัณฑ์ถือเป็น สินค้าที่มีส่วนให้สินค้าอื่นๆที่ต้องใช้บรรลุภัณฑ์กระดาบเป็นส่วนประกอบในการทำการตลาด ดังนั้นหากผู้ประกอบการสามารถสร้างและพัฒนา นวัตกรรมที่แปลกและใหม่ และที่สำคัญจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า นั้นหมายถึงการสร้างผลประกอบการและกำไรเข้าสู่องค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าสินค้าดีและตรงตามความต้องการ เห็นแล้วชอบ และไม่เหมือนใคร มีความแปลกใหม่ ต่อให้มีราคาแพงก็อยากซื้อเก็บไว้ เพราะเกิดความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมใหม่ๆโดยไม่สามารถหาซื้อได้ทั่วไป และยังสอดคล้องตามแนวคิดของนักวิจัยหลายท่านดังนี้

Crema & Verbano (2014) ได้ให้ความหมายว่า การเชื่อมโยงกลยุทธ์ที่มีนวัตกรรมแบบเปิดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้ประกอบการ SMEs การยอมรับของการปฏิบัติ นวัตกรรมแบบเปิดดูเหมือนว่าจะสามารถทำกำไรได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง เป็นบริษัท ที่สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้และเทคโนโลยีพัฒนา และใช้ร่วมกันผ่านการเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรเพื่อช่วยให้กระบวนการที่เป็นนวัตกรรมแปลกใหม่ ความขาดแคลนทรัพยากรและความสามารถที่มักจะแสดงลักษณะถึงความสามารถขององค์กรหรือความเสียเปรียบ เนื่องจากผู้ประกอบการ SMEs ต้องพึ่งพาทรัพยากรทั้งภายนอกและภายในองค์กร การเพิ่มสมรรถนะในการแสวงหาผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบธุรกิจขนาดย่อม ควรตระหนักถึงนวัตกรรมและกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อดำเนินงานโดยการใช้ทรัพยากรภายในและการสร้างกระบวนการ นวัตกรรมกลยุทธ์การกระจายการลงทุนมีการติดตามการพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอก เพราะผู้ประกอบการ SMEs ต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการสร้างนวัตกรรมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

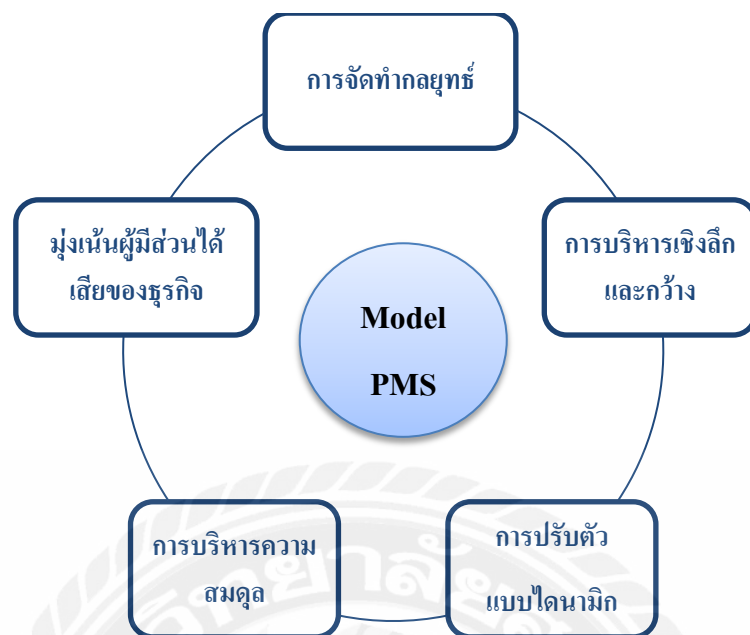
Saunila (2014) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) : มุมมองของการเงินและการปฏิบัติการ คือความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างนวัตกรรมขององค์กรกับความสามารถและประสิทธิภาพการทำงาน ควรคำนึงถึงแง่มุมต่างๆ ของความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมต้องให้ความสำคัญด้านการเงินควบคู่ไปกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพราะผลการดำเนินงานหรือผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพการสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างและเพิ่มกำไรจากการลงทุน ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมจึงควบคู่กับการบริหารจัดการและการดำเนินการด้านการเงินเป็นสำคัญ

Xu (2015) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมส่งผลต่อการผลการดำเนินงานของ บริษัท Crowdsourcing จำกัด การบริหารจัดการที่สำคัญและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าช่วยในการบริหารจัดการขององค์กร ควรมีการใช้ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและความต้องการทันที เนื่องจาก บริษัท หรือองค์กรที่ไม่สามารถที่จะสร้างนวัตกรรมหรือเพิ่มความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่าและเพิ่มมูลค่าก็จะทำให้ถูกเอาเปรียบทางการแข่งขันหรือเกิดความเสียด้านราคาในการการแข่งขัน ดังนั้น Crowdsourcing จึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการให้บริการและการนำนวัตกรรม การเพิ่มเทคนิคในการให้บริการ เพราะ Crowdsourcing ไม่สามารถที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท ได้โดยตรง แต่องค์กรควรจะพัฒนานวัตกรรมความสามารถที่โดดเด่นจึงทำให้ บริษัท ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยการเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานแบบเก่าแล้วนำนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามาใช้และพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Utterback (2015) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมกับการบริหารจัดการประสิทธิภาพ คือ การใช้กลยุทธ์ที่สำหรับการเจริญเติบโตหรือการแข่งขันที่เห็นได้ชัดในบริษัท หรืออุตสาหกรรม เช่นการเพิ่มยอดขาย (ยานยนต์), ลดค่าใช้จ่าย (การขนส่ง, การสื่อสาร) สูงสุดที่มีประสิทธิภาพ หรือควบคุมทรัพยากรวัสดุ เนื่องจาก นวัตกรรมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมต่างๆ การลดค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่ได้ นวัตกรรมเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำมาใช้ และเป็นแหล่งสำคัญในการสร้างความแตกต่างให้กับอุตสาหกรรม เช่นการบริการที่รวดเร็ว การผลิตที่ตอบสนองความต้องการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการชี้วัดประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน มีวิธีการมากมายในการวางแผนและการควบคุมการบริหารจัดการเพื่อลดความความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน องค์กร อาทิ ด้านกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การปฏิบัติด้านบุคลากร การปฏิบัติต่อลูกค้าและสัญญาทางธุรกิจ การวัดผลการดำเนินงานและการติดตามผลของกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น จากการศึกษาค้นพบว่ามีปัจจัยหลายด้านที่เป็นตัวชี้วัดในการวัดประสิทธิภาพองค์กร จึงได้รวบรวมบางส่วนที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของนักเขียนและนักวิจัยหลากหลาย ดังนี้



ภาพที่ 2.10 โมเดลตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

ที่มา: ปรับปรุงจาก Garengo, Biazzo, & Bititci (2005)

การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Alignment)

ระบบการวัดประสิทธิภาพและพฤติกรรมขององค์กรมีผลกระทบต่อการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กร (Skinner, 1971) ดังนั้น ระบบการวัดประสิทธิภาพจะต้องได้รับการออกแบบและการดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรในการสร้างและเชื่อมโยงกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการทำงานเป็นกลุ่มของบุคคลากร (Bierbusse & Siesfeld 1997; Kaplan & Norton 1996; Nanni, Dixon, & Vollman, 1992; Schneiderman, 1999) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Greatbanks & Boaden, 1998; Lynch & Cross, 1991; Meekings, 1995; Neely, Adams, & Kennerley (2002) ว่าการสร้างหรือการจัดทำกลยุทธ์ต้องให้เหมาะสมกับกิจการและการดำเนินการดำเนินงานขององค์กร ระบบการวัดประสิทธิภาพ (Atkinson & Waterhouse, 1997; Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000; Dixon, Nanni, & Vollmann, 1990; Goold, 1991; Kaplan & Norton, 1992)

การวัดโดยใช้ระบบ Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) และระบบพีระมิดเพื่อวัดประสิทธิภาพขององค์กรให้รอบด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเจริญเติบโตขององค์กร (Lynch & Cross, 1991) ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ และกิจกรรมการดำเนินงาน จะต้องอย่างชัดเจนในการเลือกใช้ เพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสีย

ความสำคัญในการดำเนินงาน ถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ในการนำมาใช้เพื่อวัดประสิทธิภาพองค์กร (CIMA, 1993)

ระบบการวัดประสิทธิภาพขององค์กร และการบริหารองค์กรตามหลักการองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization: SFO) คือแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ที่ทำให้ทุกคนในองค์กรทั้งผู้บริหารและบุคลากร ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญและมุ่งมั่นต่อกลยุทธ์เป็นหลัก ทำให้กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ และทำให้การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรเป็นระบบแบบ PDCA (Plan do Check Action) คือประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการ การติดตาม และการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่าง ระบบการวัดประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกัน แม้ว่าการออกแบบของระบบการวัดประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร แต่ระบบการวัดประสิทธิภาพ ยังสนับสนุนความหมายของการพัฒนาและวิวัฒนาการของกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Bititci, 1997; Bourne et al., 2000; Tonchia, 2001) ระบบการวัดประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ควรจะแยกจากกัน แต่ยังคงมีความสัมพันธ์กัน คือระบบการวัดประสิทธิภาพส่งผลต่อกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ และยังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ (Neely et al. (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวัดประสิทธิภาพได้รับการออกแบบเพื่อช่วยให้ผู้จัดการ ออกแบบการพัฒนาและอยู่บนเส้นทางที่ถูกต้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน (Dixon et al., 1990) ได้ให้ความหมายว่าการวัดประสิทธิภาพแบบบูรณาการคือ กระบวนการทางต้นทุนและการวัดความรู้ ระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานในการดำเนินงานในทุกขั้นตอนเป็นวงจรการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระบบการวัดประสิทธิภาพยังเป็นคู่มือวิธีการพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์ และการหาวิธีการที่สามารถใช้ในการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

ระบบการวัดประสิทธิภาพของการแข่งขัน การออกแบบและพัฒนากลยุทธ์ให้เกิดความแตกต่างในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปยังมีกลยุทธ์อื่นๆ อีกหลายตัว ที่สามารถจะทำกำไรและบริหารจัดการได้ดีกว่าแบบเก่า จากเหตุผลต่างๆ เหล่านี้ ทำให้ผู้ประกอบการต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ การเข้าถึงการตลาดใหม่ๆ การบริหารสินค้า และควรรู้ว่าจะนำเอากลยุทธ์มาใช้อย่างไร กลยุทธ์ทางการจัดการ สามารถพิจารณาจากสิ่งเหล่านี้ คือ ตำแหน่งหรือทิศทางขององค์กร ระดับความสามารถขององค์กรและบุคลากร และการสร้างระบบการวัดประสิทธิภาพที่ชัดเจนและตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

มุ่งเน้นผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Focus on Stakeholders)

ปัจจุบันการให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้เสียได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (Freeman, 1984) ให้ความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกลุ่มของคนที่สามารถมีอิทธิพลหรือผู้ที่จะได้รับอิทธิพล จากความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร (Atkinson & Water-house, 1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรควรจะรู้และตระหนักถึงสิ่งที่คาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจ มีความมุ่งมั่นเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ (Dickinson, Saunders, & Shaw, 1998) อธิบายถึงผู้มีส่วนได้เสีย ในฐานะของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร และการวัดประสิทธิภาพขององค์กร (Funk, 2003) การเน้นความสำคัญของการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งมีลักษณะและการกระทำที่ถูกต้อง ออกแบบมาเพื่อนำไปสู่ในอนาคตที่พึงปรารถนาของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด อย่างไรก็ตามความต้องการ ความปรารถนาและระดับความพึงพอใจของกลุ่มที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแตกต่างกัน และแต่ละองค์กรควรมีการตรวจสอบประเด็นเหล่านี้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Atkinson & Water-house, 1997) การวัดประสิทธิภาพมุ่งเน้นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจที่เป็นจุดเริ่มต้นในการออกแบบการวัดประสิทธิภาพ เช่น การวัดประสิทธิภาพแบบบูรณาการ การปฏิบัติงาน การวัดรูปแบบการอ้างอิง (Bititci, Turner, & Ball, 1997) และการวัดผลการดำเนินงาน (Neely et al., 2000)

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม จะต้องมุ่งไปที่ การเพิ่มคุณค่า คุณภาพ ความพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร (Brouthers, Andriessen, & Nicolaes, 1998) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Vinten, 2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเพิ่มแนวทางในการประเมิน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย ส่งผลทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร การที่จะทำให้มีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยการพัฒนา และการให้ความสำคัญอย่างจริงจังและลงมือทำอย่างต่อเนื่อง คำว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง ผู้ขายพนักงาน และยังรวมไปถึงภาคีรัฐภาคเอกชนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกิจการ

การบริหารความสมดุล (Balance Management)

Lynch & Cross¹ (1991) ได้ให้ความหมายว่าความสมดุลคือมาตรการที่เกี่ยวข้องกับทุกระดับขององค์กรที่แตกต่างกัน (Fitzgerald, Johnson, & Brignall, 1991) ให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ของปัจจัยเหตุ (Kaplan & Norton, 1992) เสนอการสมดุลที่มุมมองที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับงบประมาณทางการเงินและที่ไม่ใช่ การกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งภายในและภายนอกเพื่อความสมดุลในการวัดประสิทธิภาพ

รูปแบบที่นำมาใช้ในมุมมองที่แตกต่างกันของการวิเคราะห์ และการจัดการการประสานนวัตกรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และต้นทุนที่ต่ำ นวัตกรรมเหล่านี้อาจจะสนับสนุนการดำเนินงานและการใช้งานของระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่สมดุล อย่างไรก็ตามการใช้ นวัตกรรมเทคโนโลยีมากขึ้นไปในการใช้โดยไม่ต้องการออกแบบการวางแผน การตรวจวัด ประสิทธิภาพการทำงานที่เกิดขึ้นอาจเป็นเรื่องยากที่จะใช้และตีความ (Neely et al., 2000)

การมุ่งเน้นในด้านการดำเนินงาน การเงิน และการวัดประสิทธิภาพการทำงาน เช่น องค์ประกอบที่แตกต่าง เวลา ความแม่นยำ การส่งมอบ และระดับคุณภาพ (Hvolby & Thorstenson, 2000) แม้ว่าปัญหาการดำเนินงานที่มีความสำคัญมากในการประกอบภารกิจทางธุรกิจขนาดย่อม จึงจำเป็นต้องเพิ่มแนวทางการบริหารจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการตัดสินใจเพื่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้ระบบการวัดประสิทธิภาพเกิดความสมดุลและอาจเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญในการวัดประสิทธิภาพขององค์กร (Tenhunen, Rantanen, & Ukko, 2001) ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญในระบบการพัฒนาและการบริหารในทุกด้านให้เกิดความสมดุลอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน ควรมันตรวจสอบและประเมินเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อความสมดุลในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง

การปรับตัว แบบไดนามิก (Dynamic Adaptability)

ระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานควรมีระบบการตรวจสอบมาตรการและวัตถุประสงค์ที่ทำให้เป็นไปได้ที่จะเกิดปรับตัวได้ทั้งระบบการวัดประสิทธิภาพได้อย่างรวดเร็ว เพื่อการเปลี่ยนแปลงในบริบท ภายในและภายนอก ระบบในการประเมิน กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นักวิชาการหลายคนได้ศึกษา และกำหนดวิธีการแบบไดนามิก (Noble, 1996; Ghalayini, Noble, & Crowe, 1997; Lingle & Schie-mann, 1996; Lynch & Cross, 1991; Maskel, 1989) โดยได้พิจารณาจากการศึกษา และการกล่าวถึง (Bititci et al., 2000) และการกำหนดระบบการวัดประสิทธิภาพแบบไดนามิก มีลักษณะดังต่อไปนี้

เป็นระบบการตรวจสอบภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง การตรวจสอบ การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ระบบการตรวจสอบและระบบการใช้งานภายในควรใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบภายในและภายนอกและวัตถุประสงค์ และลำดับความสำคัญที่กำหนด โดยใช้ระบบระดับที่สูงขึ้นในการตัดสินใจวัตถุประสงค์ภายใน การจัดลำดับความสำคัญ การปรับใช้ การทบทวนวัตถุประสงค์ และจัดลำดับความสำคัญไปยังส่วนที่สำคัญของระบบของหน่วยงาน กระบวนการและกิจกรรม และการใช้วัดผลการปฏิบัติงาน (Bititci et al., 2000)

นอกจากนี้ ความสำคัญของระบบการวัดประสิทธิภาพแบบไดนามิกที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ (Bititci et al., 1999) เป็นผลมาจากการขาดความสามารถในการแยกแยะมาตรการที่เป็นประโยชน์ สำหรับด้านการควบคุมสนับสนุนการปรับปรุง การขาดความเข้าใจในความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กระบวนการและกิจกรรม การขาดการตรวจสอบภายนอก ซึ่งจะดำเนินการจะต้องมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการแข่งขัน การขาดความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการวัดประสิทธิภาพของ องค์กรและการขาดกรอบ และรูปแบบการพัฒนา สำหรับความต้องการขององค์กร

การที่องค์กรจะขับเคลื่อนและทำให้เกิดประสิทธิภาพได้จึงต้องมีการตื่นตัวและมีการ ออกแบบและแก้ไขปัญหามาให้ตรงประเด็น เพราะองค์กรที่มีประสิทธิภาพคือองค์กรที่มีการ ปรับเปลี่ยนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ทั้งภายในและภายนอกอย่างยั่งยืน

การบริหารเชิงลึกและกว้าง

ความลึกของระบบการวัดประสิทธิภาพ เป็นระดับของการวัดผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัด จะนำไปใช้ในการวัดความกว้างของระบบการวัดประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของกิจกรรม ที่รวมอยู่ใน ระบบการวัดประสิทธิภาพ ในเชิงลึกรูปแบบจะช่วยให้การกำหนดเป้าหมายและมุ่งเน้น ไปที่วิธีการดำเนินการและการใช้ระบบการวัดประสิทธิภาพ จากจุดเชื่อมต่อการดำเนินงานและการ ปฏิบัติงานตามแนวคิดของ (Tenhunen et al., 2001) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบเชิงลึกจะช่วยให้ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ที่จะมุ่งเน้นและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และให้ความสำคัญ กับการพัฒนามากขึ้น ระบบการวัดประสิทธิภาพในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ของระยะเวลาโดยใช้ ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดและคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม ความกว้างของรูปแบบก่อนที่จะมุ่งเน้นไปที่ เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและการพัฒนาในเชิงลึก ระบบการวัดประสิทธิภาพ รูปแบบรวมถึง กิจกรรมทั้งหมดขององค์กร อาทิ การบริหารจัดการการดำเนินงาน และการสนับสนุน แบบองค์ รวม การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดของ (Lynch & Cross, 1991) ได้ให้ ความหมายไว้ว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะปรับปรุงเพียงด้านใดด้านหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพการทำงาน ขององค์กร โดยต้องไม่ส่งผลกระทบต่อด้านอื่นๆ ของผลการดำเนินงาน (Neely et al., 2000) ได้ กล่าวไว้ว่าระบบการวัดประสิทธิภาพ ควรได้รับการสังเคราะห์ และผลการดำเนินงานที่ครอบคลุม องค์กรขนาดใหญ่ต้องการระบบในเชิงลึก ลงไปถึงระดับของแผนก การดำเนินงานตามแนวคิด ของ (Lynch & Cross, 1991) เช่น คุณภาพ การสนับสนุน กระบวนการ การวัด การประเมิน (Dickinson et al., 1998; McAdam, 2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ควร

ใช้ระบบการวัดประสิทธิภาพ ที่มุ่งเน้นความกว้างไม่ลึก โดยผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม สามารถพัฒนารูปแบบที่เรียบง่ายและวิธีการแบบบูรณาการเพื่อการกำกับดูแลกิจการ โดยการให้ความสำคัญแบบกว้างๆ ไม่เจาะลึกในด้านใดด้านหนึ่ง และการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน

การบริหารในเชิงลึกและกว้าง ทั้งองค์การขนาดใหญ่ และผู้ประกอบการขนาดย่อม จะได้ผลหรือประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการนำมาใช้ในการดำเนินงาน และที่สำคัญต้องสอดคล้องเหมาะสมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การจึงจะก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพได้ การให้ความสำคัญกับความสามารถของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก การมองไปข้างหน้า ที่สำคัญคือ ต้องลงมือทำและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์การ

นอกจากนี้ การวัดประสิทธิภาพนอกจากจะวัดใน 5 แนวคิด ดังที่กล่าวมาเบื้องต้น ผู้ประกอบการยังควรต้องวิเคราะห์และพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมขององค์การเพื่อการวัดประสิทธิภาพขององค์การอย่างยั่งยืน การที่องค์การจะพัฒนาและขับเคลื่อนไปได้นั้นจะต้องมีแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในที่เข้มแข็งเสียก่อนค่อยนำไปสู่การแข่งขันกับปัจจัยภายนอก เช่น การตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมเพื่อทำให้ทุกคนเกิดส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้นการคัดเลือกคนเข้าทำงานและการสร้างทักษะในการเรียนรู้ เพิ่มความเชี่ยวชาญในงาน เพิ่มความมั่นคงในหน้าที่รับผิดชอบ สนับสนุนและส่งเสริมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในยุคของการแข่งขัน

จากแนวคิด ทฤษฎี ดังกล่าว สรุปได้ว่า ระบบการวัดประสิทธิภาพขององค์การ เป็นการวัดและตรวจสอบการบริหารจัดการเพื่อทำให้องค์การมีความได้เปรียบคู่แข่งขัน และมีทิศทางที่ชัดเจน ระบบการวัดประสิทธิภาพให้ความสำคัญทั้งภายในและภายนอก การวัดประสิทธิภาพแบบรอบด้านไม่มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งเป็นการบริหารแบบสมดุลและต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาทิ การเงิน ลูกค้า กระบวนการดำเนิน การเจริญเติบโตขององค์การ การสร้างกลยุทธ์ และการนำไปใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นและตระหนักถึงความสำคัญในการวัดประสิทธิภาพองค์การอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนนำเสนอตัวแปรการประเมินประสิทธิภาพสำหรับอุตสาหกรรมกระดาษ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ตัวแปรการประเมินประสิทธิภาพที่นำเสนอสำหรับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

ตัวแปรประเมินประสิทธิภาพ	ความหมาย	เหตุผลที่ควรใช้ในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ
1. ทรัพยากรทางกายภาพ	การใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า และเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์การ อาทิ การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ เครื่องจักรที่ทันสมัย และผลิตสินค้าได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารจัดการด้านขบวนการอย่างเป็นระบบ การให้ความสำคัญด้านเวลาเพื่อลดขั้นตอนการทำงานในทุกๆ ด้าน	อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ เป็นอุตสาหกรรมที่เริ่มต้นกิจการในการลงทุนสูง อาทิ เครื่องจักรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน วัตถุดิบต้องมีคุณภาพ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เนื่องจากบรรจุภัณฑ์กระดาษเป็นบรรจุภัณฑ์ที่เพิ่มสวຍความงามให้กับสินค้าที่อยู่ด้านใน การออกแบบและการพัฒนาจึงจำเป็นต้องใช้ความชำนาญและประสบการณ์ องค์การต้องมีการวางแผนและควบคุมเวลาในการดำเนินงานทุกชั้นเพื่อส่งมอบสินค้าให้ทันตามที่ต้องการและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นจึงจะทำให้เกิดความคุ้มค่าของทรัพยากรอย่างสูงสุด
2. คุณภาพด้านการผลิต	กระบวนการในการจัดให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนการ ที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายต่างๆ ที่จะผลิตให้ เป็นตามมาตรฐาน เหมาะสมกับการใช้งาน ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายกับสภาพแวดล้อม และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	ปัจจุบันการแข่งขันกันทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในตลาดค่อนข้างสูง สิ่งที่จะทำให้อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษจะเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันและเติบโตยั่งยืนได้ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการด้านกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐาน ปลอดภัย และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญและใส่ใจในกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน เพื่อการเจริญเติบโตและการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิ

ตารางที่ 2.3 ตัวแปรการประเมินประสิทธิภาพที่นำเสนอสำหรับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ (ต่อ)

