



ตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย

An Efficiency Model of River Transportation Management in Thailand



ลิตทปวิทย์ ธนโสติกุลนันท์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



ใบรับรองคุณวุฒิ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ปริญญาปรัชญาคุษุบัณฑิต

สาขาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) ตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำ ในประเทศไทย
(ภาษาอังกฤษ) An Efficiency Model of River Transportation Management in Thailand

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย) นายสิทธปวีร์ ธนโสติกุลนันท์
(ภาษาอังกฤษ) Mr.Sitthapawee Thanasottigulanun

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิได้เห็นความเห็นชอบคุณวุฒิปฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ เมื่อวันที่ 13 / พ.ย. / 2562
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอม หุวะนันท์)

กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติชัย รุจนกนกานู)

กรรมการ
(อาจารย์ ดร. บุรินทร์ สันติสาส์น)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัฒน์ พิสิษฐเกษม)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณวุฒิปฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษุบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2562

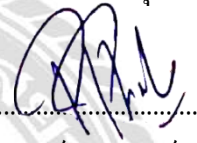
(ก)

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : ตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำ
ในภาคกลางของประเทศไทย
โดย : นายสิทธิปวีร์ ธนโสติกุลนันท์
ชื่อปริญญา : ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
สาขา : การจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา :



(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวดีเน่ วุฒิเมธี)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัฒน์ พิสิษฐเกษม)

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาการบริหารจัดการประสิทธิภาพในธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ทำการสุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ที่มีรายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลการขนส่งทางน้ำของกรมเจ้าท่า ประจำปีงบประมาณ 2557 ครอบคลุมพื้นที่การขนส่งบริเวณภาคกลาง ซึ่งเป็นแม่น้ำสายหลัก 3 สาย ประกอบด้วย แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำป่าสัก และแม่น้ำน้อย โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่างจำนวน 225 จากผู้ประกอบการ 65 บริษัท โดยใช้ตัวอย่างด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Enter Multiple Regression) และเสริมด้วย

(๗)

ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ หน่วยงานภาครัฐ และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

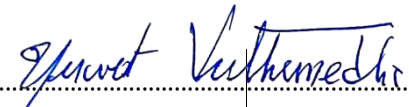
ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย มี 5 ด้าน คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และการสื่อสารองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่มีปัจจัย 3 ด้าน คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วม ไม่สามารถนำมาอธิบายการพัฒนาประสิทธิภาพในทางตรงเมื่อมีปัจจัยอื่น ๆ เกี่ยวข้อง ดังนั้นผลการศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการประสิทธิภาพธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยนี้ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มของประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

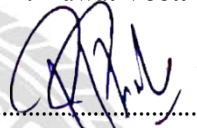
คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ, การขนส่งทางน้ำ, การบริหารจัดการภายในองค์กร



Abstract

Title : An Efficiency Model of River Transportation Management in Thailand
By : Mr. Siththapawee Thanasottigulanun
Degree : Doctor of Philosophy
Major : Management
Advisor :


.....
(Professor Dr. Yuwat Vootthimethee)


.....
(Assistant Professor Dr. Phat Pisitkasem)

The objectives of this study were: 1) to study the efficiency level of the river transportation management in central Thailand; 2) to study factors affecting the efficiency of river transportation management in central Thailand; and 3) to provide guidelines for the development and application of the efficiency model of River Transportation Management.

This research employed quantitative research as a major methodology. 225 questionnaires were collected from 65 companies, which were listed from the Marine Department in fiscal year 2014. The transportation area in the central region covers 3 main rivers including the Chao Phraya River, Pasak River, and Noi River. The statistical techniques utilized for data analysis included mean, standard deviation, Pearson's Correlation Coefficient and multiple regression analysis (Enter Method). The research also used qualitative research data, collected by interviewing informants, such as entrepreneurs, government officials and related experts, to support the results from the quantitative research part.

The results showed that the factors associated with the efficiency model of river transportation management in Thailand, at statistically significant level of 0.01, were strategic

management, corporate social responsibility, motivation, customer relationship management and communication respectively. Three factors, including human resource management, knowledge management and participation, when being associated with intervention factors, were not directly associated with the efficiency development. Therefore, the result of the study of the efficiency model of river transportation management in central Thailand could be a guideline to develop and improve the efficiency of river transportation management in the central Thailand.

Keyword: efficiency, river transportation, management in organization



กิตติกรรมประกาศ

ผลสำเร็จของคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นเรื่องของการจินตนาการแบบบูรณาการระหว่างสิ่งที่จริง (Fact) ตามกรอบแนวความคิดในการศึกษาค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรม และนำข้อมูลมาเป็นแนวทางและทำการวิเคราะห์เชิงปริมาณและคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลวิจัยจากผู้ประกอบการฯ เพื่อหาตัวแบบการบริหารจัดการประสิทธิภาพการขนส่งทางน้ำในประเทศไทย โดยงานวิจัยในครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากความดูแลเอาใจใส่ และไม่เคยปฏิเสธที่จะสละเวลาให้คำปรึกษา รวมถึงกำลังใจและคำแนะนำในการวางตัวให้เหมาะสมแก่การเป็นบัณฑิตในระดับปริญญาเอก ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณอย่างยิ่งสำหรับความเมตตาช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้การสนับสนุน ดังต่อไปนี้ 1) ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ยุวัฒน์ วุฒิเมธี อาจารย์ที่ปรึกษาหลักคุษฎีนิพนธ์ 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัฒนา พิธิษฐเกษม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมคุษฎีนิพนธ์ 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอม หุวะนันท์ ประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบคุษฎีนิพนธ์ 4) รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติชัย รุจนกนกนาฏ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบคุษฎีนิพนธ์ 5) อาจารย์ ดร.บูรินทร์ สันติสาส์น กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบคุษฎีนิพนธ์ 6) รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ อดีตคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยด้านการจัดการและรัฐประศาสนศาสตร์ รวมทั้งคณะอาจารย์โครงการหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการมหาวิทยาลัยสยาม 7) ดร.ครรชิต สิงห์สุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ 8) รองศาสตราจารย์ ดร.สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ รุ่นพี่ปริญญาเอกที่ชักชวนให้มาศึกษาต่อ 9) คุณศศิวิมล ไชยณรงค์ เจ้าพนักงานชำนาญการสำนักแผนและนโยบาย สำนักขนส่ง (สนข.) และ 10) ดร.ศิริัญญา ชีระอนันต์ชัย ที่ได้ช่วยเหลือในด้านวิธีการและการเก็บข้อมูลการทำวิจัย

ขอกราบระลึกถึงพระคุณของบิดามารดา คือ คุณพ่ออรรถกร ธนโสติดิกุลนันท์ และคุณแม่ฉันทา ธนโสติดิกุลนันท์ ที่ได้ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา ซึ่งคุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยชิ้นนี้ ขอมอบแด่ บรรพบุรุษ และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้เคยประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัย

สิทธิปวีร์ ธนโสติดิกุลนันท์

กันยายน 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(ค)
กิตติกรรมประกาศ.....	(จ)
สารบัญ.....	(ฉ)
สารบัญตาราง.....	(ช)
สารบัญรูปภาพ.....	(ญ)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	