ตัวแปรประเมิน ประสิทธิภาพ	ความหมาย	เหตุผลที่ควรใช้ใน อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ
3. คุณภาพด้าน การบริการ	การสร้างความพึงพอใจให้กับ ลูกค้า การให้ความเป็นกันเอง การติดตามการบริการอย่าง สม่ำเสมอ การส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ การบริการ ไม่ได้ เกิดจากบุคคลใดคนหนึ่งแต่ เป็นแรงผลักดันทั้งองค์กร เพราะ การให้บริการที่ดีต่อลูกค้านั้น เป็นหน้าที่โดยตรงและทำให้ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจให้มาก ที่สุด	การบริการเป็นหัวใจที่สำคัญในการดำเนินการยุค โลกาภิวัตน์เป็นยุคที่มีอัตราการเร่งรีบค่อนข้างสูง และมีความต้องการที่ตอบสนองอย่างทันทั่วทั้งที่ โอกาสและทางเลือกของลูกค้ามีมากขึ้น เนื่องจาก การเข้าถึงเทคโนโลยีในปัจจุบัน มีความ สะดวกสบายมากขึ้น จึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบ และค้นหาสินค้าและบริการที่ตอบสนองและ รวดเร็วทั้งก่อนและหลังการใช้บริการ ดังนั้น ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ จึง ต้องออกแบบและวางแผน รูปแบบการให้บริการ ให้ความสำคัญในทุกด้าน ทั้งบุคลากร โครงสร้าง องค์กรที่ชัดเจน
4. การตอบสนอง ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ เสีย	องค์กรที่ดำเนินธุรกิจและ ประสบ ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ได้ จำเป็นต้องคำนึงถึงสิทธิ ความถูกต้องและความเป็น ธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ที่เกี่ยวข้องในทุกด้าน เพื่อ ประสิทธิภาพการบริหาร จัดการองค์กรอย่างยั่งยืนทั้ง ภายในและภายนอก อาทิ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และ ชุมชน เป็นต้น	อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษเป็นอีกหนึ่ง อุตสาหกรรมที่กำลังได้รับความสนใจ เนื่องจาก ปัจจุบันอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมต่างๆ ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ กระดาษมีอัตราการเจริญโตและมีความต้องการ สร้างภาพลักษณ์กับสังคมและชุมชน ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ ประกอบ กับกระแสปัจจุบันให้ความสำคัญผลิตภัณฑ์ที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อมค่อนข้างชัดเจน และการ ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร เป็นหัวใจ ที่สำคัญในการดำเนินงานมากขึ้น เช่น การไม่ปล่อย น้ำเสียในโรงงาน สวัสดิการของพนักงานที่เป็น ธรรม การรักษามาตรฐานการผลิต จรรยาบรรณใน การประกอบธุรกิจที่ไม่มุ่งเน้นเพียงผลกำไรเพียง อย่างเดียวแต่ยังให้ความสำคัญกับสังคมและชุมชน

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวแปรประเมิน ประสิทธิภาพ	ความหมาย	เหตุผลที่ควรใช้ใน อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ
		ที่อยู่รอบด้าน การไม่เอาใจเอาเปรียบคู่ค้า การสร้างมาตรฐานและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อการบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จึงเป็นโอกาสของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่จะสร้างและพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น
5. ผู้นำด้าน ต้นทุน	การที่องค์กรสามารถบริหารจัดการและเป็นผู้นำด้านต้นทุน จำเป็นต้องทำให้ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์ต้องควบคุมไปกับการบริหารจัดการ ในทุกๆ ด้าน ขององค์การเพื่อลด ขั้นตอนและ ขจัด สิ่ง ที่ ไม่ ก่อ ให้ เกิด ประสิทธิภาพกับองค์การ และการกำหนดขอบเขตของตลาดให้กว้างขวางมากขึ้นและชัดเจน เพื่อมุ่งขายสินค้าแบบมาตรฐาน(Standard product) เพิ่มจำนวนการผลิต และตอบสนองความต้องการของตลาดให้ได้มากที่สุด	อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับกับอีกหลายๆอุตสาหกรรม หากสามารถสร้างความได้เปรียบในกรแข่งขันด้านผู้นำต้นทุนที่ต่ำได้ ก็ทำให้คู่ค้าได้รับผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น การบริหารจัดการด้านต้นทุน จึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกควบคุมกันไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทางด้านการบริหาร การผลิต คุณภาพ การบริการ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และการเพิ่มส่วนแบ่งทางการมากขึ้น

สรุป

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ผู้ประกอบการ หรือผู้ที่สนใจจะศึกษาในอุตสาหกรรมนี้จึงควรทำการทบทวนและสร้างกลยุทธ์ในการบริหาร

จัดการเพื่อวัดประสิทธิภาพภาพขององค์กร และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือใช้บริการ การนำเอากระบวนการวัดประสิทธิภาพเข้ามามีใช้ในการดำเนินงานตรวจสอบคล้อยกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมเพื่อการดำเนินงานที่ยั่งยืน การวัดประสิทธิภาพขององค์กร ควรตระหนักและให้ความสำคัญในทุกด้าน อาทิ การสร้างกลยุทธ์ การขับเคลื่อน การบริหารแบบสมดุล การมองภาพในมุมกว้าง การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพดังนั้นประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร และที่สำคัญการบริหารจัดการองค์กร คือหน้าที่ของทุกคนที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ หรือมีวัตถุประสงค์ใด การวัดประสิทธิภาพจึงเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการที่เหมาะสมองค์กร สถานการณ์ต่างๆ และนำไปกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศไทย

วิมล อรรถจนพจน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรซึ่งส่งผลต่อคุณภาพ ขององค์กรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สังกัดกรมสรรพากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของ การจัดการทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สังกัดกรมสรรพากร ระดับคุณภาพขององค์กร ปัจจัย ที่ส่งผลต่อคุณภาพขององค์กร และรูปแบบการจัดการคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของ องค์กรโดยกระบวนการ วิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการวิจัยเชิงปริมาณได้ใช้ แนวคิดทฤษฎีต่างๆ มาสร้างสมมติฐานเพื่อการทดสอบวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สังกัดกรมสรรพากรจำนวน 392 คน จากสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 15 แห่ง จากนั้นเสริมด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จาก ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 16 คน และการจัดสัมมนากลุ่มเพื่อให้ได้แนวความคิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการจัดการโดยรวมด้านผู้รับบริการ ยังอยู่ในระดับที่สามารถปรับปรุง ได้โดยมีปัญหาด้าน (1) การปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร (2) สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย (3) ความทันสมัยของข้อมูลเพื่อก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพขององค์กร ได้ แก่ การสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรม การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการคุณภาพ จัดสำนักแห่งคุณภาพ การมีความเห็นชอบร่วมกัน การมีวาจาสุภาพ การรับรู้ต้นทุนแห่งคุณภาพ การมี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการมีความปรารถนาดี โดยสามารถนำปัจจัยเหล่านี้ มาสร้างเป็นตัวแบบ

เป็นแนวทางของการจัดการคุณภาพโดยรวมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดการดำเนินงานมี คุณภาพมากขึ้นทั้งขั้นต้นและขั้นปลาย

สมบูรณ์ คงทองวัฒนา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ต้นแบบการประสิทธิภาพบริหารจัดการของ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย และ 3) ศึกษาและจัดทำต้นแบบ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ใน ประเทศไทย โดยการวิจัยแบบผสมวิธีทั้งการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การศึกษาเชิง คุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ใช้ข้อมูลสำคัญขององค์กรเอกชน จำนวน 10 คน และหน่วยงาน ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน รวม 12 คน ในการคัดเลือกผู้ใช้ข้อมูลสำคัญซึ่งก็คือผู้บริหารสูงสุดในองค์กรนั้นๆ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง และใช้การศึกษาเชิงปริมาณสนับสนุนผลการศึกษาเชิง คุณภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงปริมาณ คือ บุคลากรระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกและ ระดับพนักงานในองค์กรเอกชน จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคุณภาพคือ แบบ สัมภาษณ์ และในการวิจัยเชิงปริมาณคือ แบบสอบถาม การเก็บข้อมูลดำเนินการในช่วงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2556 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การ วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และตีความสร้างข้อสรุปทั่วไป สถิติที่ใช้ในการศึกษาเชิง ปริมาณได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการศึกษพบว่า สภาพ ปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการเกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใน อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความ ต้องการของผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น การขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ การขาดแคลนแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพหรือนวัตกรรมใหม่ๆ และเสถียรภาพทางการ เมืองที่มีความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการลงทุน โดยปัจจัยที่มีผลต่อการ บริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ให้เกิดประสิทธิภาพมาจาก บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นาองค์การ ซึ่งควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการความรู้ความสามารถ ศักยภาพการนำทีม สร้างศรัทธาแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติ โดยที่ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ การจัดการความรู้ การรักษาแสวงหาหุ้นส่วนทางธุรกิจ และการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อ สังคม สามารถดำเนินการได้ย่อมเป็นผลมาจากผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน อนาคตได้อย่างถูกต้อง

อนงค์เขา พูลเพิ่ม (2552) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แอ็ควานซ์ แพ็คเกจจิ้ง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20-29 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ เป็นมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ต้นสังกัดฝ่ายผลิต รายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท สถานโสด และมีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 1 ปี และ 1-3 ปี พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านคุณลักษณะงาน ด้านนโยบายบริหารจัดการ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงก้าวหน้า ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสถานที่อำนวยความสะดวก ด้านสวัสดิการค่าตอบแทน และด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝ่ายต้นสังกัด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สถานภาพสมรส และอายุงานต่างกัน โดยรวมมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

บุรินทร์ สันติสาส์น (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการนำแนวคิดระบบบริหาร ทัวทั้งองค์การ TQM ไปปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรม ศึกษากรณีอุตสาหกรรมหล่อหลอมเหล็ก ของไทย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการแปลงแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การไปปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรมหล่อหลอมเหล็กของไทย 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การไปปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรมหล่อหลอมเหล็กของไทย 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการประยุกต์ใช้และการพัฒนาแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในโรงงานอุตสาหกรรมหล่อหลอมเหล็กของไทยการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัย เชิงปริมาณเป็นหลัก ทำการสุ่มตัวอย่างจากโรงงานอุตสาหกรรมหล่อหลอมเหล็กในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดในภาคกลางที่มีรายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรมประเภทโรงงานหล่อหลอมเหล็ก (Foundry) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 268 ตัวอย่างด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ใน การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเที่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ (Enter Multiple Regression) และเสริมด้วยข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการ หน่วยงานภาครัฐ และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรต้น ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารในองค์การและความผูกพันกับองค์การ สามารถพยากรณ์ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ของโรงงานอุตสาหกรรมหล่อหลอมเหล็กของไทยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทวีเกียรติ ประพฤทธิ์ตระกูล (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบการจัดการองค์การเพื่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดเป็นตัวแบบการจัดการองค์การ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 336 ตัวอย่าง ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 องค์การของกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่ดำเนินการในประเทศไทย ระหว่างวันที่ 16 กรกฎาคม 2552 ถึง 6 พฤษภาคม 2553 และทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS for windows ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมขององค์การจะเป็นตัวกำหนดลักษณะองค์การที่มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งแบ่งตัวชี้วัดได้ทั้งสิ้น 15 ตัวชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภาพรวมขององค์การ มี 7 ตัวชี้วัด (2) ด้านผลิตภัณฑ์ มี 4 ตัวชี้วัด และ (3) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 4 ตัวชี้วัด โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์และด้านความพึงพอใจของลูกค้า และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสำคัญต่อการบ่งชี้องค์การที่มีความสามารถในการแข่งขัน

งานวิจัยต่างประเทศ

เมอฟี และ โควล์ (2009) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำเชิงวิศกรพบว่า ในสังคมอุตสาหกรรมของยุโรป สหรัฐอเมริกา และจีน ต่างมีผลทำให้วิศกรกลายเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำแบบวิศกรนี้มีลักษณะเป็นการผสมผสานของภาวะผู้นำในเชิงเทคนิค คุณสมบัติแบบนี้ส่งผลให้ประเทศต่างๆ ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เนื่องจากในองค์กรภาคอุตสาหกรรมนั้น ต้องการผู้นำที่มีความลงตัวระหว่างคนที่สามารถประสานประโยชน์และคนที่มีองค์ความรู้ในอุตสาหกรรมนั้น

Crema & Verbano (2014) ได้ให้ความหมายว่า การเชื่อมโยงกลยุทธ์ที่มีนวัตกรรมแบบเปิดส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้ประกอบการ SMEs การยอมรับของการปฏิบัตินวัตกรรมแบบเปิดดูเหมือนว่าจะสามารถทำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง เป็นบริษัท ที่สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้และเทคโนโลยีพัฒนา และใช้ร่วมกันผ่านการเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรเพื่อช่วยให้กระบวนการที่เป็นนวัตกรรมแปลกใหม่ ความขาดแคลนทรัพยากรและความสามารถที่มักจะแสดงลักษณะถึงความสามารถขององค์การหรือความเสียเปรียบ เนื่องจากผู้ประกอบการ SMEs ต้องพึ่งพาทรัพยากรทั้งภายนอกและภายในองค์การ การเพิ่มสมรรถนะในการแสวงหาผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ควรตระหนักถึงนวัตกรรมและกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อดำเนินงาน โดยการใช้ทรัพยากรภายในและการสร้างกระบวนการนวัตกรรมกลยุทธ์การกระจายการลงทุนมีการติดตามการพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอก เพราะ

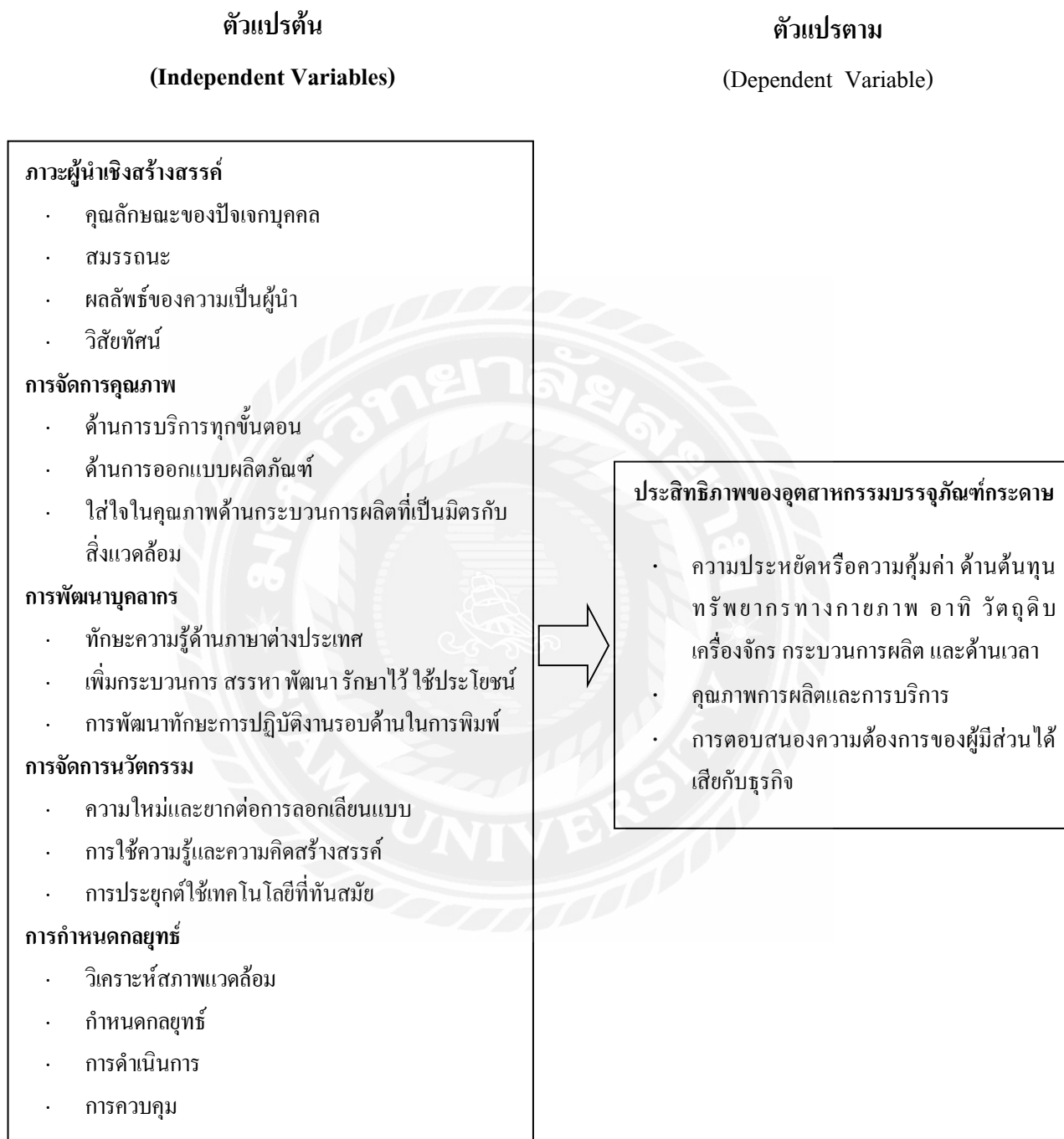
ผู้ประกอบการ SMEs ต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการสร้างนวัตกรรมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

Saunila (2014) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) : มุมมองของการเงินและการปฏิบัติการ คือความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างนวัตกรรมขององค์กรกับความสามารถและประสิทธิภาพการทำงาน ควรคำนึงถึงแง่มุมต่างๆ ของความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมต้องให้ความสำคัญด้านการเงินควบคู่ไปกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพราะผลการดำเนินงานหรือผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพ การสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างและเพิ่มกำไรจากการลงทุน ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมจึงควบคู่กับการบริหารจัดการและการดำเนินการด้านการเงินเป็นสำคัญ

Xu, Ribeiro-Soriano, & Gonzalez-Garcia (2015) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมส่งผลต่อการผลการดำเนินงานของ บริษัท Crowdsourcing จำกัด การบริหารจัดการที่สำคัญและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าช่วยในการบริหารจัดการขององค์กร ควรมีการใช้ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและความต้องการทันที เนื่องจาก บริษัท หรือองค์กรที่ไม่สามารถที่จะสร้างนวัตกรรมหรือเพิ่มความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่าและเพิ่มมูลค่าก็จะทำให้ถูกเอาเปรียบทางการแข่งขันหรือเกิดความเสียด้านราคาในการการแข่งขัน ดังนั้น Crowdsourcing จึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการให้บริการและการนำนวัตกรรม การเพิ่มเทคนิคในการให้บริการ เพราะ Crowdsourcing ไม่สามารถที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทได้โดยตรง แต่องค์กรควรจะพัฒนานวัตกรรมความสามารถที่โดดเด่นจึงทำให้บริษัท ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยการเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานแบบเก่าแล้วนำนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามาใช้และพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Utterback (2015) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมกับการบริหารจัดการประสิทธิภาพ คือการใช้กลยุทธ์ที่สำหรับการเจริญเติบโตหรือการแข่งขันที่เห็นได้ชัดในบริษัท หรืออุตสาหกรรม เช่นการเพิ่มยอดขาย (ยานยนต์), ลดค่าใช้จ่าย (การขนส่ง, การสื่อสาร) สูงสุดที่มีประสิทธิภาพ หรือควบคุมทรัพยากรวัสดุ เนื่องจาก นวัตกรรมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมต่างๆ การลดค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่ได้ นวัตกรรมเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำมาใช้และเป็นแหล่งสำคัญในการสร้างความแตกต่างให้กับอุตสาหกรรม เช่นการบริการที่รวดเร็ว การผลิตที่ตอบสนองความต้องการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ
ที่มา: ผู้วิจัย

2.6 สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
2. การจัดการคุณภาพ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
3. การพัฒนานวัตกรรม มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
4. การจัดการนวัตกรรม มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
5. การกำหนดกลยุทธ์ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

2.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดที่ชัดเจนแสดงถึงปัจจัยที่ส่งต่อปัจจัยเหตุและปัจจัยผลหรือภาพของความจริงทางสังคมและที่สำคัญตัวแบบไม่อาจพิสูจน์ให้เห็นจริงได้ โดยการทดสอบว่าถูกหรือผิดไม่ได้เฉพาะกล่าวไว้อย่างกว้างๆ

การจัดการ (Management) หมายถึง รูปแบบการประสานงานต่างๆขององค์การกระบวนการในการดำเนินการขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยการทำหน้าที่หลัก อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุมองค์การ การทำให้งานสำเร็จโดยผ่านบุคคลอื่น

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่มีลักษณะดังนี้

1. ประหยัด (Economy) ด้านต้นทุน (Cost) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) วัตถุดิบในการผลิต (Material) วิธีปฏิบัติงาน (Method) และเวลา (Time)
2. บรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลา (Speed)
3. คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดี มีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) ที่ดีและมีผลผลิต (Output) ที่ดีบรรจุภัณฑ์กระดาษ (Packaging) หมายถึง การขึ้นรูป การออกแบบบรรจุภัณฑ์และจัดพิมพ์ กล่องกระดาษทุกชนิด ถุงกระดาษ กล่องสบู์ ยาสิ่ฟัน กล่องอาหารและสิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์ทุกชนิดที่พิมพ์จากกระดาษ เป็นต้น

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การกำหนดกลยุทธ์ การออกผลิตภัณฑ์ โดยมีผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บรรจุภัณฑ์กระดาษ หมายถึง ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ผลิตจากกระดาษทุกชนิด ได้แก่ กล่องอาหาร กล่องบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ห่อหุ้มสินค้า กล่องสินค้าอุปโภคและบริโภคต่าง เพื่อความสวยงามและสร้างมูลค่าให้กับสินค้าชนิดอื่นๆ เป็นต้น



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น สำหรับผู้ประกอบการโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษของไทย ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นๆ ต่อไป โดยบทนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดหลักวิธีการดำเนินการดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 สถานที่ ประชากร และประชากรตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ(Quantitative Data) จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเป็นประชากรและกลุ่มประชากรตัวอย่างเป็นหลัก และเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นหลัก

3.1.1 การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูล จากสื่อต่างๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย และข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ต แนวคิดและเอกสารผลงานที่เกี่ยวข้องกับโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ มาเป็นข้อมูลเบื้องต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านี้มาพิจารณาพร้อมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง มาสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐาน

3.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง กลาง ล่างของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นหลัก

3.1.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูง กลาง ของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย โดยแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 การสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อค้นหาตัวแปร

โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างปลายเปิด (Open Ended Structure Interview) ซึ่งจะทำให้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) และสังเกตการณ์ (Observation) โดยการนำข้อมูลที่ได้ มาเป็นประเด็นสำคัญของหัวข้อคำถาม และค้นหาตัวแปรเพื่อตอบคำถามวิจัยตามวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งนำข้อมูลมาใช้ในการเสนอแนะการประยุกต์ใช้ในการสร้างกรอบและรูปแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้ประกอบการโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในพื้นที่ภาคกลาง ประกอบไปด้วย กรรมการผู้จัดการ และพนักงานระดับกลาง ผู้จัดการขึ้นไป เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการโรงงาน ที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ในการให้ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์โรงพิมพ์ละ 1 คน จำนวน 10 โรงพิมพ์ ด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง ดังนี้

ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อค้นหาตัวแปร

บริษัท	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งงาน
1. บริษัท กรีนไลฟ์ พรีนติ้ง เฮาส์ จำกัด	คุณสุกชัย เตชะวิเชียร	กรรมการผู้จัดการ
2. บริษัท ศรีสยามการพิมพ์ จำกัด	คุณสารัช คล่องเวสสะ	กรรมการผู้จัดการ
3. บริษัท โรงพิมพ์นิคมกิจ (1994) จำกัด	คุณเลิศชัย พฤษย์โสภณ	กรรมการผู้จัดการ
4. บริษัท กิตติการพิมพ์ จำกัด	คุณวิริยะ วัชรเกื้อ	กรรมการผู้จัดการ
5. บริษัท ไทกิว เอ.พี. (ประเทศไทย) จำกัด	คุณอริษาโอะ โทมินิกะ (โทมิ-ซัง)	ผู้จัดการโรงงาน
6. บริษัท พีเอพี ป.แสงทองการพิมพ์ จำกัด	คุณสุพรรณ ทิพย์ทิพากร	กรรมการผู้จัดการ
7. บริษัท สยามทบพัน แพคเกจจิง จำกัด	คุณเสนีย์วัฒน์ ชำนาญยา	ผู้จัดการโรงงาน
8. บริษัท สหกิจบรรจุภัณฑ์ จำกัด	คุณภูติศ สาริตพิทักษ์	ผู้จัดการฝ่ายผลิต
9. บริษัท ไชเบอร์พรีน จำกัด	คุณเจมิกา บุราณรมย์	เลขากรรมการผู้จัดการ
10. บริษัท ศิริวัฒนา จำกัด	คุณบุญธรรม ศิริโส	ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต

ช่วงที่ 2 การสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างปลายเปิด (Open Ended Structure Interview) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ มาเป็นประเด็นสำคัญของหัวข้อคำถาม เพื่อให้สามารถอธิบายผลการวิจัยและตอบคำถามวิจัย ตามวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งนำข้อมูลมาใช้ในการเสนอแนะการประยุกต์ใช้รูปแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้ประกอบการโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบข้อมูลในเชิงลึกของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผู้วิจัยจะจัดการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง กรรมการผู้จัดการ และพนักงานระดับกลาง ผู้จัดการขึ้นไป เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการโรงงานที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ในพื้นที่ภาคกลางที่มีทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท โดยการสัมภาษณ์โรงพิมพ์ละ 1 คนจำนวน 4 โรงพิมพ์ ด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 รายชื่อผู้ประกอบการที่ให้สัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

บริษัท	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งงาน
1. บริษัท ไชยเจริญ การพิมพ์ จำกัด	คุณสุรัชย์ สีบัวขาว	กรรมการผู้จัดการ
2. บริษัท กรุงสิน กราฟฟิค จำกัด	คุณวรวิทย์ ธนสดีชัย	กรรมการผู้จัดการ
3. บริษัท ตรีสตันท์ จำกัด	คุณปิยะพงศ์ วงศ์วรกุล	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
4. บริษัท พิมพ์ดี จำกัด	คุณอำพล คลังพหล	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

การสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล ซึ่งมีแนวทางจากการศึกษาจากการค้นคว้าและวิจัยเอกสาร โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) คือ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ของสถานประกอบการโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย การสัมภาษณ์เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าใช้กันโดยทั่วไปในแขนงวิชาทางสังคมศาสตร์ เป็นรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ถาม และผู้ตอบ ภายใต้กฎเกณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูล เป็นการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ลักษณะของการสัมภาษณ์ คือ มีความยืดหยุ่น ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสอธิบายขยายความหรือซักถามเพิ่มเติมติดต่อกันเพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ทั้งยังสามารถเปลี่ยนสถานการณ์หรือหาทางวกกลับเมื่อผู้พูดตอบไม่ตรงคำถาม และในขณะที่สัมภาษณ์ สามารถสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ของผู้ตอบได้ ผู้สัมภาษณ์จึงมีโอกาสเห็นสีหน้า

ทำทาง ความรู้สึกปฏิกิริยาที่ซ่อนเร้นในใจที่แสดงออกมาในขณะพูดและไม่พูด (สุภางค์ จันทวานิช, 2559)

3.2 สถานที่ ประชากรและประชากรกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรและกลุ่มประชากรตัวอย่าง

ในการวิจัยเชิงคุณภาพประชากรและกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ประกอบด้วย

ประชากร (Population)

ประชากร สำหรับการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้ที่มีตำแหน่งในการบริหารจัดการในโรงพยาบาลอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระด้ายในประเทศไทย ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การได้อย่างชัดเจน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ของสถานประกอบการโรงพยาบาลอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระด้ายในประเทศไทย ขนาดกลาง ขึ้นไปที่มีทุนจดทะเบียนธุรกิจการค้า ตั้งแต่ 20 ล้านบาท (หน่วย: บาท) ขึ้นไป และมีสถานะคงอยู่ จำนวนทั้งสิ้น 416 โรงพยาบาล (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2559)

กลุ่มประชากรตัวอย่าง (Sample Size)

ผู้บริหารที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การได้อย่างชัดเจน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ของสถานประกอบการโรงพยาบาลอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระด้ายในประเทศไทย ที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลในการทำวิจัยในภาคกลาง ขนาดกลางขึ้นไปที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 20 ล้านบาท (หน่วย: บาท) ขึ้นไป ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงการจำแนกขนาดธุรกิจการพิมพ์ (โรงพยาบาล) เป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

รายละเอียด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ทุนประกอบการขั้นต่ำ	10-15 ล้านบาท	20-50 ล้านบาท	ตั้งแต่ 100 ล้านบาท ขึ้นไป
บุคลากร	น้อยกว่า 20 คน	20-50 คน	เกิน 50 คน

ตารางที่ 3.3 แสดงการจำแนกขนาดธุรกิจการพิมพ์ (โรงพิมพ์) เป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้ (ต่อ)

รายละเอียด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
เครื่องมือ เครื่องจักร - เครื่องพิมพ์สีเดียว - เครื่องเย็บเล่ม - เครื่องพิมพ์สีเดียว หรือสองถึงสี่สี - เครื่องตัดกระดาษ - เครื่องพับ - เครื่องเย็บ 2 หัว - แท่นไสสันทากาว	ขนาดเล็ก 1 เครื่อง ขนาดเล็ก 1 เครื่อง	ขนาดเล็ก 2-5 เครื่อง ขนาดใหญ่ 1 เครื่อง 1-2 เครื่อง 1 เครื่อง ขนาดเล็ก 1 แท่น	5-7 เครื่องขึ้นไป 2 เครื่องขึ้นไป 3 เครื่องขึ้นไป 2 เครื่องขึ้นไป ขนาดใหญ่ 1 เครื่อง
ผลผลิตส่วนใหญ่	บัตรเชิญ นามบัตร แผ่นพับ ฟอรัมต่างๆ หนังสือ หรือวารสารสี เดียว หรือสองสี	หนังสือ นิตยสารสอด สีแผ่นพับ แคตตาล็อก กล่องบรรจุภัณฑ์ ฯลฯ	นิตยสารรายสัปดาห์ และรายเดือน ตำรา เรียน แคตตาล็อก สิ่งพิมพ์โฆษณากล่อง บรรจุภัณฑ์ หนังสือ ที่พิมพ์จำนวนมาก ฯลฯ
ปริมาณการใช้กระดาษ/ เดือน	ต่ำกว่า 5 แสนแผ่น	5 แสน-1.5 ล้านแผ่น	1.5 ล้านแผ่น

ที่มา: จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544)

การแจกแบบสอบถามไปยังโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ขนาดกลาง ที่มีทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท ขึ้นไป ภาควิชาการในประเทศไทย จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลในทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.2.2 ประชากรและกลุ่มประชากรตัวอย่าง

ในการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรและกลุ่มประชากรตัวอย่างครั้งนี้ ประกอบด้วย

ประชากร (Population)

ประชากร สำหรับการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้ที่มีตำแหน่งในการบริหารจัดการในโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุกัณฑ์กระดาษาในประเทศไทย ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การได้อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ของสถานประกอบการโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุกัณฑ์กระดาษาในประเทศไทย ขนาดกลางขึ้นไปที่มีทุนจดทะเบียนธุรกิจการค้า ตั้งแต่ 20 ล้านบาท (หน่วย:บาท) ขึ้นไป และมีสถานะคงอยู่ จำนวนทั้งสิ้น 416 โรงพิมพ์ (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2559)

กลุ่มประชากรตัวอย่าง (Sample Size)

ผู้บริหารที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การได้อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ของสถานประกอบการโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุกัณฑ์กระดาษาในประเทศไทย ที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลในการทำวิจัย ขนาดกลางขึ้นไปที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 20 ล้านบาท (หน่วย:บาท) ขึ้นไป ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงจำนวนของอุตสาหกรรมบรรจุกัณฑ์กระดาษา ขนาดกลางที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 20 ล้านบาท (หน่วย : บาท) ขึ้นไปของแต่ละภูมิภาคในประเทศไทย

ลำดับที่	แบ่งตามภูมิภาค	จำนวน (โรงพิมพ์)
1	ภาคตะวันออก	31
2	ภาคอีสาน	8
3	ภาคเหนือ	1
4	ภาคใต้	7
5	ภาคตะวันตก	6
6	ภาคกลาง	416
รวมทั้งสิ้น		469

ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม สืบค้นข้อมูลสิ้นสุด ณ วันที่ 19 เมษายน 2560

โดยเลือกขนาดประชากรที่มีทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท (บาท) ของภาคกลางในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 416 โรงพิมพ์ โดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive or Judgmental Sampling) และ

แจกแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ของสถานประกอบการโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนการสุ่มประชากรตัวอย่างดังนี้

3.2.3 การสุ่มประชากรตัวอย่าง (Sample Size)

เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างและเจาะจงที่เป็นหน่วยตัวแทนประชากรในการวิจัยนี้การกำหนดขนาดตัวอย่างประชากร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดโมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปรว่าควรกำหนดขนาดตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปร (สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิภา ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554, น. 38)

การที่จะได้ขนาดประชากรตัวอย่างที่มีความเหมาะสมที่จะให้ข้อมูลวิจัยที่ถูกต้องมากที่สุดควรคำนึงถึงการกำหนดตัวแปรต่างๆ ที่จะใช้ในการวิจัยให้มีความชัดเจนว่าจะใช้ตัวแปรกี่ตัวแปรในการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เจาะจงกำหนดตัวแปรหลัก 5 ตัวแปรคือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การจัดการคุณภาพ การพัฒนาบุคลากร การจัดการนวัตกรรม การกำหนดกลยุทธ์ โดยมีตัวแปรย่อยของทั้ง 5 ตัวแปรหลักนี้มี 17 ตัวแปร รวมทั้งกำหนดตัวแปรตาม 1 ตัวแปรคือประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีปัจจัยย่อยๆ อีก 3 ปัจจัยคือ ความประหยัดหรือความคุ้มค่า คุณภาพการผลิตและการบริการ การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ

จากตัวแปรหลัก 5 ตัวแปรและตัวแปรตาม 1 ตัว ซึ่งมีตัวแปรย่อยรวมทั้งสิ้น 20 ตัว ตัวแปรย่อย ดังนั้นจำนวน 20 เท่าของตัวแปรเท่ากับ $20 \times 20 = 400$ ตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการระดับกลาง จำนวน 400 คน เก็บจริง 420 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานและเครื่องมือใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ จะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยได้ทำการเจาะจงเลือกโรงพิมพ์ขนาดกลางที่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไปของภาคกลางในประเทศไทย การเก็บข้อมูลแบ่งเป็นส่วนการทดสอบแบบสอบถามข้อมูลดังนี้

เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือในการวิจัย (Research Instrument) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และ เครื่องมืออำนวยความสะดวกอื่นๆ โดยมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการออกแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed Ended Question) และคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) โดยพิจารณาจากตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ซึ่งแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และสภาพปัจจุบันขององค์กร ประกอบด้วย อายุองค์กร ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ประเภทของงานพิมพ์

ตอนที่ 2 และ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรต้น และตัวแปรตาม

โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

แปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้

4.21-5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยมากที่สุด
3.41-4.20	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยมาก
3.61-3.40	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยน้อย
1.00-1.80	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ รูปแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้ประกอบการ โรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาเขียนเป็นข้อคำถามตามโครงสร้างของตัวแปรที่กำหนด ใช้แบบสอบถามลักษณะ

คำถามแบบปลายปิด (Closed Ended Question) และคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) โดยพิจารณาจากตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

การหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

1. การประเมินความถูกต้องของแบบสอบถาม ผู้วิจัยทดสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยนำแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 ท่าน แล้วคำนวณค่า IOC (Item Objective Congruency Index) ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องเหมาะสมการนำไปทดสอบเพื่อหาความเชื่อมั่นต่อไป โดยเกณฑ์การประเมินดังต่อไปนี้

ให้คะแนน

- ตรง (+1) หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 ไม่แน่ใจ (0) หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 ไม่ตรง (-1) หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ตารางที่ 3.5 รายนามผู้ตรวจสอบแบบสอบถาม และระบุค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย

ลำดับที่	รายนาม	ตำแหน่ง/หน้าที่
1	ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี	ผู้ทรงคุณวุฒิ
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงษ์วนิชทวี	ผู้ทรงคุณวุฒิ
3	ดร.พิเชษฐ มุสิกโปดก	ผู้ทรงคุณวุฒิ
4	คุณเสนีย์วัฒน์ ชำนาญยา	ผู้ประกอบการ
5	คุณวิริยะ วัชรเกื้อ	ผู้ประกอบการ

ค่าที่ได้จากการประเมินแบบสอบถามของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ประกอบการ แสดงดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แสดงค่าผลการประเมินของแบบสอบถาม IOC

ข้อคำถามที่	IOC1	IOC2	IOC3	IOC4	IOC5	รวม
1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1
4	0	1	1	1	1	0.8
5	1	1	0	1	1	0.8
6	0	1	0	1	1	0.6
7	1	1	0	1	1	0.8
8	1	1	0	1	1	0.8
9	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
16	1	1	0	1	1	0.8
17	0	1	1	1	1	0.8
18	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
21	1	1	0	1	1	0.8
22	1	1	1	1	1	1
23	1	0	1	1	1	0.8
24	1	1	1	1	1	1
25	1	0	1	1	1	0.8

ตารางที่ 3.6 แสดงค่าผลการประเมินของแบบสอบถาม IOC (ต่อ)

ข้อคำถามที่	IOC1	IOC2	IOC3	IOC4	IOC5	รวม
26	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1
29	1	0	1	1	1	0.8
30	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	1
36	1	1	-1	1	1	0.6
37	1	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	1	1
41	1	1	0	1	1	0.8
42	1	1	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1
45	1	1	1	1	1	1
46	1	1	0	1	1	0.8
47	1	1	1	1	1	1
48	1	1	1	1	1	1
49	1	1	1	1	1	1
50	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ข้อคำถามที่	IOC1	IOC2	IOC3	IOC4	IOC5	รวม
51	1	1	1	1	1	1
52	1	1	1	1	1	1
53	1	0	1	1	1	0.8
54	1	1	1	1	1	1
55	1	1	-1	1	1	0.6
56	1	0	1	1	1	0.8
57	1	1	1	1	1	1
58	1	1	1	1	1	1
59	1	1	1	1	1	1
60	1	1	1	1	1	1
61	1	1	1	1	1	1
62	0	1	1	1	1	0.8
63	0	1	1	1	1	0.8
64	0	1	1	1	1	0.8
65	0	1	1	1	1	0.8
66	0	1	1	1	1	0.8
67	1	1	1	1	1	1
68	1	1	1	0	1	0.8
69	1	1	1	1	1	1
70	1	1	1	1	1	1
71	1	1	1	1	1	1
72	1	1	1	1	1	1

จากตารางที่ 3.6 พบว่าค่า IOC มีค่ามากกว่า 0.5 ในทุกข้อคำถาม จึงสรุปได้ว่าประเด็นคำถาม
นั้นวัดได้ตรงกับจุดมุ่งหมายการวิจัย

2. การทดลองความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Reliability Test)

2.1 การสำรวจทดลอง (Pilot Survey) ด้วยแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ก่อนใช้เก็บข้อมูล โดยวิธีของ Cronbach ที่เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นวิธีที่ถูกนำมาใช้กับแบบวัดที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ในส่วนของแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยนำมาทดลองใช้กับกลุ่ม ผู้ประกอบการ ผู้จัดการฯ รวม 30 คน และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นรวม (Total Reliability) ที่มีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้นไป ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

โดย α = ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
 K = ขนาดของประชากร
 S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนในแต่ละคำถาม
 S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนทุกคำถาม

จากการคำนวณค่าความเที่ยงตรงตามสูตรข้างต้น ได้ค่าความเที่ยงตรงโดยรวม 0.984 ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงสูงและค่าตัวแปรกลุ่มคำถามแต่ละคำถามก็มีค่าความเที่ยงตรงสูงเช่นเดียวกัน (ตามตารางที่ 3.6)

2.2 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ศึกษาจากผลการทดสอบข้อคำถามด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 3.7 ผลของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาและการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

รายการประเมิน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	ข้อคำถาม
1. ด้านคุณลักษณะของปัจเจกบุคคล	0.934	10-16
2. ด้านสมรรถนะ	0.883	17-20
3. ด้านผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ	0.908	21-24
4. ด้านวิสัยทัศน์	0.915	25-29
5. ด้านการบริการทุกขั้นตอน	0.848	30-32

ตารางที่ 3.7 ผลของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาและการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการประเมิน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	ข้อคำถาม
6. ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์	0.865	33-35
7. ด้านใส่ใจในคุณภาพด้านการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	0.887	36-39
8. ด้านทักษะความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ	0.799	40-41
9. ด้านเพิ่มกระบวนการ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ใช้ประโยชน์	0.927	42-46
10. ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานรอบด้านในการพิมพ์	0.901	47-51
11. ด้านความใหม่และยากต่อการลอกเลียนแบบ	0.000	52
12. ด้านการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์	0.928	53-55
13. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	0.753	56-57
14. ด้านกำหนดกลยุทธ์	0.867	58-59
15. ด้านวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	0.885	60-61
16. ด้านดำเนินการ	0.870	62-63
17. ด้านควบคุม	0.924	64-65
18. ด้านประสิทธิภาพ	0.928	66-72

จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาและการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้นไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ส่งไปยัง สถานประกอบการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามจำนวนที่กำหนด
2. ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรตัวอย่าง ติดตามผลการส่งแบบสอบถาม เพื่อขอรับแบบสอบถามกลับคืนได้ครบตามที่กำหนดไว้
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม
4. นำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามที่ส่งกลับมา มาทำการป้อนเข้าระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนั้น เป็นวิธีการดำเนินการกับข้อมูลที่เก็บได้ที่จะนำมาซึ่งการตอบสมมติฐานและตอบโจทย์ อันประกอบด้วย การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม และการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลที่ได้รับมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วางแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไว้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาซึ่งการตอบสมมติฐานและตอบโจทย์ อันประกอบด้วย การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม และการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลที่ได้รับมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วางแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไว้ดังนี้

เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำคำตอบ ที่ตรงกับประเด็นคำถามมาสรุปผล โดยการคัดกรอง ความถี่ ร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริงประกอบกับข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและการขยายความเชิงรายละเอียดหรืออธิบายเชิงเหตุผล เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การแจกแจงความถี่ การวัดค่ากลางของข้อมูล การวัดการกระจายของข้อมูล และแบบจำลองสมการ โครงสร้าง (SEM) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการวิจัย “ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย” ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 420 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแล้วมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย โดยการวิเคราะห์ตามสมมติฐานของการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เพื่อค้นหาตัวแปร

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย

4.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย

4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.6 การอภิปรายผล

4.7 สรุปและวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เพื่อแผนพัฒนาเชิงกลยุทธ์

4.1 การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เพื่อค้นหาตัวแปร

ผู้วิจัยทำการเจาะประเด็นการศึกษาที่สำคัญจากทั้งสามปัจจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ด้านล่างดังนี้

ด้านภาวะผู้นำ

ผู้บริหาร A : กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องต้องมีวิสัยทัศน์ในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีกับองค์กร และเป็นผู้ที่สามารถทำให้ทุกคนในองค์กรเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ กล่าวคือ องค์กรของผม ครั้งหนึ่งเคยเกิดปัญหาด้านขบวนการผลิต และเกิดความเสียหายกับผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบลูกค้า และลูกค้าไม่รับสินค้าทำให้องค์กรของผมเกิดความเสียหายหลายล้านมาก ผมจึงคิดว่าจะทำอย่างไรให้เหตุการณ์แบบนี้ไม่เกิดขึ้นอีก เพราะถ้าผมลงโทษบุคลากรหรือไล่ออก ก็มีแต่ผลเสียมากกว่าผลดี ผมจึงใช้วิธีการนั่งประชุมและหาสาเหตุที่แท้จริงว่างานที่เสียจากการผลิตหรือจากอะไร และเราสามารถแก้ไขได้ไหมร่วมกัน ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวผม

ว่าผมไม่ทิ้งพวกเค้าเวลามีปัญหา แต่ผมช่วยชี้แนะและหาทางออกร่วมกัน หลังจากนั้นเวลาบุคลากรเกิดความไม่เข้าใจในงานที่ทำก็กล้าที่จะเข้ามาขอคำปรึกษาและเชื่อมั่นในตัวผมมากขึ้น ดังนั้นผมคิดว่าผู้นำที่ดีต้องมีความเข้าใจและกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการทำงานของบุคลากร”

ผู้บริหาร C : กล่าวว่า “ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงาน มีความเป็นกันเอง สร้างความไว้วางใจ เมื่อเกิดปัญหาสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน กล่าวคือ ครั้งหนึ่งผมเคยบริหารจัดการด้านการคิดราคาผิตโดยการส่งใบเสนอราคาไปให้ทางลูกค้าในราคาที่ต่ำกว่าเพราะคิดราคาวัตถุดิบผิต โดยไม่ได้มีการเช็คราคาวัตถุดิบปัจจุบันก่อนจึงทำให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงและได้ผลตอบแทนไม่คุ้มกับที่ลงทุน จึงทำให้องค์การเกิดความเสียหาย การที่เราเป็นผู้บริหารเราจะต้องมีความรับผิดชอบสูง เพราะฝ่ายจัดซื้อไม่ได้ตรวจสอบราคาวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้เกิดความเสียหาย หากเรามัวแต่ไปโทษฝ่ายจัดซื้อว่าทำไมไม่ดูราคาให้ดี นั้นหมายถึงเราเองก็ไม่ยอมรับในสิ่งที่เราเองก็มีส่วนร่วมด้วยเช่นกัน ดังนั้น การตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณา ผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงผลักดัน สร้างกำลังใจในการทำงาน และกล้ายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไม่ใช่โทษคนอื่นอย่างเดียว”

ผู้บริหาร E : กล่าวว่า “การบริหารจัดการองค์การที่ยั่งยืนส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในองค์การ ถ้าผู้นำเข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง ก็จะส่งผลต่อ ขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงาน ไม่ใช่ยึดกฎระเบียบเป็นที่ตั้ง กล่าวคือ ต้องกล้าเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เอาแต่วางแผนแต่ไม่ลงมือทำ มีส่วนร่วม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีมงาน”

ผู้บริหาร F : กล่าวว่า “คำว่าผู้นำสำหรับผมไม่ได้หมายถึงเพียงเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น แต่ผมรวมไปถึงทีมงาน กลุ่มงานที่สามารถนำพาองค์การไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบางครั้งเราเล่นได้สองบทบาททั้งผู้นำและผู้ตามในขณะเดียวกันต้อง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร และเราต้องสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนอื่น รู้คิด รู้ทำ รู้ภัย ใส่ใจทีมงาน สร้างขวัญและกำลังใจ ดังนั้นการที่เราจะดูแลและสร้างความยั่งยืนกับธุรกิจได้เราต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองก่อน นั่นแหละคือ ผู้นำที่แท้จริง สำหรับผม”

ผู้บริหาร J : กล่าวว่า “บทบาทความเป็นผู้นำสำคัญมาก เพราะผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีมงาน ในองค์การของผม ผู้นำทุกคนต้อง เข้าถึงทีมงานและดูแลทีมงานอย่างจริงจัง เราบริหารจัดการด้วยความเป็นระเบียบแต่มีระบบ และสามารถ ยืดหยุ่นได้ในขณะเดียวกัน นั้นหมายถึงผู้ต้องมีส่วนร่วม ในการทำงานและเมื่อเกิดปัญหาต้องสร้างความเชื่อมั่นและแก้ไขปัญหา ร่วมกันกับทีมงาน”

ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหาร A : กล่าวว่า “บุคคล คือ หัวใจที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เพราะถ้าเมื่อไหร่บุคลากรขาดประสิทธิภาพและขาดขวัญและกำลังใจ ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ทำ ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากร เป็นคนมีระเบียบวินัย มีความรู้ มีกำลังใจในการทำงาน และที่สำคัญทำอย่างไรก็ตามให้พวกเขามีส่วนร่วมในการทำงานและกล้าแสดงความคิดเห็น เมื่อพวกเขามีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรเค้าก็จะเกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง”

ผู้บริหาร B : กล่าวว่า “ปัญหาทุกอย่างเกิดที่ คน ถ้าเราบริหารคนได้ทุกอย่างก็จบ” เมื่อก่อนผมเคยมีปัญหาเรื่องงานและไม่เคยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาว่ปัญหาที่เกิดขึ้น แท้จริงเกิดจากสาเหตุอะไรกัน ถึงทำให้งานที่ผลิตออกมาไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และมีเกิดการสูญเสียบ่อยครั้ง ผมจึงได้หาวิธีการวางแผนใหม่ โดยการให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน มานั่งประชุมร่วมกันและหาแนวทางแก้ไขกับเหตุการณ์ต่างที่เกิดขึ้นจึงทำให้ทราบสาเหตุว่าพวกเขากำลังทำอะไร และเราจะสามารถให้เค้าได้ใหม่ในสิ่งที่เค้าต้องการจากนั้นทุกๆ เช้าก่อนเริ่มงาน 15 นาที ระดับหัวหน้างานจะมีการมานั่งแชร์พูดคุยเกี่ยวกับงานที่ทำและงานที่ผ่านว่าคิดขัดอะไรหรือมีลูกค้าตำหนิอะไรบ้าง หลังจากที่ผมให้ความไว้วางใจ และให้พวกเขามีส่วนร่วม กล้าตัดสินใจ และพัฒนาคนที่ฝีมือ ส่งเสริมให้การสนับสนุน ทำให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน ความผิดพลาดในงานก็น้อยลง ดังนั้น ผมเชื่อมั่นว่าทุกๆ องค์กรคงหนีไม่พ้นเรื่องคน “ถ้าจัดการเรื่องคนได้ทุกอย่างก็จบ”

ผู้บริหาร D : กล่าวว่า “ผมให้ความสำคัญกับบุคลากร เนื่องจากเราต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน เพราะผมใช้คนไม่เยอะเมื่อเทียบกับ โรงพิมพ์อื่นๆ แล้วถือว่าผมใช้คนน้อยมาก แต่สิ่งที่ผมได้คือ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ รู้หน้าที่ รู้งาน รู้แก้ปัญหา ผมมีการส่งอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อต้องการให้พวกเขามีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีทักษะเพิ่มมากขึ้น และที่สำคัญเมื่อเราพัฒนาเค้าเพิ่มโอกาสให้พวกเขาค้า เค้าก็จะกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะบริหารจัดการแทนเรา ดังนั้นผมคิดว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพในองค์กรของเรา หลายครั้งที่ผมเกิดปัญหากับลูกค้าบุคลากรของเราก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแทนผมได้ เพราะเมื่อเค้าเกิดความเชื่อมั่น และมีทักษะความรู้ เกิดความเชี่ยวชาญในงาน การแก้ปัญหาเบื้องต้นจึงทำให้งานผ่านไปได้ในระดับหนึ่ง”

ผู้บริหาร F : กล่าวว่า “การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ เนื่องจาก บุคลากร คือปัจจัยที่ ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้า ต่อให้เครื่องจักรพร้อม เงินพร้อมแต่ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานขาดคุณภาพและไม่เกิดไอเดียใหม่ๆ ที่จะสร้างและพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่น องค์กรก็

ไม่สามารถแข่งขันได้ เพราะเครื่องจักรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำหน้าที่ตามขบวนการที่คนออกแบบมาและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ โดยคน ดังนั้น หากองค์กรสามารถที่จะรักษาและพัฒนาคนให้ มีความคิดสร้างสรรค์ และตอบโต้ตอบสนองความต้องการของตลาดได้ ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้ การส่งเสริมเพิ่มทักษะความรู้ให้แก่บุคลากรจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน”

ผู้บริหาร G : กล่าวว่า “ ปัจจุบันการบริหารจัดการด้าน HR มีความสำคัญมาก การคัดเลือก คัดสรร ฝึกอบรม ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรไม่ควรมองข้าม ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องวางแผนกำลังคน ให้เหมาะสมกับงานที่ทำ และให้เกิดความความสุขในการทำงาน โดยองค์กรจะต้อง สร้างขวัญกำลังใจและให้ทำงานที่เล้ารักและมีความรู้ความเชี่ยวชาญเค้า ก็จะทำงานกับเราได้ยาวนานและมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า ถูกงาน ถูกคน ครั้งหนึ่งดิฉันเคย ได้รับแต่งตั้งให้ดูแลแผนกที่สูงกว่าและมีความรับผิดชอบมากกว่า แต่ดิฉันไม่เคยทำมาก่อน ดิฉันเกิดความกลัวในงานที่จะต้องรับผิดชอบต่าง ๆ นานา จนผู้บริหารบอกออกมาว่าดิฉันไม่ถนัดในงานที่ได้รับมอบหมาย จึงได้เรียกดิฉันไปคุยและแนะนำว่า หากคุณไม่เคยทำคุณก็ต้องเรียนรู้และพัฒนา โดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมากับความสามารถที่มี และหากต้องการอบรมและพัฒนาตัวเองเพิ่มผมยินดีสนับสนุนอย่างเต็มที่ เพราะการเรียนรู้เราสามารถเพิ่มได้จากการฝึกฝนและลงมือทำ จากนั้นทำให้ดิฉันมั่นใจในงานและในตำแหน่งที่ได้รับมอบ นั้นหมายถึงว่า การที่บุคลากรได้ทำงานในสิ่งที่ตัวเองถนัดเป็นสิ่งดี แต่หากเมื่อไหร่ที่ได้รับมอบหมายงานที่ยากขึ้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างกำลังใจที่จะรับผิดชอบมากขึ้นเพราะผู้บริหารให้โอกาสเพิ่มพูนพัฒนาองค์ความรู้และมอบสิ่งที่พนักงานจะได้พัฒนาการเรียนรู้ไปด้วยและมีโอกาสได้จะรับผิดชอบงานที่ท้าทาย เพราะผู้บริหารได้เปิดโอกาสพร้อมทั้งได้เพิ่มพูนพัฒนาองค์ความรู้แก่ตัวบุคลากร”

ผู้บริหาร J : กล่าวว่า “สำหรับผมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์กร ผมมองว่า บุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะปัจจุบันนี้ บ้านเราแรงงานขาดแคลน ช่างพิมพ์ที่มีฝีมือก็ลดน้อยลง เลยทำให้ผู้ประกอบการหันมาสนใจเครื่องจักรที่ใช้ทดแทนแรงงานมากขึ้น เพราะมีปัญหาเรื่องคนงานไม่มี แต่สำหรับผม มองว่าเครื่องจักรก็ไม่สามารถ ทำงานได้แทนคนทั้งหมดอาจเป็นส่วนหนึ่งหรือบางงานเท่านั้น ดังนั้นผมจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนและส่งเสริม ทักษะความรู้ความสามารถ ทำให้เค้าเกิดความรักความผูกพันในองค์กร โดยการให้ความรู้ ให้อำนาจได้ และให้ความเป็นคน ถ้าเราให้เค้าด้วยความรักและจริงใจ เค้าก็จะมีความสุขในการทำงานและมีความเชื่อมั่นในตนเอง องค์กรของผมไม่เคยซื้อช่างมาจากที่อื่น เพราะผมมองว่ามันไม่ยั่งยืน และอาจเกิดปัญหาตามมา ดังนั้น ผมจึงมองว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการ

ส่งเสริม และสนับสนุนให้ความรู้จำทำให้เค้ารักและผูกพันกันองค์การอย่างยั่งยืน และเห็นคุณค่าในตัวเองที่ได้รับการยอมรับและได้รับโอกาสที่ดีขึ้น”

ผู้บริหาร I : กล่าวว่า “ปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงาน ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ มีความรู้ความสามารถ เป็นมานานมากสำหรับวงการพิมพ์ ดังนั้น การที่เราจะสร้างแรงงานที่ดีและมีความสามารถในการทำงาน เราต้องเลือก คัดสรร อบรมให้เค้าเกิดความชำนาญในงานมากขึ้น องค์การของเราเป็นองค์การที่มีศักยภาพด้านการพิมพ์ เพราะเรามีทีมงานที่ญี่ปุ่นมาช่วยดูแลและให้การสนับสนุน ครั้งหนึ่ง เราได้รับงาน จากลูกค้าต่างประเทศรายใหญ่ให้ออกแบบและพิมพ์กล่องบรรจุภัณฑ์ที่เกี่ยวกับความสวยงาม และเป็นสินค้าระดับบน ซึ่งลูกค้ารายนี้ค่อนข้างใหญ่และมีศักยภาพทางการเงิน และการตลาดพอสมควร หลังจากที่ได้รับงานมาแล้ว ทำให้ทางเราเข้าใจว่า ทีมงานของเรายังขาดความรู้และความเชี่ยวชาญในบางกระบวนการงานพิมพ์ที่ต้องใช้ทักษะทางการพิมพ์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ดังนั้น ทางญี่ปุ่นจึงได้ส่งทีมงานมาช่วยแก้ไขและปรับปรุงงานให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ารายนี้ สุดท้ายงานที่ได้จัดส่งให้ลูกค้าตรวจสอบ ลูกค้าเกิดความประทับใจและพอใจในงานที่พิมพ์ออกมา ไม่ว่าจะเป็น เรื่องสี การออกแบบ รูปร่างหน้าตา ความโดดเด่นของบรรจุภัณฑ์ หลังจากนั้นเราเชื่อมั่นว่าบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การเกิดประสิทธิภาพ หากขาดความรู้ความชำนาญก็ยากที่จะสร้างกำไรให้กับองค์การ เราจึงได้มีนโยบาย ส่งบุคลากรบางกลุ่มที่ต้องใช้ทักษะทางการพิมพ์ การออกแบบ ไปทำงานที่ญี่ปุ่น เป็น เวลา 3 ปี เพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์และพัฒนาความรู้ทางการพิมพ์ให้มากยิ่งขึ้น นำความรู้ที่ได้กลับมาถ่ายทอด และปฏิบัติพร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้ามากขึ้น”

ด้านการจัดการคุณภาพ

ผู้บริหาร A : กล่าวว่า “การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสิ่งที่เราต้องพัฒนาและรักษาคุณค่าของสินค้าให้ยาวนานเพื่อคุณภาพที่ลูกค้าได้รับกับสิ่งที่เค้าเสียไป ส่วนใหญ่แล้วลูกค้าของผมเป็นลูกค้าที่ค่อนข้างมีศักยภาพในการสั่งซื้อ และเป็นลูกค้าที่หลากหลาย โรงพิมพ์ปรารถนาที่จะขอส่วนแบ่งทางการตลาด ครั้งหนึ่งผมเคยโดนคู่แข่งแย่งลูกค้ารายนี้ไป เพียงเพราะทำราคาได้ถูกกว่า ลูกค้าได้มาต่อราคาจากทางผม แต่ผมไม่สามารถลดราคาให้เท่าคู่แข่งรายนั้นได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องวัตถุดิบ เพราะทางผมมองว่าเราใช้วัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพ จึงไม่สามารถลดราคาแข่งขันได้ แต่เรารับประกันคุณภาพของสินค้าที่ทางลูกค้าได้รับว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและไม่มีลดคุณภาพแน่นอน ดังนั้นทางลูกค้าจึงตัดสินใจไปสั่งผลิตกับคู่ค้ารายใหม่ เพียงเพราะราคาถูกกว่า อยู่มาวันหนึ่ง ลูกค้ารายนี้ก็ไ้กลับมาใช้บริการทางเราเหมือนเดิมโดยบอกว่า ชอบในการบริการที่รวดเร็ว ตรงต่อเวลา และสินค้าส่วนใหญ่ไม่โดนตีคืน ซึ่งถ้ามองภาพรวมแล้ว ทางลูกค้า

แจ้งว่า ราคาที่ถูกกว่าไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญ แต่การบริการหลังการขาย และการส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลาสำคัญกว่า และยังมองว่า คำว่า คุณภาพ คือ ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วรวมถึงการบริการที่เป็นกันเอง และที่สำคัญราคาต้องเหมาะสมกับคุณภาพ”

ผู้บริหาร F : กล่าวว่า “ปัจจุบันธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั้งงานพิมพ์บรรจุภัณฑ์และงานพิมพ์ทั่วไป ต้องมีการปรับตัวเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตัวเองให้ได้มากที่สุด เนื่องจากโรงพิมพ์ส่วนใหญ่ที่ทำการพิมพ์ด้านหนังสือ นิติสารมีการปิดตัวลงหลายแห่ง และบางแห่งก็หันมาผลิตบรรจุภัณฑ์ที่ทำจากกระดาษมากขึ้น ดังนั้นผมมองว่า การบริหารจัดการด้านคุณภาพโดยรวม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาและรักษาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง องค์การของผมทำธุรกิจมายาวนานมากกว่า 30 ปี ในวงการพิมพ์และผลิตงานพิมพ์บรรจุภัณฑ์ที่ทำจากกระดาษ 100% จึงเข้าใจดีว่า คุณภาพคือสิ่งที่สำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับธุรกิจและผู้มาติดต่อเรา บางองค์การบางอุตสาหกรรมมองว่าการได้รับมาตรฐานโน้นนี่นั่น ถือว่ามีคุณภาพแล้ว แต่สำหรับผมคำว่าคุณภาพคือ ต้องรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่องตอบสนองต่อการใช้งาน และที่สำคัญต้องไม่โดนลูกค้า คินสินค้าเพราะสาเหตุมาจากสินค้าขาดคุณภาพ ไม่ใช่แค่มีใบรับรองมาตรฐาน คำว่ามาตรฐานที่สอดคล้องกับคุณภาพ ผมให้ความสำคัญในทุกๆ ด้าน อาทิ การให้บริการ การส่งมอบตรงเวลา และการบริการหลังการขาย เป็นต้น”

ผู้บริหาร E : กล่าวว่า “การจัดการคุณภาพ สำหรับผม ผมมองว่าเราต้องใส่ใจและให้ความสำคัญในทุกๆ ด้าน อาทิ การออกแบบ การผลิต การเก็บงาน การส่งมอบ แม้กระทั่งบุคลากรที่ติดต่อและมีหน้าที่ประสานงานกับผู้ใช้บริการ ต้องใส่ใจและมีความรู้ในงานที่ทำ เพราะลูกค้า คือ ปัจจัยที่สำคัญในการชี้วัดประสิทธิภาพองค์การว่ามีคุณภาพในการให้บริการในด้านต่างๆ ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ผมว่าทุกวันนี้เราไม่ต้องกล่าวถึงสินค้านี้แล้ว เพราะเรามาถึงจุดนี้ได้ เราก็ต้องพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพอยู่แล้ว ดังนั้น คำว่า การจัดการคุณภาพของผมจึงไม่ได้หมายถึงสิ่งหนึ่งสิ่งใดแต่เป็นการจัดการในทุกๆ ด้าน”

ผู้บริหาร H : กล่าวว่า “ก่อนอื่นผมต้องบอกว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ค่อนข้างรุนแรง หากผู้ประกอบการไม่มีการปรับตัวก็จะต้องลำบากเพราะ โรงพิมพ์ที่ทำหนังสือหันมา ทำบรรจุภัณฑ์กระดาษมากขึ้น เนื่องจากโดนปัจจัยที่ส่งผลกระทบจาก เทคโนโลยี เข้ามามีบทบาทมากขึ้น” การจัดการคุณภาพ ผมเริ่มจากการปรับเปลี่ยนและพัฒนาเครื่องจักรที่ทันสมัย และรวดเร็วสามารถผลิตงานและตอบสนองต่อความต้องการได้ เพราะทุกวันนี้ลูกค้าเอาแต่ใจ ต้องการของด่วน เร็ว ดี มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม และที่สำคัญต้องสามารถให้คำปรึกษาได้เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานระหว่างลูกค้ากับเรา บุคลากรก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการจัดการคุณภาพ เพราะเครื่องจักรดี แต่ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ และมีความรู้เกี่ยวกับเครื่อง ก็ไม่สามารถผลิตงาน

ออกมาตามความต้องการของลูกค้าได้ คุณภาพต้องรอบด้านถึงจะสามารถแข่งขันและยั่งยืนได้ องค์การของผมเป็นบริษัทญี่ปุ่น ดังนั้น คุณภาพจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการประสิทธิภาพ”

ผู้บริหาร I : กล่าวว่า “สำหรับผม คำว่า คุณภาพ มันขึ้นอยู่กับ กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของเรา เพราะความแตกต่างและความหลากหลายของลูกค้า ที่มีความต้องการและการตอบสนองที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ผมรับงานลูกค้ามา 2 ราย และมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ด้านความต้องการ ดังนี้ ลูกค้ารายที่ 1 เป็นลูกค้าที่มีความคาดหวังในด้านคุณภาพของสินค้า การบริการ การส่งมอบ และการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ส่วนเรื่องราคาต้องเหมาะสมกับคุณภาพ นั่นหมายถึงลูกค้ารายแรกให้ความสำคัญ ขบวนการและผลิตภัณฑ์ ราคาเป็นปัจจัยรอง และลูกค้ารายที่ 2 เป็นลูกค้าที่เน้นราคาเป็นหลัก ส่วนคุณภาพของสินค้าต้องใช้งานได้ และส่งมอบทันเวลาที่ต้องการ จะเห็นได้ว่าลูกค้าทั้งสองราย ต้องการคุณภาพเหมือนกันแต่คุณภาพก็ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้าที่แตกต่างกัน ผมจึงเล็งเห็นว่าการสร้างคุณภาพที่ดี ลูกค้า คือ ปัจจัยสำคัญในการตอบโต้ที่ว่าเรามีคุณภาพหรือไม่ในแต่ละด้าน”

ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยสามารถแสดงเป็นตารางความถี่ ดังตารางที่ 4.1

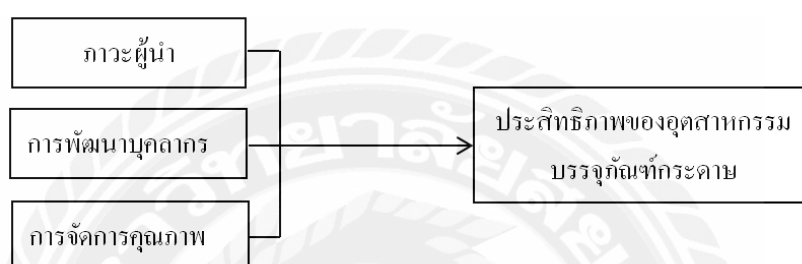
ตารางที่ 4.1 แสดงถึงปัจจัยและความถี่ที่ได้จากการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารในแต่ละองค์การของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อย	ความถี่	ร้อยละ (%)
1. ภาวะผู้นำ	1. มีส่วนร่วมในการทำงาน	8	10.97
	2. มีวิสัยทัศน์	8	10.97
	3. รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น เปิดโอกาสในการเรียนรู้	8	10.97
	4. ให้การสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี	8	10.97
	5. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	10	13.70
	6. มีประสบการณ์ ความรู้ในงานที่ทำ	8	10.97
	7. ลงมือทำยอมรับความเสี่ยง	7	9.56
	8. มีความยืดหยุ่น เป็นธรรมชาติ	7	9.56
รวม		9	12.33
รวม		73	100

ตารางที่ 4.1 แสดงถึงปัจจัยและความถี่ที่ได้จากการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารในแต่ละองค์การของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อย	ความถี่	ร้อยละ(%)
2. การพัฒนาบุคลากร	1. ทำงานเป็นทีม	10	13.33
	2. มีเชี่ยวชาญด้านสิ่งพิมพ์และเครื่องพิมพ์	10	13.33
	3. อบรมส่งเสริมความรู้ ส่งไปปฏิบัติงานในประเทศและต่างประเทศ	10	13.33
	4. มีความมุ่งมั่นฝึกฝนพัฒนาตนเองตลอดเวลา	7	9.34
	5. มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล	8	10.68
	6. มีความรู้ความสามารถมีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ	10	13.33
	7. แก้ปัญหาเฉพาะหน้า กล้าตัดสินใจ	10	13.33
	8. คัดเลือก สรรหา บุคลากรที่ตรงกับสายงาน	10	13.33
รวม		75	100
3. การจัดการคุณภาพ	1. การบริการที่รวดเร็ว ส่งมอบตรงเวลา	10	13.33
	2. สินค้าตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจ	10	13.33
	3. วัตถุดิบมีคุณภาพเหมาะสมราคา	10	13.33
	4. เครื่องจักรทันสมัย เกิดของเสียจากการผลิตต่ำ	10	13.33
	5. มีการบริการหลังการขาย	10	13.33
	6. รักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่องมีมาตรฐานรองรับ	9	11.99
	7. ออกแบบสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์	8	10.68
	8. ความคุ้มค่าในการใช้บริการ ผลิตภัณฑ์ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม	8	10.68
รวม		75	100

จากตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศ และได้นำมาวิเคราะห์ตามแนวคิดที่หลากหลายของผู้บริหารแต่รายได้สัมภาษณ์ ทำให้ทราบถึงปัจจัยหลักที่สำคัญ อาทิ ภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร และการจัดการคุณภาพ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยย่อยอีกหลายปัจจัยที่สนับสนุน ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วเบื้องต้น ดังแสดงเป็นกรอบแนวความคิด Conceptual Framework ในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดง กรอบแนวความคิด Conceptual Framework ปัจจัยหลัก ปัจจัยย่อย ที่ได้จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์

ที่มา : จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาวิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลของประชากรตัวอย่างที่ใช้วิจัยในเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่การทำงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน และประเภทงานพิมพ์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
- ชาย	262	62.4
- หญิง	158	37.6
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 ในขณะที่ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นเพศหญิงมีจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 37.6

ตารางที่ 4.3 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
- ต่ำกว่า 25 ปี	32	7.6
- 25-30 ปี	84	20.0
- 31-35 ปี	73	17.4
- 36-40 ปี	70	16.7
- 41-45 ปี	125	29.8
- 46-50 ปี	21	5.0
- 51 ปีขึ้นไป	15	3.6
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีช่วงอายุ 41-45 ปี มากที่สุด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 รองลงมาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุ 25-30 ปี มีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 และ และที่ช่วงมีอายุ 31-35 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4

ตารางที่ 4.4 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาสูงสุด	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	105	25.0
- ปริญญาตรี	261	62.1
- ปริญญาโท	51	12.1
- ปริญญาเอก	3	.8
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีจำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 62.1 รองลงมาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 และการศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
- ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	40	9.5
- ผู้จัดการฝ่ายขาย	31	7.4
- ผู้จัดการฝ่ายผลิต	80	19.0
- ผู้จัดการฝ่ายออกแบบดีไซน์	16	3.8
- ผู้จัดการทั่วไป	51	12.1
- กรรมการผู้จัดการ	36	8.6
- ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ	51	12.1
- ผู้จัดการโรงงาน	40	9.5
- ผู้จัดการแผนกบริการ	44	10.5
- ผู้จัดการแผนกตรวจสอบ	31	7.5
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการฝ่ายผลิตมากที่สุด มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 รองลงมาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานระดับผู้จัดการทั่วไป และระดับผู้จัดการแผนกจัดซื้อ มีจำนวนเท่ากัน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 และตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการแผนกบริการ มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่ท่านทำงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ท่านทำงานกับองค์กรนี้	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
- 1-5 ปี	114	27.1
- 6-10 ปี	129	30.7
- 11-15 ปี	46	11.0
- 16-20 ปี	67	16.0
- 21 ปีขึ้นไป	64	15.2
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำแนกตามระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร มีประสบการณ์ตั้งแต่ 6-10 ปี จำนวน 129 คนคิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลงมาที่มีประสบการณ์ตั้งแต่

1-5 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 16-20 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ

ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ	ความถี่ (โรงพิมพ์)	ร้อยละ
- 1-5 ปี	34	8.1
- 6-10 ปี	33	7.9
- 11-15 ปี	55	13.1
- 16-20 ปี	42	10.0
- 21 ปีขึ้นไป	256	61.0
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 256 โรงพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 61.0 รองลงมาคือ 11-15 ปี จำนวน 55 โรงพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 13.1 และตั้งแต่ 16-20 ปี จำนวน 42 คิดเป็นร้อยละ ตามลำดับ 10.0

ตารางที่ 4.8 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามทุนจดทะเบียน

ทุนจดทะเบียน	ความถี่ (โรงพิมพ์)	ร้อยละ
- 20-50 ล้านบาท	164	39
- 51-100 ล้านบาท	119	28.3
- 101-200 ล้านบาท	57	13.6
- 201 ล้านบาทขึ้นไป	80	19.0
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำแนกตามทุนจดทะเบียนส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 20-50 ล้านบาท จำนวน 164 โรงพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 39 รองลงมาคือ 51-100 ล้านบาท จำนวน 119 โรงพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 28.3 และมีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 201 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 80 โรงพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 19.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	ความถี่ (โรงพิมพ์)	ร้อยละ
- 20-50 คน	77	18.3
- 51-100 คน	103	24.5
- 101-200 คน	107	25.5
- 201 คนขึ้นไป	133	31.7
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนพนักงานในองค์การของผู้ประกอบแต่ละแห่งมีประชากรที่พบมากที่สุด ตั้งแต่ 201 คนขึ้นไป จำนวน 133 โรงพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 31.7 รองลงมาตั้งแต่ 101-200 คน จำนวน 107 โรงพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 25.5 และตั้งแต่ 51-100 คน จำนวน 103 โรงพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 24.5

ตารางที่ 4.10 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทงานพิมพ์

ประเภทงานพิมพ์	ความถี่ (โรงพิมพ์)	ร้อยละ
- สิ่งพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์กระดาษ	350	83.3
- บรรจุภัณฑ์กระดาษ	70	16.7
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 4.10 ซึ่งให้เห็นว่า การดำเนินกิจกรรมขององค์การส่วนใหญ่จะรับจ้างและผลิตงานพิมพ์ทุกชนิด จากข้อมูลดังกล่าวพบว่าโรงพิมพ์ส่วนใหญ่รับจ้างทำงานสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ คิดเป็นร้อยละ 83.3 และรับจ้างผลิตบรรจุภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 16.7

4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เรื่องตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 ตัวอย่างนั้น ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย โดยภาพรวม

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าระดับความหมาย
1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	4.04	.798	มาก
2. การจัดการคุณภาพ	4.08	.770	มาก
3. การพัฒนาบุคลากร	3.91	.880	มาก
4. ด้านการจัดการนวัตกรรม	3.96	.816	มาก
5. การกำหนดกลยุทธ์	3.97	.776	มาก
6. ตัวชี้วัด	3.55	.781	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.91	.803	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้าน จากประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 ตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (= 3.91) ในส่วนปัจจัยด้านการจัดการคุณภาพ (= 4.08) มากที่สุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (= 4.04) และการกำหนดกลยุทธ์ (= 3.97) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าระดับความหมาย
1. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางสติปัญญาในการบริหารองค์การ	4.26	.671	มากที่สุด
2. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สามารถบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ	4.12	.722	มาก

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์
กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าระดับ ความหมาย
3. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สามารถสร้าง แรงจูงใจในการทำงานในองค์กร	4.00	.775	มาก
4. ผู้นำของท่านเป็นคนที่สร้างขวัญกำลังใจใน การทำงานให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ตามนโยบาย	3.95	.835	มาก
5. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สร้างความเชื่อมั่น และมีการโน้มน้าวใจในการทำงาน	3.97	.837	มาก
6. ผู้นำของท่านมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร จัดการประสิทธิภาพได้ชัดเจน	3.99	.814	มาก
7. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มี ความเชื่อมั่นในตนเอง	4.14	.774	มาก
8. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับทีมงาน	4.04	.770	มาก
9. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการ สื่อสารที่ดี รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น	4.00	.833	มาก
10. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความสามารถในการ การแก้ไขปัญหา กล้าคิด กล้าตัดสินใจ	4.05	.833	มาก
11. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานที่ทำ มีการบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ	4.09	.773	มาก
12. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหา เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี	4.10	.764	มาก
13. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรง บันดาลใจให้กับบุคลากรเพื่อการบริหาร จัดการประสิทธิภาพของงานได้อย่างยั่งยืน	4.02	.833	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าระดับความหมาย
14. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน	4.01	.833	มาก
15. ผู้นำของท่านเป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารจัดการรอบด้าน	4.03	.831	มาก
16. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	4.08	.814	มาก
17. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	4.08	.822	มาก
18. ผู้นำของท่านสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดี	4.01	.824	มาก
19. ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านมีความเป็นธรรม	4.02	.811	มาก
20. ท่านคิดว่าผู้นำของท่านบริหารจัดการบนพื้นฐานความถูกต้อง	4.02	.817	มาก
รวม	4.04	.798	มาก

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 20 คุณลักษณะนั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) ในข้อคำถาม ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางสติปัญญาในการบริหารองค์กร ($\bar{X} = 4.26$) มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง ($\bar{X} = 4.14$) และ ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สามารถบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร ($\bar{X} = 4.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านการจัดการคุณภาพ

ปัจจัยด้านการจัดการคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าระดับความหมาย
1.องค์การของท่านมีการบริการที่ครบทุกขั้นตอน อาทิ การรับงาน การออกแบบ การจัดพิมพ์ การส่งมอบ	4.24	.723	มากที่สุด
2.องค์การของท่านมีการบริการที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.17	0.744	มาก
3.องค์การของท่านมีการบริการหลังการขาย	4.07	0.823	มาก
4.องค์การของท่านมีการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	3.97	0.855	มาก
5.องค์การของท่านมีการจัดการคุณภาพด้านการสร้างทีมงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในผลิตภัณฑ์	3.98	0.811	มาก
6.องค์การของท่านใช้วัตถุดิบมีคุณภาพเหมาะสมกับราคา	4.10	0.747	มาก
7.องค์การของท่านมีการจัดการคุณภาพที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างยั่งยืน	4.11	0.734	มาก
8.องค์การของท่านมีการจัดการคุณภาพด้านการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อตลาด	4.08	0.752	มาก
9.องค์การของท่านเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม	4.05	0.762	มาก
10.องค์การของท่านรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	4.10	0.754	มาก
รวม	4.08	.770	มาก

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าการจัดการคุณภาพจำนวน 10 ด้านนั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) ในข้อคำถาม องค์การของท่านมีการบริการที่ครบทุกขั้นตอน อาทิ การรับงาน การออกแบบ การจัดพิมพ์ การส่งมอบ ($\bar{X} = 4.24$) มากที่สุด รองลงมาคือ องค์การของท่านมีการบริการที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 4.17$) และ องค์การของท่านมีการจัดการคุณภาพที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การอย่างยั่งยืน ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านการพัฒนานุเคราะห์

ปัจจัยด้านการพัฒนานุเคราะห์	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าระดับ ความหมาย
1.องค์การของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสื่อสารด้านการใช้ภาษาต่างประเทศได้	3.90	0.955	มาก
2.องค์การของท่านมีการส่งเสริมพัฒนานุเคราะห์โดยการส่งไปอบรมยังต่างประเทศ	3.57	1.228	มาก
3.องค์การของท่านมีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ตรงกับลักษณะงานขององค์การ	3.90	0.848	มาก
4.องค์การของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรด้านสวัสดิการ	3.85	0.892	มาก
5.องค์การของท่านให้เกียรติ ยกย่องกับบุคลากรที่ทำดีเพื่อเป็นตัวอย่าง	3.89	0.904	มาก
6.องค์การของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่พอใจ	3.86	0.885	มาก
7.องค์การของท่านมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล	3.90	0.825	มาก
8.องค์การของท่านสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.95	0.781	มาก
9.องค์การของท่านมีการเพื่อเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์ในการทำงานด้านต่างๆ	4.03	0.850	มาก

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุก๊าซ
กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านการพัฒนานุเคราะห์ (ต่อ)

ปัจจัยด้านการพัฒนานุเคราะห์	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าระดับ ความหมาย
10.องค์การของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะด้านการพิมพ์โดยตรง	4.09	0.782	มาก
11.ท่านคิดว่าบุคลากรมีพื้นฐานด้านงานพิมพ์จึงสามารถปฏิบัติงานรอบด้านในการพิมพ์อย่างเป็นระบบได้	4.09	0.789	มาก
12.องค์การของท่านมีการสร้างทีมงานเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกัน	4.00	.863	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.91	.880	มาก

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนานุเคราะห์ จำนวน 12 ด้านนั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก (= 3.91) ในข้อคำถาม องค์การของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะด้านการพิมพ์โดยตรง และ ท่านคิดว่าบุคลากรมีพื้นฐานด้านงานพิมพ์จึงสามารถปฏิบัติงานรอบด้านในการพิมพ์อย่างเป็นระบบได้ (= 4.09) มากที่สุด รองลงมาคือ องค์การของท่านมีการเพื่อเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์ในการทำงานด้านต่างๆ (= 4.03) และองค์การของท่านมีการสร้างทีมงานเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกัน (= 4.00) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุก๊าซ
กระดาศที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านการจัดการนวัตกรรม

ปัจจัยด้านการจัดการนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าระดับ ความหมาย
1.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างนวัตกรรมที่ แปลกและใหม่ ขาดต่อการลอกเลียนแบบ	3.85	0.863	มาก
2.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างสรรค์ผลงาน และผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	3.99	0.795	มาก
3.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีผลิตภัณฑ์รูปลักษณ์ที่ สวยงามน่าสะสม	3.94	0.818	มาก
4.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีนวัตกรรมที่โดดเด่น ให้กับผลิตภัณฑ์ เพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ	3.92	0.861	มาก
5.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ผลงาน	3.96	0.822	มาก
6.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีความรู้ความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและ สร้างสรรค์ผลงานพิมพ์	4.12	0.740	มาก
รวม	3.96	.816	มาก

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่าการจัดการนวัตกรรม จำนวน 6 ด้านนั้น จากประชากร
กลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) ในข้อคำถาม ท่านคิดว่าองค์การของ
ท่านมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและสร้างสรรค์ผลงานพิมพ์
($\bar{X} = 4.12$) มากที่สุด รองลงมาคือ ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างสรรค์ผลงานและ
ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ($\bar{X} = 3.99$) และท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการนำเอา
เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ผลงาน ($\bar{X} = 3.96$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าระดับ ความหมาย
1.ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ	4.00	0.773	มาก
2.องค์การของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	4.00	0.784	มาก
3.ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นเป็นอย่างดี	3.93	0.777	มาก
4.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการบริหารความเสี่ยงและมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ	3.92	0.797	มาก
5.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างเป้าหมาย การดำเนินการด้านต่างๆในองค์การ อย่างรอบรอบ ตรงตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	3.95	0.761	มาก
6.ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน ในการดำเนินงาน	3.99	0.787	มาก
7.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ในการควบคุมการทำงานทุกขั้นตอนเพื่อลดการสูญเสีย	4.00	0.772	มาก
8.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการควบคุมการดำเนินงานเพื่อสอดคล้องตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	4.00	0.763	มาก
รวม	3.97	.776	มาก

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 8 ด้านนั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก (= 3.97) จะเห็นได้ว่ามีข้อคำถามที่ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 4 ข้อคำถาม ดังนั้นในข้อคำถาม ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ, องค์การของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน ในการดำเนินงาน

และท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการควบคุมการดำเนินงานเพื่อสอดคล้องตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ (= 4.00) มากที่สุด รองลงมาคือท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน ในการดำเนินงาน (= 3.99) และท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างเป้าหมาย การดำเนินการด้านต่างๆในองค์กร อย่างรอบรอบ ตรงตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ (= 3.95) ตามลำดับ

4.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย

ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ด้านตัวชี้วัดที่มีผลต่อการจัดการประสิทธิภาพ

ปัจจัยด้านตัวชี้วัดที่มีผลต่อการจัดการประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน(SD)	ค่าระดับ ความหมาย
1.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการใช้วัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่า	4.17	0.762	มาก
2.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการใช้เครื่องจักรได้อย่างคุ้มค่า	4.19	0.755	มาก
3.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการขบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.09	0.810	มาก
4.ท่านคิดว่าองค์การของท่านเป็นผู้นำด้านต้นทุน	4.03	0.789	มาก
5.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการด้านการบริการที่รวดเร็ว	4.16	0.781	มาก
6.ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการส่งมอบสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ	4.19	0.785	มาก
7.ท่านคิดว่าองค์การของท่านผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ	4.20	0.793	มากที่สุด
รวม	3.55	0.781	มาก

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดที่มีผลต่อการจัดการประสิทธิภาพ จำนวน 7 ด้าน นั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($= 3.55$) ในข้อคำถาม ท่านคิดว่า องค์การของท่านผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ($= 4.20$) มากที่สุด รองลงมาคือ ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการใช้วัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่า และท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการ ใช้เครื่องจักร ได้อย่างคุ้มค่า ($= 4.19$) และท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการใช้วัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่า ($= 4.17$) ตามลำดับ

4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 การจัดการคุณภาพ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 การจัดการนวัตกรรม มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม บรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อสารความหมายในงานวิจัยที่ใช้แทน ค่าสถิติ คือ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติมีดังนี้

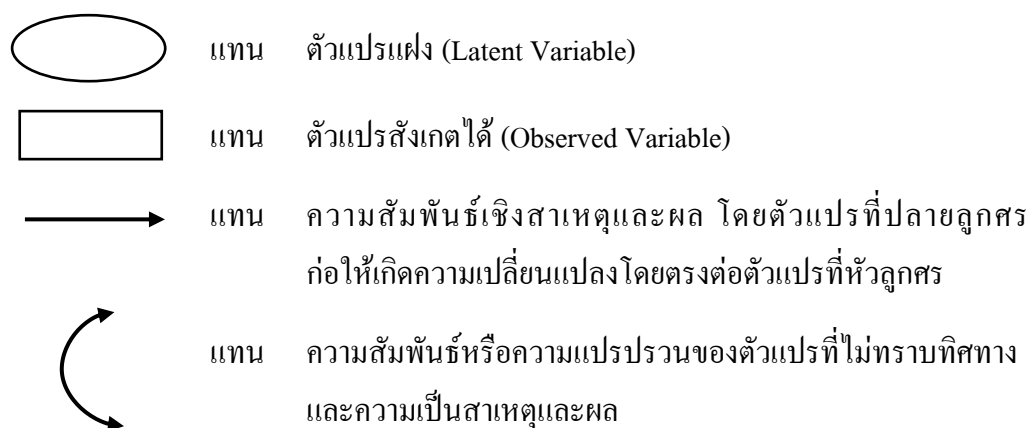
N	หมายถึง	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)
%	หมายถึง	ค่าร้อยละ (Percentage)
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	หมายถึง	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)
χ^2	หมายถึง	ค่าไคสแควร์ (Chi-square test)
df	หมายถึง	องศาอิสระ (Degree of freedom)

CMIN/DF	หมายถึง	ดัชนีที่ใช้ในการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square statistic comparing the tested model and the independent model with the saturated mode)
GFI, AGFI	หมายถึง	ดัชนีที่บ่งบอกถึงความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index), ดัชนี AGFI (Adjust Goodness of fit Index) ดัชนี NFI (Normal Fit Index) ดัชนี IFI (Incremental Fit Index)
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) (Comparative Fit Index)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	หมายถึง	ดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากร (Root Mean Square Residual)
b	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร
B (Beta)	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน
S.E.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
R	หมายถึง	ค่าสหพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)
R ²	หมายถึง	สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation)
TE	หมายถึง	อิทธิพลรวม (Total Effect)
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t-distribution
f	หมายถึง	ค่าสถิติ f-distribution
P-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (Probability value)

หมายเหตุ : สัญลักษณ์ที่ใช้ในการกำหนดชื่อตัวแปร ประกอบด้วย

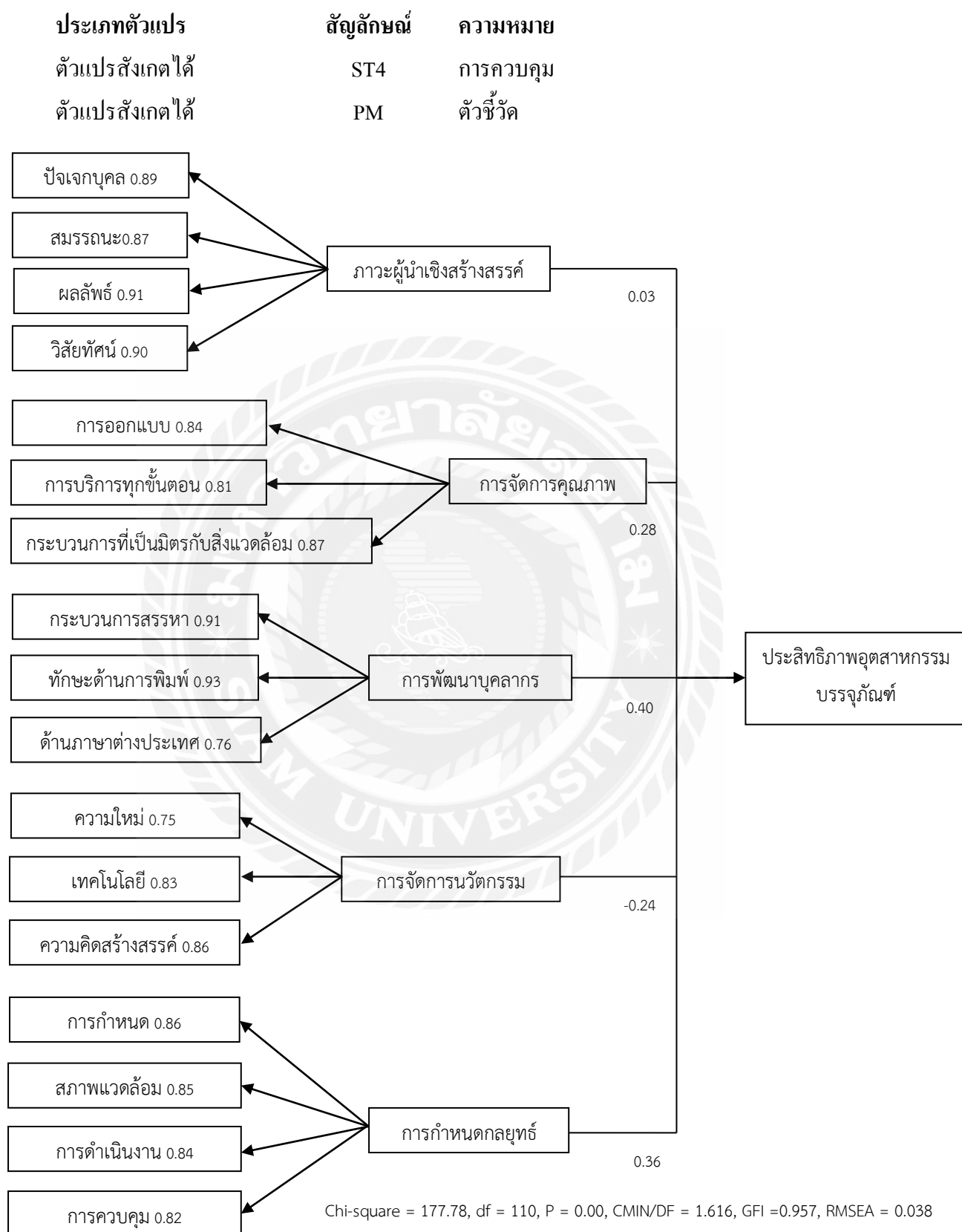
LD	แทน	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
LD1	แทน	คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล
LD2	แทน	สมรรถนะ
LD3	แทน	ผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ
LD4	แทน	วิสัยทัศน์
QT	แทน	การจัดการคุณภาพ
QT1	แทน	ด้านการบริการทุกขั้นตอน
QT2	แทน	ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์
QT3	แทน	ใส่ใจในคุณภาพด้านกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
HR	แทน	การพัฒนามนุษยศาสตร์
HR1	แทน	ทักษะความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ
HR2	แทน	เพิ่มกระบวนการ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์
HR3	แทน	การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานรอบด้านในการพิมพ์
IV	แทน	การจัดการนวัตกรรม
IV1	แทน	ความใหม่และยากต่อการลอกเลียนแบบ
IV2	แทน	การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์
IV3	แทน	การใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ
IV4	แทน	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
ST	แทน	การกำหนดกลยุทธ์
ST1	แทน	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ST2	แทน	กำหนด
ST3	แทน	ดำเนินงาน
ST4	แทน	ควบคุม
PM	แทน	ตัวชี้วัด

การวิเคราะห์ตัวแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Amos Version 6.0 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัยดังนี้



การกำหนดสัญลักษณ์ของเครื่องหมายในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ประเภทตัวแปร	สัญลักษณ์	ความหมาย
ตัวแปรแฝง	LD	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ตัวแปรสังเกตได้	LD1	คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล
ตัวแปรสังเกตได้	LD2	สมรรถนะ
ตัวแปรสังเกตได้	LD3	ผลลัพธ์ความเป็นผู้นำ
ตัวแปรสังเกตได้	LD4	วิสัยทัศน์
ตัวแปรแฝง	QT	การจัดการคุณภาพ
ตัวแปรสังเกตได้	QT1	การบริการทุกขั้นตอน
ตัวแปรสังเกตได้	QT2	การออกแบบผลิตภัณฑ์
ตัวแปรสังเกตได้	QT3	กระบวนการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
ตัวแปรแฝง	HR	การพัฒนาบุคลากร
ตัวแปรสังเกตได้	HR1	ทักษะความรู้ด้านภาษา
ตัวแปรสังเกตได้	HR2	กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้อย่างประโยชน์
ตัวแปรแฝง	IV	การจัดการนวัตกรรม
ตัวแปรสังเกตได้	IV1	ความใหม่และยากต่อการลอกเลียนแบบ
ตัวแปรสังเกตได้	IV2	การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์
ตัวแปรสังเกตได้	IV3	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
ตัวแปรแฝง	ST	การกำหนดกลยุทธ์
ตัวแปรสังเกตได้	ST1	การกำหนด
ตัวแปรสังเกตได้	ST2	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ตัวแปรสังเกตได้	ST3	การดำเนินงาน



ภาพที่ 4.2 ตัวแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษาในประเทศไทย

จากภาพที่ 4.2 พบว่า ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลประจักษ์ เนื่องจากความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวมพบว่า การทดสอบไคสแควร์ (Chi-square) ไม่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.005 ($P=0.05$; $P \geq 0.05$) ซึ่งเป็นเกณฑ์หลักที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดทางสถิติที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัว ได้แก่ GFI = 0.957 , AGFI = 0.934 , NFI = 0.977 , TLI = 0.987, ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ดัชนี CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 1.616 ซึ่งน้อยกว่า 2 จึงสรุปได้ว่า ตัวแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยพัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4.18 แสดงข้อมูลก่อนปรับโมเดลและ ตารางที่ 4.19 แสดงข้อมูลหลังปรับโมเดลแล้วดังนี้

ตารางที่ 4.18 เป็นค่าดัชนีที่ยังไม่ได้มีการปรับตัวแปรแต่ละตัว และได้ค่าดัชนีออกมาไม่กลมกลืนกับโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ ตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ (ก่อนปรับ)

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์
CMIN/DF	< 2	17.157
GFI	≥ 0.90	0.581
AGFI	≥ 0.90	0.449
NFI	≥ 0.90	0.708
TLI	≥ 0.90	0.670
CFI	≥ 0.90	0.719
RMR	< 0.05	0.285
RMSEA	< 0.05	0.196

สรุปไม่ผ่านเกณฑ์ โมเดลที่พัฒนาขึ้นยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ก่อนปรับ)

จากตารางที่ 4.18 พบว่าค่าดัชนีแต่ละตัวไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับแก้ตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งปรากฏว่าค่าที่ได้มาไม่มีความกลมกลืนกันและผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับ)

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์
CMIN/DF	< 2	1.616
GFI	≥ 0.90	0.957
AGFI	≥ 0.90	0.934
NFI	≥ 0.90	0.977
TLI	≥ 0.90	0.987
CFI	≥ 0.90	0.991
RMR	< 0.05	0.011
RMSEA	< 0.05	0.038

สรุปผ่านเกณฑ์ โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับ)

หมายเหตุ: โดยตารางแสดงค่า Covariance แสดงในภาคผนวก ง

ตารางที่ 4.20 ผลการแยกค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวประสิทธิภาพการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ตัวแปรผล	ตัวแปรเหตุ				
	LD	QT	HR	IV	ST
PER	0.03	0.28	0.40	-0.24	0.36

* $p < 0.05$

4.6 การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยเชิงสาเหตุต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.03) นั่นคือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่มีผลต่ออุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 การจัดการคุณภาพ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.28) นั่นคือ การจัดการคุณภาพ มีผลต่ออุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.40) นั่นคือ การพัฒนาบุคลากร มีผลต่ออุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 การจัดการนวัตกรรม มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = -0.24) นั่นคือ การจัดการนวัตกรรม ไม่มีผลต่ออุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.36) นั่นคือ การกำหนดกลยุทธ์ มีผลต่ออุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ตารางที่ 4.21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย		
	อิทธิพล (DE)	ค่า P-value	ยอมรับ/ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1	0.032	P>0.05	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2	0.282	P<0.05	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3	0.401	P<0.05	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4	-0.243	P>0.05	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5	0.359	P<0.05	ยอมรับสมมติฐาน

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบ ทั้งหมด 10 ท่าน และได้นำไปเป็นมือในการสร้างแบบสอบถามจากได้นั้นเก็บและนำเอาข้อมูลไปทดลองทางสถิติเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผลที่ได้พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร การกำหนดกลยุทธ์ และการจัดการคุณภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน สรุปได้ดังนี้

จากแบบจำลองโมเดลสมการโครงสร้างในภาพที่ 4.2 ตัวแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย มีอยู่ 3 ประเด็นหลัก คือปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการจัดการคุณภาพ เพื่อหาแนวทางวางแผนพัฒนาเพื่อนำไปสู่แผนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

4.7 สรุปและวิเคราะห์ผลสัมภาษณ์เพื่อแผนพัฒนาเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยทำการเจาะประเด็นกรณีศึกษาที่สำคัญจากทั้งสามปัจจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ด้านล่างดังนี้

ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหาร คนที่ 1 : กล่าวว่า “ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผม การสร้างบุคลากรเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร และเป็นการขยายตลาดได้มากยิ่งขึ้น และการขยายอำนาจให้ทั่วถึง ผมได้มีการนำเอาหลักการของระบบ TQM เข้ามาช่วยในการสร้างและพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น เพราะเท่าที่ผ่านมาจากประสบการณ์ที่ทำในอุตสาหกรรมนี้ และผมคิดว่าในทุกอุตสาหกรรมก็ต้องการให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ องค์กรต้องตระหนักถึง การส่งเสริมและการประเมินควบคู่ไปด้วย จากนั้นต้องดูว่าจะรักษาบุคลากรได้อย่างไร เพราะโดยส่วนใหญ่การเข้าออกของบุคลากรสูงมากในยุคปัจจุบัน เพราะโอกาสทางเลือกของคนมีมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการต้องใส่ใจและความสำคัญในแต่ละหน้าที่แตกต่างกันไปเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร เช่น ค่าแรง ความสะดวกในการทำงาน ความมั่นใจที่จะเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง ผู้บริหารต้องสนับสนุนและมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง”

ผู้บริหาร คนที่ 2 : กล่าวว่า “บุคลากรเป็นอะไรที่ยากมากที่จะทำให้จรรู้จักคิดต่อองค์กร อย่างที่เท่าที่ทราบ ว่าทุกวันนี้คนเลิกงานมากขึ้นและทำงานไม่ทันท่วงที องค์กรต้องพัฒนาและให้โอกาส เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ส่วนใหญ่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะเกิด

ความกลัวและไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรหรือผู้ประกอบการต้องมองปัญหาที่ตามมาว่า ถ้าองค์กรเจริญเติบโตจะอย่างไรให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญพร้อมกัน อย่างเช่นทุกวันนี้แม้การใช้ภาษาต่างประเทศยังมีปัญหามาก ก่อนที่องค์กรจะขยายหรือพัฒนาควรที่จะพัฒนาบุคลากรให้พร้อม เพื่อป้องกันการขาดแคลนแรงงานตามมา โดยให้เค้าทำงานอย่างมีความสุข และสบายมากขึ้น เช่น บรรยากาศ ความสุข เพื่อนร่วมงาน และสิ่งที่สำคัญ คือ ฝึกให้ทุกคนมีคุณธรรมในการทำงานร่วมกัน”

ผู้บริหาร คนที่ 3 : กล่าวว่า “ การพัฒนาบุคลากรทุกที่คงทำกันอยู่แล้ว แต่ได้จริงจังและได้วัดผลตามจริงไหม บุคลากรเป็นอะไรที่ควบคุมยากมาก กล่าวได้ว่าเป็นทั้งปัจจัยภายในและภายนอก สิ่งที่คุณประกอบการในอุตสาหกรรม ควรตระหนักให้มาก คือ การรักษาไว้ซึ่งการให้สวัสดิการควบคู่การส่งเสริม พัฒนาความรู้ และนำความรู้มาวัดผลโดยการลงมือทำ การส่งเสริมรู้เพิ่มเติม เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น และนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย ”

ผู้บริหาร คนที่ 4 : กล่าวว่า “ การพัฒนาบุคลากร อันดับแรกเลยที่ผมอยากแนะนำ คือ การสร้างวินัยในการทำงาน ทำให้เค้าทำงานอย่างมีความสุขทุกวัน หมายถึงองค์กรต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตามความรับผิดชอบและหาทางออกร่วมกัน หลายองค์กรได้แต่วางแผน แต่ไม่เคยลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือซ้ำจนทำให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นใจในนโยบายที่องค์กรได้วางแผนไว้ จากประสบการณ์การที่ผมอยู่แผนก HR มายาวนานมากกว่า 10 ปี การสรรหาบุคลากรที่ตรงกับสายงานลำบากมากเพราะส่วนใหญ่ จะต้องมาฝึกฝนกันเอง บางคนฝึกเป็นก็ลาออกไปอยู่ที่อื่นเพราะได้ค่าตอบแทนสูงกว่า บางคนไปเพราะคิดว่าองค์กรไม่พัฒนาและเบื่อบริหารงานแบบเก่าๆ ซึ่งผมมองว่า การที่เราจะพัฒนาให้เก่งแล้วแล้ว ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นและให้ความเป็นอยู่ที่ดี ส่งเสริมและให้ความสำคัญมากขึ้นเพราะบุคลากร คือ พื้นเพื่องในการขับเคลื่อนองค์กร”

ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ผู้บริหาร คนที่ 1 : กล่าวว่า “ ทุกองค์กรมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ความชัดเจนในเป้าหมายวัตถุประสงค์ ที่องค์กรกำหนดไว้ การลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ มีการวัดผลในระยะสั้น ระยะยาวมีความชัดเจนในการบริหารว่าจะบริหารองค์กรไปในทิศทางไหน”

ผู้บริหาร คนที่ 2 : กล่าวว่า “การสร้างแตกต่างในการบริหาร เป็นกลยุทธ์ที่ผมใช้ในการบริหารในองค์กร เช่น การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยประกอบกับการสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง

และโดดเด่น เมื่อมีเทคโนโลยีที่ดีและทันสมัยก็จะสามารถลดเวลาและขั้นตอนในการทำงานสั้นขึ้น”

ผู้บริหาร คนที่ 3 : กล่าวว่า “การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการสร้างศักยภาพและความสามารถขององค์กรและการปฏิบัติควบคู่กับแผนที่วางไว้ เช่น การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับความสามารถขององค์กร สำหรับผม กลยุทธ์คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกๆด้าน ราคา การบริการ และการพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง”

ผู้บริหาร คนที่ 4 : กล่าวว่า “หลายๆ องค์กรอาจมองว่ากลยุทธ์คือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างกำไร แต่ผมกลับคิดว่า กลยุทธ์ที่เหนือกว่า คือการมีผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ผมในฐานะผู้จัดการฝ่ายบุคคล การรับสมัครงานในระดับสูงหรือระดับหัวหน้างาน เราต้องคัดเลือกจากคนที่มีความเป็นภาวะผู้นำค่อนข้างสูง เช่น อารมณ์ การจงใจ ความเชื่อมั่น ดังนั้น การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ถือเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน”

ด้านการจัดการคุณภาพ

ผู้บริหาร คนที่ 1 : กล่าวว่า “คุณภาพ แต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกันไป สำหรับผมคำว่าคุณภาพเกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การเพิ่มเครื่องจักรเพิ่มมูลค่าให้สินค้า และเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้าเพิ่มขึ้น เพื่อทำให้องค์กรผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เพราะคำว่าคุณภาพ คือ ลูกค้าพึงพอใจเป็นสำคัญ องค์กรจึงได้มีการส่งผลิตภัณฑ์เข้าประกวดเพื่อจะได้ไปแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ว่าหากเราเชื่อมั่นว่าสินค้าเรามีคุณภาพแล้ว แต่พอไปแข่งขันกับรายอื่นรายยังมีจุดด้อยเรื่องอะไร ผมว่า การที่เราจะสร้างคุณภาพให้กับองค์กรได้ ไม่ได้มองแค่เรื่องผลิตภัณฑ์ ผมแนะนำว่า การที่จะอยู่และเติบโตได้ คำว่าคุณภาพ ต้องมองให้รอบด้าน ทั้งหมด เช่น การบริการ การออกแบบ การสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ และที่สำคัญ สินค้าต้องไม่มีปัญหาต่อผู้ที่เข้ามาใช้บริการ”

ผู้บริหาร คนที่ 2 : กล่าวว่า “คุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรตระถึง ถ้าในอุตสาหกรรมการพิมพ์ ผมว่าทุกองค์กรต้องผลิตสินค้าที่ได้รับมาตรฐาน คำว่าคุณภาพ คือ ผลิตสินค้าที่ลูกค้าพึงพอใจ ตลาดต้องการและตอบสนองกลุ่มเป้าหมาย การบริการที่รวดเร็ว มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คงเส้นคงวา ไม่ใช่ลักปิดลักเปิด ตามอารมณ์”

ผู้บริหาร คนที่ 3 : กล่าวว่า “ทุกวันนี้คำว่าคุณภาพไม่ได้มองแค่เรื่องของการผลิตสินค้าที่ดี ราคาแพง และโดดเด่น เพียงอย่างเดียว แต่การสร้างคุณภาพเพื่อสร้างกำไรและตอบโจทย์ให้ลูกค้าต้องคำนึง ถึงปัจจัยหลายด้าน เช่น การส่งมอบสินค้าที่รวดเร็ว มีการบริการหลังการขาย การสื่อสาร

ที่เป็นประโยชน์ และการให้ข้อมูลข่าวสารที่สร้างและเพิ่มความรู้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร”

ผู้บริหาร คนที่ 4 : กล่าวว่า “ปัจจุบันการพัฒนาและการวิจัยเป็นอีกทางเลือกที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาขอบการผลิตที่ได้รับมาตรฐานและคุณภาพสากลตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการพิมพ์ ไม่เพียงแต่คำนึงถึง การผลิตสินค้าที่สวยงามและมีคุณค่า แต่ควรมองว่าสินค้าได้เพิ่มมูลค่าอะไรให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องภายในและภายนอก การที่องค์กรจะมีคุณภาพได้ ต้องมีการพัฒนา และคัดเลือก คู่ค้า บุคลากร วัตถุดิบ เครื่องจักรที่ทันสมัย ดังนั้นคำว่า การจัดการคุณภาพ ของผม คือ การพัฒนาในทุกๆด้านอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวาเพื่อความยั่งยืนขององค์กรและตลอดไป”

สรุป

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศ จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ประกอบกับการได้สัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึก ทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ปัจจัยที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการจัดการคุณภาพ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรองค์กรควรสร้างการทำงานเป็นทีม มีเชี่ยวชาญด้านสิ่งพิมพ์และเครื่องพิมพ์ อบรมส่งเสริมความรู้ ส่งไปดูงานในประเทศและต่างประเทศ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า กล้าตัดสินใจ และคัดเลือก สรรหา บุคลากรที่ตรงกับสายงาน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ การกำหนดทิศทางขององค์กรและการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน นอกจากนี้การจัดการคุณภาพ ควรเพิ่มการบริการที่รวดเร็ว ส่งมอบตรงเวลา สินค้าตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจ วัตถุดิบมีคุณภาพเหมาะสมราคา เครื่องจักรทันสมัย เกิดของเสียจากการผลิตต่ำ และมีการบริการหลังการขาย จากข้อมูลที่ได้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้สำหรับผู้ประกอบการหน้าใหม่หรือผู้สนใจที่จะศึกษาในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปข้อคิดจากการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ในมุมมองการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์กรประกอบ อันได้แก่ กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ใช้ประโยชน์ ทักษะด้านการพิมพ์ ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ มุมมองการกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละองค์กรประกอบ อันได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายนอก การดำเนินงาน การควบคุม และมุมมองในการจัดการคุณภาพ ในแต่ละองค์กรประกอบ อันได้แก่ การออกแบบ การบริการทุกขั้นตอน กระบวนการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อตอบวัตถุประสงค์

งานวิจัยยืนยันกรอบแนวคิด และผลการทดสอบสมมติฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการได้มี
ความคิดเห็นในมุมมองที่สอดคล้องกันในบริบทการวิจัยด้านการบริหารจัดการของอุตสาหกรรม



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย 3) เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการประสิทธิภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย และ 4) เพื่อข้อเสนอแนะการปรับปรุงการจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุป

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้วิธีการเลือกประชากรตัวอย่างแบบเจาะจงคือผู้ประกอบการที่ทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไปที่ขึ้นทะเบียนไว้กับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 416 แห่งดำเนินการสุ่มประชากรตัวอย่างเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน 420 ตัวอย่าง โดยเก็บผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิค Index of Item-Objective Congruence : IOC และหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาคอัลฟาได้ค่าความเชื่อมั่น สูงเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้คือ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ การวัดค่ากลางของข้อมูล การวัดการกระจายของข้อมูล และแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.5.1 ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

- 1) เพศ พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 62.4 เป็นเพศชาย
- 2) อายุ พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 29.8 มีช่วงอายุ 41-45 ปี
- 3) ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 62.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
- 4) ตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 19.0 เป็นผู้จัดการฝ่ายผลิต
- 5) ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 30.7 มีประสบการณ์ตั้งแต่

6-10 ปี

- 6) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 61.0 ดำเนินธุรกิจตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป
- 7) ทุนจดทะเบียน พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 39 มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 20-50 ล้านบาท
- 8) จำนวนพนักงานในองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 31.7 มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 201 คนขึ้นไป
- 9) ประเภทงานพิมพ์ พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 83.3 โรงพิมพ์ส่วนใหญ่รับจ้างทำงานสิ่งพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์กระดาษ

5.1.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ประกอบไปด้วย

- 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
- 2) การจัดการคุณภาพ
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การจัดการนวัตกรรม
- 5) การกำหนดกลยุทธ์
- 6) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

ผลการวิจัย พบว่า

- 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 20 คุณลักษณะนั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($= 4.04$) ในข้อคำถาม ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางสติปัญญาในการบริหารองค์กร ($= 4.26$) มากที่สุด
- 2) ปัจจัยด้านการจัดการคุณภาพ แสดงให้เห็นว่าการจัดการคุณภาพจำนวน 10 ด้านนั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($= 4.08$) ในข้อคำถาม องค์กรของท่านมีบริการที่ครบทุกขั้นตอน การรับงาน การออกแบบ การจัดพิมพ์ การส่งมอบ ($= 4.24$) มากที่สุด
- 3) ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากร จำนวน 12 ด้านนั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($= 3.91$) ในข้อคำถาม องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะด้านการพิมพ์โดยตรง และ ท่านคิดว่าบุคลากรมีพื้นฐานด้านงานพิมพ์จึงสามารถปฏิบัติงานรอบด้านในการพิมพ์อย่างเป็นระบบได้ ($= 4.09$) มากที่สุด

4) ปัจจัยด้านการจัดการนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่าการจัดการนวัตกรรม จำนวน 6 ด้านนั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($= 3.96$) ในข้อคำถาม ท่านคิดว่า องค์การของท่านมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและสร้างสรรค์ ผลงานพิมพ์ ($= 4.12$) มากที่สุด

5) ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 8 ด้านนั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($= 3.97$) จะเห็นได้ว่ามีข้อคำถามที่ได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 4 ข้อคำถาม ดังนั้นในข้อคำถาม ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ, องค์การของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน, ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน ในการดำเนินงาน และท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการควบคุมการดำเนินงานเพื่อสอดคล้องตาม กลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ($= 4.00$) มากที่สุด

6) ปัจจัยด้านตัวชี้วัดประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดที่มีผลต่อการจัดการ ประสิทธิภาพ จำนวน 7 ด้านนั้น จากประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($= 3.55$) ในข้อคำถาม ท่านคิดว่าองค์การของท่านผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ($= 4.20$) มากที่สุด

การทดสอบสมมติฐานของตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุ ภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลประจักษ์ เนื่องจาก ความกลมกลืนของ โมเดลในภาพรวมพบว่า เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดทางสถิติที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัว ได้แก่ $GFI = 0.957$, $AGFI = 0.934$, $NFI = 0.977$, $IFI = 0.987$, ผ่านเกณฑ์ที่ กำหนดไว้ เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ดัชนี $CMIN/DF$ มีค่าเท่ากับ 1.616 ซึ่งน้อยกว่า 2 จึงสรุปได้ว่า ตัวแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยพัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.1.3 การพัฒนาตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ กระดาษในประเทศไทย

การพัฒนาตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ในประเทศ จากผลการวิจัย พบว่า

1) การจัดการคุณภาพ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ กระดาษในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าโดยมีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งให้ค่า

สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.28) นั่นคือ การจัดการคุณภาพ มีผลต่ออุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

2) การพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.40) นั่นคือ การพัฒนาบุคลากร มีผลต่ออุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

3) การกำหนดกลยุทธ์ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.36) นั่นคือ การกำหนดกลยุทธ์ มีผลต่ออุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย



ภาพที่ 5.1 แสดงการพัฒนาตัวแบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ที่ได้จากวิเคราะห์สถิติ

ที่มา: จากการเก็บแบบสอบถามจำนวน 420 ชุด

5.2 อภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผลการทดสอบพบว่า ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Huges, Ginnett, & Curphy (2009) ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนชักจูงหรือจูงใจ ผู้ตามให้ประพฤติปฏิบัติในแนวทางที่ตนปรารถนา การสั่งการและการประสานงานสมาชิกกลุ่มในการทำงาน ความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลที่บุคคลทำตามเพราะต้องการทำตามไม่ใช่ทำตามเพราะถูกบังคับ กระบวนการในการชักจูงกลุ่มภายในองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และการปฏิบัติที่มุ่งเน้นทรัพยากรเพื่อสร้างโอกาสที่พึงปรารถนา นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2552) ว่าผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมองเห็นความสัมพันธ์/จินตนาการ/บูรณาการประสบการณ์เดิมที่มีอยู่เข้ากับประสบการณ์ใหม่แล้วสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี เพื่อแก้ปัญหาที่มีอย่างเหมาะสม ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ยังส่งผลต่อการสร้าง/การบริการบุคคลากร สนับสนุนความต้องการของผู้อื่นให้ตรงความต้องการ เช่น การเข้าไปแก้ปัญหาอย่างแท้จริง การส่งเสริมและประเมินความสามารถและนำไปสู่กระบวนการแก้ไขอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อความยั่งยืน และการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างกิจกรรมร่วมกันเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ทุกคนในองค์การ

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาศในประเศไทย เพราะว่าคุณบริหารส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการที่มีประสบการณ์การทำงานในการบริหารองค์การอุตสาหกรรมเป็นระยะเวลามากกว่า มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 6- 10 ปี และผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางสติปัญญาในการบริหารองค์การ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและมีความเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาศในประเศไทย อาจสรุปได้ว่า ลักษณะผู้บริหารหรือภาวะความเป็นผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาศในประเศไทย ซึ่งไม่มีความสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ 1

สมมุติฐานที่ 2 การจัดการคุณภาพ มีผลต่อการบริหารการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาศในประเศไทย ผลการทดสอบพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาศในประเศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Evans & Lindsay (2008, p. 12) ว่าการกำหนดคุณภาพการผลิต ความคงเส้นคงวาและการสร้างความพึงใจของลูกค้าและการบริการลูกค้าโดยรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Verma & Boyer (2009, p. 28) ว่าด้วยความสามารถของผลิตภัณฑ์ (สินค้าและบริการ) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างคงเส้นคงวาหรือเกินความคาดหวังของลูกค้าถือเป็นคุณภาพ ตัวอย่างเช่น การกำหนดมาตรฐานของบรรจุภัณฑ์ การส่งบรรจุภัณฑ์เข้าประกวด การตรวจสอบคุณภาพบรรจุภัณฑ์ และนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งขึ้นเพื่อประเมินคุณภาพขององค์การในการออกแบบ และการผลิตถัดต่อไป

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า การจัดการคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาศในประเศไทย พบว่าในองค์การส่วนใหญ่มุ่งเน้นและให้

ความสำคัญทาง ด้านการบริการที่ครบทุกขั้นตอน การรับงาน การออกแบบ การจัดพิมพ์ การส่งมอบ มากที่สุด ซึ่งอาจสามารถกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ 2

สมมุติฐานที่ 3 การพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผลการทดสอบ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเคนดรา คัทธริง (2544) ว่าพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติและด้านองค์กร คือ นโยบายโครงสร้างและการจัดการ เพื่อ ไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้นและเกิดความพึงพอใจกับปฏิบัติงาน ผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรมากขึ้นนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Rakich, Longest, & Darr (1994, p. 613) ว่าการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ และส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในส่วนที่รับผิดชอบเบื้องต้น เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เพราะว่าองค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งเสริมให้ไปอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน การเพิ่มทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และการติดต่อสื่อสาร การฝึกฝนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญ ซึ่งอาจสามารถกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ 3

สมมุติฐานที่ 4 การจัดการนวัตกรรม มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผลการทดสอบ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบ การจัดการนวัตกรรม ไม่มีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Bates & Fly (1995) ว่ากระบวนการภายในเพื่อสร้างกลุ่มของทรัพยากรที่มีคุณค่าเพื่อให้เกิดการจัดการประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Freeman (1974) ว่ากิจกรรมทางเทคนิค การออกแบบ การผลิต การจัดการ และการค้าที่เกี่ยวข้องกับ

ตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการนำเอากระบวนการหรือเครื่องมือใหม่หรือที่ได้รับการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการต้องมีการ สื่อสารที่ชัดเจน ว่าบรรจุภัณฑ์ของตน ดี แปลก และใหม่ อย่างไร เมื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น การใช้สีที่ผลิตในบรรจุภัณฑ์ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การใช้กระดาษที่สามารถนำไปรีไซเคิลได้ เป็นต้น

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า การจัดการนวัตกรรม ไม่ส่งผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ มีผลต่อการจัดการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ผลการทดสอบ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt, Ireland, & Hoskisson (2005) ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการจัดการประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อความได้เปรียบในการบริหารจัดการนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bovee et al. (1993) ว่าการเลือกที่จะคิดหรือทำจากหลายทางที่เป็นไปได้ ในการสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุผลสำเร็จของการแก้ปัญหาขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การกำหนดทิศทางขององค์กรที่แน่นอน การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างของบรรจุภัณฑ์ และการตอบโต้ภัยคุกคามขององค์กร

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ มีผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย เพราะว่า การบริหารจัดการส่วนใหญ่ขององค์กรมุ่งเน้นและตอบสนองต่อ การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการกำหนดนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน ในการดำเนินงาน และมีการควบคุมการดำเนินงานเพื่อสอดคล้องตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ไว้อย่างอย่างชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งอาจสามารถกล่าวสรุปได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 5

5.3 ข้อเสนอแนะเชิงบริหารสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย



ภาพที่ 5.2 THE HSQP MODEL

การพัฒนานุคลากรองค์กร

เนื่องจากการพัฒนานุคลากรมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการควรให้ความสำคัญในการกำหนดแนวคิดในการพัฒนานุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย การเพิ่มทักษะความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำคัญที่ผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนานุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและให้มีความเชี่ยวชาญอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมุ่งเน้นการพัฒนา การสรรหา การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทของงานในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในด้านต่างๆของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษให้เกิดความเชี่ยวชาญรอบด้านเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ผู้บริหารควรสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการวิเคราะห์จุดเด่นของอุตสาหกรรมและเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผนกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ มุ่งเน้นความสำคัญการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมไปถึงการ

กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวางแผนและควบคุมแผนการดำเนินงานในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

การจัดการคุณภาพ

การจัดการคุณภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาแนวคิดการจัดการคุณภาพซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรมุ่งเน้นพัฒนากระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทุกส่วนของกิจกรรมในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ รวมไปถึงให้ความสำคัญในเรื่องระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพในทุกด้านขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของการมุ่งเน้นสนับสนุนพัฒนาคุณภาพด้านการผลิตทุกขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของการจัดการคุณภาพ คือ การผลิตสินค้าหรือบริการรวมถึงการออกแบบสินค้าที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพและใส่ใจสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นสำคัญที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

5.4 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเพื่อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปเป็นแผนพัฒนาโดยใช้การวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่หลากหลาย เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและสามารถนำไปบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป ดังนี้

5.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดย PEST

สภาพแวดล้อมภายนอก PEST เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกทางการตลาดมหภาค (Macro Environment) และสภาพแวดล้อมทางตรง (Direct Environment) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์การทุกแห่งและในสังคมนั้นๆ ประกอบไปด้วย

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (P - Political & Legal) โดยทำการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเมือง การปกครอง รวมถึงกฎหมายต่างๆ พบว่า สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายไม่ได้มีผลต่ออิทธิพลของอุตสาหกรรมมากนัก เนื่องจากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม

เกิดจากการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการโดยตรง การเพิ่มและพัฒนาบุคลากรให้มีความเร็วความสามารถและนำไปปรับใช้ในงาน และในส่วนของกฎหมายยังไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่เป็นกฎหมายทั่วไปที่ใช้ในอุตสาหกรรม เช่น สวัสดิการ ค่าแรง การไม่ก่อความเดือดร้อนให้คนอื่น และหมุนเวียนรอบด้าน

สภาพลุ่มทางเศรษฐกิจ (E - Economics) วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์ พบว่า สภาพลุ่มทางเศรษฐกิจ มีผลโดยตรงกับอุตสาหกรรม เพราะบรรจุกฎเกณฑ์เป็นผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับอีกหลายๆอุตสาหกรรม เนื่องจากหากเศรษฐกิจไม่ดีการบริโภคหรือการจับจ่ายก็จะลดน้อยลง ทำให้การเจริญเติบโตของบรรจุกฎเกณฑ์ ชะลอไปด้วย ดังนั้นสภาพลุ่มทางเศรษฐกิจจึงมีผลกระทบโดยตรงต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดนอกประเทศ เช่น เมื่อเศรษฐกิจมีการชะลอตัว ส่งผลต่อการส่งออกและนำเข้าสินค้าอื่น จึงทำให้บรรจุกฎเกณฑ์ต้องมีการหยุดชะลอไปด้วยเพราะ ธุรกิจบรรจุกฎเกณฑ์ต้องอาศัยธุรกิจอื่นควบคู่กัน

สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (S - Sociocultural) วิเคราะห์ผลกระทบจากสังคม วัฒนธรรม สภาพความเป็นอยู่ พบว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ส่งผลทางอ้อม เนื่องจากสังคมและวัฒนธรรมจะมีผลกับบางประเทศเท่านั้น เช่น การออกแบบหรือการสร้างบรรจุกฎเกณฑ์ ต้องมีรูปทรงที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมาย ความชอบ ค่านิยม ของสังคมเหล่านั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่อุตสาหกรรมบรรจุกฎเกณฑ์ต้องคำนึงถึง เพื่อการสร้างผลกำไรและตอบสนองต่อสังคม การผลิตสินค้าที่ไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การออกแบบบรรจุกฎเกณฑ์ที่ใช้ร่วมกับ สินค้าอื่นๆ มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละประเทศ และค่านิยมของการใช้สี ใช้รูปลักษณะของบรรจุกฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป

สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี (T - Technology) วิเคราะห์ผลกระทบจาก Technology พบว่า สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี มีผลโดยตรงต่ออุตสาหกรรมบรรจุกฎเกณฑ์ เนื่องจาก ผู้ประกอบต้องปรับตัว และทันต่อข้อมูลสารที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การรับงาน การออกแบบงาน การส่งงาน และหลังส่งมอบ ต้องตอบสนองต่อความต้องการและสะดวกรวดเร็ว ดังนั้น การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างและพัฒนาจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างในอุตสาหกรรม เพื่อสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้ค้ากับผู้ขาย เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน และการตอบสนองที่รวดเร็ว เช่น การรับไฟล์งานลูกค้า การออกแบบบรรจุกฎเกณฑ์ ที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถตอบสนองความรวดเร็วได้ทันเวลาในการรับงานผลิตแต่ละครั้ง

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่ออุตสาหกรรมและเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นผู้บริหารอุตสาหกรรมบรรจุกฎเกณฑ์กระดาษ ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้วยการใช้สภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การมองหาพันธมิตรหรือการสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเพื่อลดความเสี่ยงและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5.3.2 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดย Five-Forces Model มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Threat of New Entrants) จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย พบว่า

1.1 อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษเป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนค่อนข้างสูง เป็นอุปสรรคต่อรายใหม่ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมโอกาสที่ผู้ประกอบการหน้าใหม่จะเข้ามาค่อนข้างลำบาก

1.2 ผู้ประกอบการหน้าใหม่จะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการออกแบบ กระบวนการออกแบบบรรจุภัณฑ์เป็นอย่างดีเพื่อแข่งขันกับผู้ประกอบการรายเดิม ถ้าจะมาลงทุนในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์

1.3 ลูกค้ามีหลายหลากดังนั้นการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หรือความผูกพันในตราชื่อ (Brand Loyalty)

2. แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within An Industry) จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย พบว่า

2.1 จำนวนคู่แข่งมีมากในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์

2.2 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ ยังคงเติบโต เนื่องจากความสนใจในการนำบรรจุภัณฑ์ไปใช้ในการสร้างมูลค่ากับสินค้าอื่นๆ มีความต้องการอย่างต่อเนื่อง

2.3 คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ การบริการ และความผูกพันกับคู่รายเดิมค่อนข้างสูงเพราะเชื่อว่าหากเปลี่ยนผู้ผลิตอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านการบริหารต้นทุน

2.4 ต้นทุนคงที่ของอุตสาหกรรมและต้นทุนในการเก็บรักษาสูง

2.5 กำลังการผลิตส่วนเกิน อุตสาหกรรมมีกำลังการผลิตส่วนเกินมากทำให้เกิดการแข่งขันจะรุนแรงภายในอุตสาหกรรม เนื่องจากอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ ยังมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า แต่ตลาดมีการแข่งขันกันสูง ดังนั้นผู้ประกอบการต้องมีแผนพัฒนาการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การวิจัยและพัฒนาบรรจุภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง การแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้มากที่สุด

2.6 มีความหลากหลายของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น เงินลงทุน ขนาดองค์กร บุคลากร เครื่องจักร ความเชี่ยวชาญ กลุ่มเป้าหมาย การบริหารความสามารถทางการแข่งขันจึงต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย พบว่า

3.1 ผู้ผลิตมีอำนาจการต่อรองค่อนข้างน้อย เนื่องจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีมากและคู่แข่งมีมากในขณะที่ความต้องการในตลาดมีจำกัด

3.2 ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหน้า

3.3 ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีจำนวนมาก แต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนน้อย

3.4 มีสินค้าหรือบริการทดแทนมากขึ้นในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์

3.5 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบต่ำมาก เพราะมีการต่อรองมากขึ้นในอุตสาหกรรมเนื่องจากผู้ขายมีมากกว่าผู้ซื้อ

4. อำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Customers) จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย พบว่า

4.1 ผู้ซื้อสินค้าหรือลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองสูงมาก เนื่องจากมีการแข่งขันกันด้านราคาสูง มากกว่า การสร้างความแตกต่าง

4.2 ผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง เพราะมีศักยภาพทางการเงินค่อนข้างสูง และต้องการบริหารจัดการครบวงจร

4.3 ผู้ขายมีจำนวนมาก ทำให้อำนาจการต่อรองสูงของผู้ซื้อสูงมาก ดังนั้นผู้ประกอบการต้องหาวิธีและวางแผน กำหนดและพัฒนา บรรจุภัณฑ์ที่แตกต่างและต้นทุนไม่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับรายอื่น

4.4 มีสินค้าหรือบริการทดแทนหลากหลาย ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรอง เพราะสามารถนำบรรจุภัณฑ์ชนิดอื่นๆมาทดแทนได้ เช่น บรรจุภัณฑ์แก้ว พลาสติก โลหะ เป็นต้น

5. แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ (Threat of Substitute Products) จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย พบว่า

5.1 มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตสินค้าทดแทนได้ และยังสามารถทำและลอกเลียนแบบบรรจุภัณฑ์กระดาษเป็นอย่างดี ดังนั้นผู้ผลิตต้องสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและบริหารต้นทุนอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.2 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทนต่ำ เพราะปัจจุบันลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น

5.3 เทคโนโลยีการผลิตสินค้าทดแทน

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดย Five-Forces Model ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาพรวมของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษยังมีโอกาสเติบโต หากผู้ประกอบการยังต้องตระถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมยังคงมีความรุนแรงในเรื่องของราคา ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การบริการที่หลากหลาย การผลิตที่มีคุณภาพ และเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ จึงทำให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันและยังสามารถเพิ่มกำไรให้กับธุรกิจ และปัจจุบันสินค้าทดแทนมีบทบาทสำคัญมากที่ทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องเร่งคิดเร่งสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างยั่งยืน

5.3.3 การวิเคราะห์ SWOT Matrix เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยการใช้ SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ให้กับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

1. งบประมาณการลงทุนสูง
2. ผู้ประกอบมีทักษะและความเชี่ยวชาญสูง

จุดอ่อน (Weakness)

1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ
2. มีการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมเดียวกัน
3. ขาดบุคลากรแรงงานเฉพาะด้าน
4. ขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยี

โอกาส (Opportunity)

1. การขยายตลาดไปยัง AEC
2. ความต้องการของตลาดมีมากขึ้น
3. มีวัตถุดิบที่ผลิตใช้เองในประเทศ

อุปสรรค (Threat)

1. ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ
2. ลูกคามีอำนาจการต่อรองสูง
3. มีสินค้าทดแทน

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
ผู้วิจัยได้นำแต่ละด้านมาสร้างกลยุทธ์ได้ดังนี้

TOWS MATRIX		
ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
ปัจจัยภายนอก	1. งบประมาณการลงทุนสูง 2. ผู้ประกอบการมีทักษะและความเชี่ยวชาญสูง	1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้าน 2. ภาษาต่างประเทศ 3. มีการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมเดียวกัน 4. ขาดบุคลากรแรงงานเฉพาะด้าน 5. ขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยี
โอกาส (Opportunity) 1. การขยายตลาดไปยัง AEC 2. ความต้องการของตลาดมีมากขึ้น 3. มีวัตถุดิบที่ผลิตใช้เองในประเทศ	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ใช้จุดแข็งและกุมโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค (Threat) 1. ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ 2. ถูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง 3. มีสินค้าทดแทน	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ภาพที่ 5.3 กลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

1) **กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุกของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีจุดแข็ง คือ งบประมาณการลงทุนสูง มีทักษะและความเชี่ยวชาญ โอกาส คือ การขยายตลาดไปยัง AEC ความต้องการของตลาดมีมากขึ้น และมีวัตถุดิบที่ผลิตใช้เองในประเทศดังนั้นผู้ประกอบการสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุกคือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิต

บรรจุภัณฑ์กระดาษทั้งในและต่างประเทศ โดยการสร้างเครือข่ายกับอุตสาหกรรมเดียวกันและการสร้างทั้งในและต่างประเทศเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในการทำตลาดง่ายขึ้น การไปลงทุนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างการเจริญเติบโตในประเทศนั้นๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของบรรจุภัณฑ์และการสร้างกำไรให้กับผู้ที่มาติดต่อค้าขายกับเราให้เกิดความมั่นใจในการจ้างผลิตกันที่ว่าได้สินค้าที่ดีและราคาคู่แข่งค่ากับการสั่งพิมพ์ การหาตลาดใหม่ๆ เพิ่มช่องทางการสร้างกำไรและตอบสนองกลุ่มเป้าหมายมากขึ้นต่อไป โดยการออกนุทสินค้านี้ การเข้าประกวดการแข่งขันบรรจุภัณฑ์เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพการผลิตที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบและสร้างฐานลูกค้าที่ยังเข้าไม่ถึงข้อมูลให้รู้จักผลงานของบรรจุภัณฑ์มากขึ้นว่ามีอะไรโดดเด่นมากกว่าบรรจุภัณฑ์ชนิดอื่นๆ ซึ่งไม่สามารถนำมาทดแทนได้เมื่อเทียบกับคุณค่าและมูลค่าที่ได้รับจากการใช้บรรจุภัณฑ์กระดาษที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ประกอบกับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ จุดแข็งคือ งบประมาณการลงทุนสูง มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง และมีสินค้าทดแทน ดังนั้นผู้ประกอบการสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกันคือ ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือในอุตสาหกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างมีคุณค่าและมูลค่าที่แตกต่างจากสินค้าที่ทดแทน และการบริหารจัดการด้านต้นทุน โดยการพัฒนากระบวนการผลิต การหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาใช้ในบางกระบวนการผลิตและยากต่อการลอกเลียนแบบ หรือเลียนแบบได้ยาก การเน้นการผลิตบรรจุภัณฑ์ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใส่ใจด้านการบริหารงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มรับงาน สั่งงาน ผลิต และส่งมอบ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต้องคำนึงถึงต้นทุนและการสร้างระบบในการทำงานที่รวดเร็วลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป การนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในระบบการทำงานมากขึ้น เพื่อช่วยลดการใช้ที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้สมาคมหรือภาครัฐควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมอุตสาหกรรมมากขึ้น เพื่อให้เห็นความสำคัญในการใช้บรรจุภัณฑ์กระดาษว่าช่วยลดขยะและลดโลกร้อนได้อย่างไร การสร้างภาพลักษณ์และรณรงค์ให้ผู้บริโภคและผู้ผลิตได้มีโอกาส มีส่วนร่วมในการสร้างและออกแบบบรรจุภัณฑ์ร่วมกันและตระหนักถึงความปลอดภัยในการใช้บรรจุภัณฑ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อสุขภาพและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การ จุดอ่อนคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศมีการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมเดียวกัน ขาดบุคลากรแรงงานเฉพาะด้าน ขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยี ขณะเดียวกัน โอกาสคือ การขยายตลาดไปยัง AEC ความต้องการของตลาดมีมากขึ้น และมีวัตถุดิบที่ผลิตใช้เองในประเทศ ดังนั้นผู้ประกอบการสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการ และกระบวนการทำงานในอุตสาหกรรมมากขึ้น เพื่อสร้างความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร และการเปิดรับตลาด AEC และสร้างนวัตกรรมความแตกต่างของบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมายต่อไป โดยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลายและตอบสนองต่อตลาด ACE มากขึ้น การใช้ภาษาที่หลากหลายเพิ่มเข้าไปในบรรจุภัณฑ์ เพื่อความสะดวกสบายของผู้ใช้บริการได้เข้าใจและเข้าถึงบรรจุภัณฑ์ง่ายขึ้น

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ จุดอ่อนคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ มีการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมเดียวกัน ขาดบุคลากรแรงงานเฉพาะด้าน ขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยี ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ลูกคามีอำนาจการต่อรองสูง และมีสินค้าทดแทนทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การสร้างศูนย์การเรียนรู้ การฝึกอบรม การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยุทธศาสตร์การหาเครือข่ายหรือพันธมิตรร่วมการลงทุนในอุตสาหกรรมมากขึ้น การทำการค้าระหว่างประเทศ และการส่งบุคลากรไปฝึกงานและหาประสบการณ์เพิ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรอย่างยั่งยืน โดยการสร้างบุคลากร ที่มีคุณภาพเริ่มจากภายในอุตสาหกรรมเอง การฝึกและประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ การให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งด้านการผลิต การติดต่อรับงาน การแก้ปัญหาและหาทางออกร่วมกันอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน การวิเคราะห์ความได้เปรียบการลงทุนในอุตสาหกรรมเพื่อประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างการทำงานขององค์กรในทุกๆ ด้าน ตลอดสายงานการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนทุกกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร การศึกษาสิ่งแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยมากขึ้นอย่างยั่งยืนเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรที่ดียิ่งต่อไป

สรุป

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยซึ่งผู้วิจัยยังเชื่อมั่นในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษว่า มีศักยภาพในการบริหารจัดการการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัย การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและตลาดได้ นอกจากนี้ความต้องการของตลาดมีมากขึ้นที่นำเอาการตลาดด้านบรรจุภัณฑ์เข้ามามีส่วนช่วยสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์มากขึ้น ดังนั้นการพัฒนานุเคราะห์ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนานุเคราะห์ที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาสู่การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์อย่างยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2560). รายชื่อโรงพิมพ์ในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียน. เข้าถึงได้จาก www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=eservice
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2558). ธุรกิจสิ่งพิมพ์ไทย. เข้าถึงได้จาก http://www.ditp.go.th/contents_attach/83467/83467.pdf
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของการบริหารการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณวุฒิปบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- เด่นดวง คำตรึง. (2544). ความต้องการการพัฒนาของครูและอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทวีเกียรติ ประพฤทธิตระกูล. (2553). ตัวแบบการจัดการองค์การเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณวุฒิปบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- บุรินทร์ สันติสาส์น. (2556). ประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของโรงงานหล่อหลอมเหล็กของไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณวุฒิปบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522. (2522, 4 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 96 ตอนที่ 72, น. 20-47.
- พูลพงษ์ พงษ์วิทยาณ. (2557). การคิดเชิงนวัตกรรม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เพ็ญธิดา พงษ์ธานี. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ ของสำนักงานบัญชีในประเทศไทย (รายงานการวิจัยทุนอุดหนุน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. ภาควิชาเทคโนโลยีการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์. (2556). งานสัมมนา “สิ่งพิมพ์สร้างสรรค์ประจักษ์ AEC” เข้าถึงได้จาก <http://www.pattanasilp.co.th/news/งานสัมมนา-สิ่งพิมพ์สร้.html>

- วนิดา เขียวงามดี. (2554). *ตัวแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2544). *คุณภาพคือความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (สอท.).
- วิมล อรรถนพณีย์. (2553). *การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรซึ่งส่งผลต่อคุณภาพขององค์กรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สังกัดกรมสรรพากร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ศุภณีย์ เรียบเลิศหิรัญ (2558). รายงานผลการสัมมนาอนาคตธุรกิจสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ทางรอดและการปรับตัว *Future Trends of Printing & Packaging Business*. เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/sst/main/KM/KM%20Post/58/TrendPP.pdf>
- สภาอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ. (2559). *อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์-สิ่งพิมพ์สู่รุ่ง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.fti-samutprakan.com/detail-knowledge.php?gid=5&id=107>
- สมบุญ คงทองวัฒนา. (2557). *ต้นแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2532). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สุกมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิภา ภิญญานันท์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2559). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมาลี ทองรุ่งโรจน์. (2555). *ออกแบบบรรจุภัณฑ์*. กรุงเทพฯ: บอสส์การพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาว. (2535). *การบริหารแบบผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนงเยาว์ พูลเพิ่ม. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแอดวานซ์แพคเกจจิ้ง จำกัด*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- อานนท์ เศรษฐกิจกร. (2558). *เมียนมาร์: ดินแดนสีทองแม่เหล็กแห่งใหม่ใน AEC*.
เข้าถึงได้จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/article/myanmartoaec_10062557.pdf
- อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ. (2557). เข้าถึงได้จาก http://packaging.oie.go.th/new/admin_control/analysis_file/7023965481.pdf
- Anderson, J. E. (1970). *Public policy making*. New York: Longman.
- ASTV ผู้จัดการออนไลน์. (2557, 26 พฤศจิกายน). สิ่งพิมพ์ฯ ปีนี้ต่อติดลบ ปี 58 นสพ. แมกกาซีน
ชิม-ทีวีแข่งดู. ผู้จัดการออนไลน์. เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/Business/ViewNews.aspx?NewsID=9570000136392>
- Atkinson, A., & Waterhouse, J. H. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38, 25-37.
- Barnard, C. I. (1972). *The functions of the executive*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2004). *Management: The new competitive landscape* (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bititci, U. S., Turner, T., & Ball, P. D. (1999). The viable business structure for managing Agility. *International Journal of Agile Management Systems*, 1, 190-199.
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 72-94). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operation and Production Management*, 20, 754-771.
- Bovee, C. L. Thill, J. V., & Auth, Jt. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Brouthers, K., Andriessen, F., & Nicolaes, I. (1998). Driving blind: strategic decision-making in small companies. *Long Range Planning*, 31, 130- 138.
- Clark, M. M., Malenfant, S.A., Winter, D. A., & Galef. B. G., Jr. (1990). Fetal uterine position affects copulation and scent marking by adult male gerbils. *Physiol Behav.*, 47, 301-305.
- Crema, M., & Verbano, C. (2014). Managing intellectual capital in Italian manufacturing SMEs. *Creativity and Innovation Management*. doi: 10.1111/caim.12074

- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic management: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Dickinson, T., Saunders, I., & Shaw, D. (1998). What to measure about organization performance. *Quality Magazine*, 7, 71–78.
- Dixon, J. R., Nanni, A.J., & Vollmann, T. E. (1990). *The new performance challenge: Measuring operations for world class competition*. Homewood, IL: Dow Jones/Irwin.
- Dubrin, J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *The management and control of quality* (7th ed.). Mason: Thomson South-Western.
- Fitzgerald, L., Johnson, R., & Brignall, S. (1991), *Performance measurement in service businesses*. London: CIMA.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339–366.
- Fyns, B., & de Burca, S. (2005). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International journal of production Economics*, 55, 1-14
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Review*, 7(1), 25-47.
- Ghalayini, A., Noble, J., & Crowe, T. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48, 207–225.
- Gomery, M., & Douglas, C. (2009). *Statistical quality control* (6th ed.). n.p.: John Wiley & Sons.
- Goold, M. (1991). Strategic control in the decentralized firm. *Sloan Management Review*, 32, 69–81.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Paper on the science of administration*. Clifton: Augustus M. Kelley.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Harrison, J. P. (2010). *Essentials of strategic planning in healthcare*. Chicago: Health Administration Press.
- Herbert, H. G. (1972). *The management of organization: A systems and human resources approach*. (2nd ed.). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Hicks, H. G. (1972). *The management of organization: A systems and human resources approach*. New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). *Management of strategy: Concepts and cases*. Ohio: Thomson South-Western
- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2006). Effective leadership and successful career advancement: Perspectives from women in health care. *Equal Opportunities International*, 25(4), 251-271.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2012). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (7th ed.). New York: McGraw-Hill
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429 – 438.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: The measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 69 (1), 71-79.
- Lynch, R., & Cross, K. (1991). *Measure up! yardsticks for continuous improvement*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management*. New York: Oxford University Press.
- Mansfield, E. (1968). *Industrial research and technological innovation: An econometric analysis*. New York: W.W. Norton.
- Mills, A. (2005). Oxygen indicator and intelligent ink for packaging food. *The Royal Society of Chemistry*, 34, 1003-1011.
- Montgomery, D. C. (2009). *Statistical quality control*. New York: Wiley & Sons.

- Nanni, A. J., Dixon, J. R., & Vollman, T. E. (1992). Integrated performance measurement: Management accounting to support the new manufacturing realities. *Journal of Management Accounting Research*, 4, 1–19.
- Neely, A., Mills, J., Gregory, M., Richards, H., Platts, K., & Bourne, M. (1996). *Getting the measure of your business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A., Mills, J., Richards, H., Gregory, M., Bourne, J., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 1119–1145.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–12.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*. London: Prentice Hall.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Aage.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York: Press Clench.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1996). *An industry approach to case in strategic management*. (2nd ed.). New York: Time Mirror Higher Education Group.
- Perce, A. J., & Robinson, R. B, Jr. (2009). *Formulation, implementation, and control of competitive strategy* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nation*. New York: FP.
- Rakich, J. S., Longest, B. B., & Darr, K. (1992). *Managing health services organizations* (3rd ed.) Baltimore: Health Professions Press.
- Rhee, B., Verma, R., & Plaschka, G. (2009). *Understanding tradeoffs in the supplier selection process: The role of flexibility, delivery, and value-added services/support*, *International*. n.p.

- Rohit, V., & Boyer, K. K. (2008). *Operations & supply chain management*. n.p.
- Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: Perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 11(2), 163-175.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 556-574.
- Skinner, W. (1971). The anachronistic factory. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-70.
- Smits, R. (2002). Innovation studies in the 21st century: Questions from a user's perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 69(2), 861-883.
- Stoner, J. A. F. (1982). *Management* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tenhunen, J., Rantanen, H., & Ukko, J. (2001). *SME-oriented implementation of a performance measurement system*. Lahti, Finland: Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology.
- Terry, G. R. (1968). *Principles of management*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Van der Rhee, B., Verma, R., & Plaschka, G. (2009). Understanding trade-offs in the supplier selection process: The role of flexibility, delivery, and value-added services/support. Retrieved from <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/518>
- Verma, R., & Boyer, K. K. (2010). *Operations & supply chain management - World class theory and practice*. London: South-Western.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic management* (5th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Williams, W., & Elmeore, R. F. (1976). *Social policy research and analysis: The experience in the federal social agencies*. New York: American Elsevier.
- Xu, Y., Ribeiro-Soriano, D. E., & Gonzalez-Garcia, J. (2015). Crowdsourcing, innovation and firm performance. *Management Decision*, 53(6), 1158-1169.

- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A mean-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2 - 22.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing integrating customer focus across the firm*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Zhang, J., & Duan, Y. (2010). Empirical study on the impact of market orientation and innovation orientation on new product performance of Chinese manufacturers. *Nankai Business Review International*, 1(2), 214 -231.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงษ์วนิชทวี
ภาควิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยสยาม
3. ดร.พิเชษฐ์ มุสิกโปดก
ภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม
4. คุณเสนีย์วัฒน์ ชำนาญยา
บริษัท สยามทบพัน แพคเกจจิ้ง จำกัด ผู้เชี่ยวชาญด้านการพิมพ์บรรจุภัณฑ์
5. คุณวิริยะ วัชรเกื้อ
บริษัท กิตติมาการพิมพ์ จำกัด ผู้เชี่ยวชาญด้านการพิมพ์บรรจุภัณฑ์

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. คุณสุภชัย เตชะวิเชียร
กรรมการผู้จัดการ บริษัท กรีนไลฟ์ ฟรินดิง เฮาส์ จำกัด
2. คุณสารัช คล่องเวสสะ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท ศรีสยามการพิมพ์ จำกัด
3. คุณเลิศชัย พุกภัยโสภณ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท โรงพิมพ์นิยมกิจ (1994) จำกัด
4. คุณวิริยะ วัชรเกื้อ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท กิตติมาการพิมพ์ จำกัด
5. คุณอริษาโอะ โทมินิกะ(โทมิ-ซัง)
ผู้จัดการโรงงาน บริษัท โตกิวา เอ.พี. (ประเทศไทย) จำกัด
6. คุณสุพรรณ ทิพย์ทิพากร
กรรมการผู้จัดการ บริษัท พีเอพี ป.แสงทองการพิมพ์ จำกัด
7. คุณเสนีย์วัฒน์ ชำนาญยา
ผู้จัดการโรงงาน บริษัท สยามทบพัน แพคเกจจิ้ง จำกัด

8. คุณภูติศ สาริตพิทักษ์
ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท สหกิจบรรจภัณฑ์ จำกัด
9. คุณเขมิกา นุราณรมย์
เลขานุการกรรมการผู้จัดการ บริษัท ไชเบอร์พรีน จำกัด
10. คุณบุญธรรม ศิริโส
ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต บริษัท ศิริวัฒนา จำกัด
11. คุณสุรัชย์ สีบัวบาน
กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไชยเจริญ การพิมพ์ จำกัด
12. คุณสุวิทย์ ธนสถิตย์ชัย
กรรมการผู้จัดการบริษัท กรุงสิน กราฟฟิค จำกัด
13. คุณปิยะพงศ์ วงศ์วรกุล
ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บริษัท ตรีสานต์ จำกัด
14. คุณอำพล คลังพหล
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท พิมพ์ดี จำกัด
15. คุณทวีศักดิ์ ภูมุล
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท พิมพ์พิจิตร จำกัด
16. คุณนรินทร์ เนาวประทีป
กรรมการผู้จัดการ โรงพิมพ์ ฟิสกเซ็นเตอร์

ภาคผนวก ข



แบบสอบถาม

ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () หรือข้อความที่ตรงกับความจริง หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ได้ความสมบูรณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่า 25 ปี () 25-30 ปี () 31-35 ปี
 () 36-40 () 41-45 ปี () 46-50 ปี
 () 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี
 () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

() ผู้จัดการฝ่ายบุคคล () กรรมการผู้จัดการ
 () ผู้จัดการฝ่ายขาย () ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ
 () ผู้จัดการฝ่ายผลิต () ผู้จัดการโรงงาน
 () ผู้จัดการฝ่ายออกแบบดีไซน์ () ผู้จัดการแผนกบริการ
 () ผู้จัดการทั่วไป () ผู้จัดการแผนกตรวจสอบ

5. ระยะเวลาที่ท่านทำงานกับองค์กรนี้

- () 1-5 ปี () 6-10 ปี
 () 11-15 ปี () 16-20 ปี
 () 21 ปีขึ้นไป

6. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ

- () 1-5 ปี () 6-10 ปี
 () 11-15 ปี () 16-20 ปี
 () 21 ปีขึ้นไป

7. ทุนจดทะเบียน

- () 20-50 ล้านบาท () 51-100 ล้านบาท
 () 101-200 ล้านบาท () 201 ล้านบาทขึ้นไป

8. จำนวนพนักงาน

- () 20-50 คน () 51-100 คน
 () 101-200 คน () 201 คนขึ้นไป

9. ประเภทงานพิมพ์

- () สิ่งพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์กระดาษ () บรรจุภัณฑ์กระดาษ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ
ที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์					
คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล					
10. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทาง สถิติปัญหาในการบริหารองค์กร					
11. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สามารถ บริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร					

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
12. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร					
13. ผู้นำของท่านเป็นคนที่สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานตามนโยบาย					
14. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สร้างความเชื่อมั่นและมีการโน้มน้าวใจในการทำงาน					
15. ผู้นำของท่านมีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการประสิทธิภาพได้ชัดเจน					
16. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
สมรรถนะ					
17. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีมงาน					
18. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น					
19. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไข ปัญหา กล้าคิด กล้าตัดสินใจ					
20. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานที่ทำมีการบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ					
ผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ					
21. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี					
22. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพของงานได้อย่างยั่งยืน					
23. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน					

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
24. ผู้นำของท่านเป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารจัดการรอบด้าน					
วิสัยทัศน์					
25. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล					
26. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
27. ผู้นำของท่านสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดี					
28. ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านมีความเป็นธรรม					
29. ท่านคิดว่าผู้นำของท่านบริหารจัดการบนพื้นฐานความถูกต้อง					
2. การจัดการคุณภาพ					
การบริการทุกขั้นตอน					
30. องค์การของท่านมีการบริการที่ครบทุกขั้นตอน อาทิ การรับงาน การออกแบบ การจัดพิมพ์ การส่งมอบ					
31. องค์การของท่านมีการบริการที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
32. องค์การของท่านมีการบริการหลังการขาย					
การออกแบบผลิตภัณฑ์					
33. องค์การของท่านมีการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง					
34. องค์การของท่านมีการจัดการคุณภาพด้านการสร้างทีมงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในผลิตภัณฑ์					
35. องค์การของท่านใช้วัตถุดิบมีคุณภาพเหมาะสมกับราคา					

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
กระบวนการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
36. องค์การของท่านมีการจัดการคุณภาพที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การอย่างยั่งยืน					
37. องค์การของท่านมีการจัดการคุณภาพด้านการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อตลาด					
38. องค์การของท่านเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม					
39. องค์การของท่านรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง					
3. การพัฒนาบุคลากร					
ทักษะความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ					
40. องค์การของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสื่อสารด้านการใช้ภาษาต่างประเทศได้					
41. องค์การของท่านมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปอบรมยังต่างประเทศ					
กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ใช้ประโยชน์					
42. องค์การของท่านมีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ ตรงกับลักษณะงานขององค์การ					
43. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรด้านสวัสดิการ					
44. องค์การของท่านให้เกียรติ ยกย่องกับบุคลากรที่ทำดีเพื่อเป็นตัวอย่าง					
45. องค์การของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่พอใจ					
46. องค์การของท่านมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ					

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ความสามารถของแต่ละบุคคล					
การพัฒนาทักษะการปฏิบัติรอบด้านทางการพิมพ์					
47. องค์การของท่านสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ บุคลากรในการปฏิบัติงาน					
48. องค์การของท่านมีการเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานด้านต่างๆ					
49. องค์การของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะด้าน การพิมพ์โดยตรง					
50. ท่านคิดว่าบุคลากรมีพื้นฐานด้านงานพิมพ์จึง สามารถปฏิบัติงานรอบด้านในการพิมพ์อย่างเป็น ระบบได้					
51. องค์การของท่านมีการสร้างทีมงานเพื่อถ่ายทอด ประสบการณ์ร่วมกัน					
4. ด้านการจัดการนวัตกรรม					
ความใหม่และยากต่อการลอกเลียนแบบ					
52. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างนวัตกรรม ที่แปลกและใหม่ ยากต่อการลอกเลียนแบบ					
การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์					
53. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างสรรค์ ผลงานและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
54. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีผลิตภัณฑ์รูปลักษณ์ ที่สวยงามน่าสะสม					
55. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีนวัตกรรมที่โดดเด่น ให้กับผลิตภัณฑ์ เพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ					
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย					
56. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการนำเอา					

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ผลงาน					
57. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและสร้างสรรค์ผลงานพิมพ์					
5. การกำหนดกลยุทธ์					
การกำหนดกลยุทธ์					
58. ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ					
59. องค์การของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน					
วิเคราะห์สภาพแวดล้อม					
60. ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นเป็นอย่างดี					
61. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการบริหารความเสี่ยงและมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ					
การดำเนินงาน					
62. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างเป้าหมายการดำเนินการด้านต่างๆในองค์การ อย่างรอบครอบตรงตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้					
63. ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน ในการดำเนินงาน					
การควบคุม					
64. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ในการควบคุมการทำงานทุกขั้นตอนเพื่อลดการ					

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
สูญเสีย					
65. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการควบคุมการดำเนินงานเพื่อสอดคล้องตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดการบริหารจัดการของโรงพยาบาลอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย

ตัวชี้วัดที่มีผลต่อการจัดการประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
66. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการใช้วัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่า					
67. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการใช้เครื่องจักรได้อย่างคุ้มค่า					
68. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการขบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
69. ท่านคิดว่าองค์การของท่านเป็นผู้นำด้านต้นทุน					
70. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการด้านการบริการที่รวดเร็ว					
71. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการส่งมอบสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ					
72. ท่านคิดว่าองค์การของท่านผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ					

ภาคผนวก ค

แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม (IOC)

การวิจัยเรื่อง	:	ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ กระดาษในประเทศไทย
โดย	:	นางสาวพิสมัย เหล่าไทย
สาขาวิชา	:	การจัดการ
หลักสูตร	:	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม
ที่ปรึกษาหลัก	:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ ฐู่แทนคุณ
ที่ปรึกษาร่วม	:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เจริญพรพัฒนา

ข้อมูลประกอบการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียดมีดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
3. เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการประสิทธิภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย
4. เพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย
เรื่อง ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

.....

คำชี้แจง

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลกระทบต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย ที่ตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- ให้คะแนน ตรง (+1) หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 ให้คะแนน ไม่แน่ใจ (0) หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 ให้คะแนน ไม่ตรง (-1) หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้นำผลคะแนนที่ได้มาหารด้วยจำนวนผู้เชี่ยวชาญจากการคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

- เกณฑ์** 1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
 2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

- | | |
|-----------|---|
| ส่วนที่ 1 | ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม |
| ส่วนที่ 2 | ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์
อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย |
| ส่วนที่ 3 | ความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดการบริหารจัดการของโรงพิมพ์
อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย |
| ส่วนที่ 4 | ข้อเสนอแนะ |

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ตรงกับความเป็นจริงและในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็น/ด้าน	ตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้		
	ไม่ตรง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	ตรง (+1)
1. เพศ ☐ 1.) ชาย ☐ 2.) หญิง			
2. อายุ ☐ 1.) ต่ำกว่า 25 ปี ☐ 2.) 25-30 ปี ☐ 3.) 31-35 ปี ☐ 4.) 46-50 ปี ☐ 5.) 51 ปีขึ้นไป			
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ 1.) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2.) ปริญญาตรี ☐ 3.) ปริญญาโท ☐ 4.) ปริญญาเอก			
4. ตำแหน่งงาน ☐ 1.) กรรมการผู้จัดการ ☐ 2.) ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ☐ 3.) ผู้จัดการฝ่ายขาย ☐ 4.) ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ ☐ 6.) ผู้จัดการฝ่ายผลิต ☐ 7.) ผู้จัดการฝ่ายออกแบบดีไซน์ ☐ 8.) ผู้จัดการแผนกบริการ ☐ 9.) ผู้จัดการทั่วไป ☐ 10.) ผู้จัดการแผนกตรวจสอบ			
5. ระยะเวลาที่ท่านทำงานกับองค์กรนี้ ☐ 1.) 1-5 ปี			

ประเด็น/ด้าน	ตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้		
	ไม่ตรง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	ตรง (+1)
☐ 2.) 6-10 ปี ☐ 3.) 11-15 ปี ☐ 4.) 16-20 ปี ☐ 5.) 21 ปีขึ้นไป			
6. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ☐ 1.) 1-5 ปี ☐ 2.) 6-10 ปี ☐ 3.) 11-15 ปี ☐ 4.) 16-20 ปี ☐ 5.) 21 ปีขึ้นไป			
7. ทุนจดทะเบียน ☐ 1.) 20-50 ล้านบาท ☐ 2.) 51-100 ล้านบาท ☐ 3.) 101-200 ล้านบาท ☐ 4.) 201 ล้านบาทขึ้นไป			
8. จำนวนพนักงาน ☐ 1.) 20-50 คน ☐ 2.) 51-100 คน ☐ 3.) 101-200 คน ☐ 4.) 201 คนขึ้นไป			
9. ประเภทงานพิมพ์ ☐ 1.) สิ่งพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์กระดาษ ☐ 2.) บรรจุภัณฑ์กระดาษ			

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรณภัณฑ์กระดาษ
ที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย

ประเด็น/ด้าน	ตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้		
	ไม่ตรง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	ตรง (+1)
1.ด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์			
1.1 คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล			
1.1.1 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางสติปัญญาในการบริหารองค์การ			
1.1.2 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สามารถบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ			
1.1.3 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานในองค์การ			
1.1.4 ผู้นำของท่านเป็นคนที่สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานตามนโยบาย			
1.1.5 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สร้างความเชื่อมั่นและมีการโน้มน้าวใจในการทำงาน			
1.1.6 ผู้นำของท่านมีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการประสิทธิภาพได้ชัดเจน			
1.1.7 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง			
1.2 สมรรถนะ			
1.2.1 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีมงาน			
1.2.2 ผู้นำของท่านเป็นคนที่เข้มแข็งแจ่มใส ให้ความเป็นกันเอง			
1.2.3 ผู้นำของท่านมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น			
1.2.4 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา กล้าคิด กล้าตัดสินใจ			

ประเด็น/ด้าน	ตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้		
	ไม่ตรง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	ตรง (+1)
1.2.5 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานที่ทำมีการบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ			
1.3 ผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ			
1.3.1 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี			
1.3.2 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพของงานได้อย่างยั่งยืน			
1.3.3 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน			
1.3.4 ผู้นำของท่านเป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารจัดการองค์รอบด้าน			
1.3.5 ผู้นำของท่านเป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงาน			
1.4 วิสัยทัศน์			
1.4.1 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล			
1.4.2 ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน			
1.4.3 ผู้นำของท่านสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดี			
1.4.4 ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านมีความยืดหยุ่น			
1.4.5 ท่านคิดว่าผู้บริหารของท่านมีความเป็นธรรม			
1.4.6 ท่านคิดว่าผู้นำของท่านบริหารจัดการบนพื้นฐานความถูกต้อง			
1.4.7 ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นนักวางแผนในการสร้างความมั่นคงให้กับทุกคนในองค์กร			
2.ด้านการจัดการคุณภาพ			
2.1 การบริการทุกขั้นตอน			
2.1.1 องค์กรของท่านมีการบริการที่ครบทุกขั้นตอน อาทิ การรับ			

ประเด็น/ด้าน	ตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้		
	ไม่ตรง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	ตรง (+1)
งาน การออกแบบ การจัดพิมพ์ การส่งมอบ			
2.1.2 องค์การของท่านมีการบริการที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้า			
2.1.3 องค์การของท่านมีการบริการหลังการขาย			
2.2 การออกแบบผลิตภัณฑ์			
2.2.1 องค์การของท่านมีการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง			
2.2.2 องค์การของท่านมีการจัดการคุณภาพด้านการสร้างทีมงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในผลิตภัณฑ์			
2.2.3 องค์การของท่านใช้วัตถุดิบมีคุณภาพเหมาะสมกับราคา			
2.3 กระบวนการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม			
2.3.1 องค์การของท่านมีการจัดการคุณภาพที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การอย่างยั่งยืน			
2.3.2 องค์การของท่านมีการจัดการคุณภาพด้านการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อตลาด			
2.3.3 องค์การของท่านเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม			
2.3.4 องค์การของท่านรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง			
3.ด้านการพัฒนาบุคลากร			
3.1 ทักษะความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ			
3.1.1 องค์การของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสื่อสารด้านการใช้ภาษาต่างประเทศได้			
3.1.2 องค์การของท่านมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปอบรมยังต่างประเทศ			
3.2 กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ใช้ประโยชน์			

ประเด็น/ด้าน	ตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้		
	ไม่ตรง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	ตรง (+1)
3.2.1 องค์การของท่านมีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ ตรงกับลักษณะงานขององค์การ			
3.2.2 องค์การของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรด้านสวัสดิการ			
3.2.3 องค์การของท่านให้เกียรติ ยกย่องกับบุคลากรที่ทำดีเพื่อเป็นตัวอย่าง			
3.2.4 องค์การของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่า			
3.2.5 องค์การของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่ากฎระเบียบ			
3.2.6 องค์การของท่านมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล			
3.3 การพัฒนาทักษะการปฏิบัติรอบด้านทางการพิมพ์			
3.3.1 องค์การของท่านสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน			
3.3.2 องค์การของท่านมีการเพื่อเพิ่มพูนทักษะประสิทธิภาพในการทำงานด้านต่างๆ			
3.3.3 องค์การของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะด้านการพิมพ์โดยตรง			
3.3.4 ท่านคิดว่าบุคลากรมีพื้นฐานด้านงานพิมพ์จึงสามารถปฏิบัติงานรอบด้านในการพิมพ์อย่างเป็นระบบได้			
3.3.5 องค์การของท่านมีการสร้างทีมงานเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกัน			
4.ด้านการจัดการนวัตกรรม			
4.1 ความใหม่และยากต่อการลอกเลียนแบบ			
4.1.1 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างนวัตกรรมที่แปลกและใหม่ ยากต่อการลอกเลียนแบบ			

ประเด็น/ด้าน	ตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้		
	ไม่ตรง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	ตรง (+1)
4.2 การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์			
4.2.1 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างสรรค์ผลงานและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม			
4.2.2 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีผลิตภัณฑ์ที่คุ้มค่าก่อให้เกิดมูลค่าและคุณค่า			
4.2.3 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีผลิตภัณฑ์รูปลักษณ์ที่สวยงามน่าสะสม			
4.2.4 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีนวัตกรรมที่โดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ เพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ			
4.3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย			
4.4.1 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ผลงาน			
4.4.2 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและสร้างสรรค์ผลงานพิมพ์			
5.ด้านการกำหนดกลยุทธ์			
5.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
5.1.1 ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นเป็นอย่างดี			
5.1.2 ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ			

ประเด็น/ด้าน	ตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้		
	ไม่ตรง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	ตรง (+1)
5.1.3 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการบริหารความเสี่ยงและมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ			
5.2 การดำเนินงาน และการควบคุม			
5.2.1 องค์การของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน			
5.2.3 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานอย่างชัดเจนในการดำเนินงาน			
5.2.4 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ในการควบคุมการทำงานทุกขั้นตอนเพื่อลดการสูญเสีย			
5.2.5 ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสร้างเป้าหมาย การดำเนินการด้านต่างๆในองค์การ อย่างรอบครอบ ตรงตามเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ตั้งไว้			
5.2.6 ท่านคิดว่าองค์การของท่านได้มีการกำหนดนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน ในการดำเนินงาน			

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดการบริหารจัดการของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ
ที่มีประสิทธิภาพในประเทศไทย

ประเด็น/ด้าน	ตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้		
	ไม่ตรง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	ตรง (+1)
ตัวชี้วัดที่มีผลต่อการจัดการประสิทธิภาพ			
1. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการใช้วัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่า			
2. ท่านคิดว่าองค์การของท่านเป็นผู้นำด้านต้นทุน			
3. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการจัดการด้านการบริการที่รวดเร็ว			
4. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการส่งมอบสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ			
5. ท่านคิดว่าองค์การของท่านผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ			

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

หากท่านคิดว่า ควรมีประเด็นเพิ่มเติมในแบบสอบถาม ขอความกรุณาให้ข้อเสนอแนะ

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

ขอขอบคุณในความร่วมมือที่ท่านได้เสียสละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการงานวิจัยครั้งนี้

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

นางสาวพิสมัย เหล่าไทย

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร

ภาคผนวก ง

Covariances : (Group number 1 - Default model)

Factor			Esti mate	S.E.	C.R.	P	Label
LEAD	<-->	STRATE	.317	.027	11.638	***	
LEAD	<-->	QUAL	.263	.024	11.071	***	
LEAD	<-->	HUMAN	.385	.034	11.328	***	
LEAD	<-->	INNOV	.332	.030	10.946	***	
QUAL	<-->	HUMAN	.344	.033	10.332	***	
QUAL	<-->	STRATE	.283	.026	10.844	***	
QUAL	<-->	INNOV	.297	.028	10.518	***	
HUMAN	<-->	STRATE	.428	.039	10.960	***	
HUMAN	<-->	INNOV	.457	.044	10.452	***	
INNOV	<-->	STRATE	.366	.034	10.774	***	
e1	<-->	e2	.028	.007	4.098	***	
e43	<-->	STRATE	.027	.009	2.943	.003	
e52	<-->	INNOV	.029	.008	3.549	***	
e53	<-->	e54	.044	.011	4.158	***	
e51	<-->	e43	.025	.009	2.700	.007	
e42	<-->	e54	-.016	.008	-2.077	.038	
e41	<-->	e42	.066	.015	4.476	***	
e41	<-->	QUAL	-.032	.010	-3.326	***	
e21	<-->	LEAD	-.036	.011	-3.371	***	
e32	<-->	INNOV	.027	.008	3.447	***	
e32	<-->	e23	-.020	.007	-3.104	.002	

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวพิสมัย เหล่าไทย
วัน เดือน ปีเกิด	27 กันยายน 2518
การศึกษา	บธ.บ. (การจัดการ) มหาวิทยาลัยธนบุรี, 2546 บธ.ม. (การตลาด) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551
การทำงานในปัจจุบัน	ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ สถานที่ทำงาน บริษัท วินเตอร์ เทคโนโลยี จำกัด ตำแหน่ง หัวหน้าผู้จัดการ สถานที่ทำงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด วินเตอร์เทคโนโลยี ตำแหน่ง ผู้จัดการ สถานที่ทำงาน วินเตอร์ กรุ๊ป ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยธนบุรี

การเผยแพร่งานวิจัย

Pissamai Loathai and Rathavoot Ruthankoon. Performance Measurement of Paper Packaging Industry Management. **The 4th National and International Conference on Humanities and Social Sciences**, p.37-43. 7 October 2016, Rangsit University, Pathumthani, Thailand.

พิสมัย เหล่าไทย และ รัฐวุฒิ ฐูแทนคุณ. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย. **วารสารการจัดการสมัยใหม่**. ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561). (TCI กลุ่ม 1)

พิสมัย เหล่าไทย และ รัฐวุฒิ ฐูแทนคุณ. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำบุคลากร คุณภาพการกำหนดกลยุทธ์ และนวัตกรรมต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี**. ปีที่ 12 ฉบับที่ 29 (กันยายน-ธันวาคม 2561). (TCI กลุ่ม 1)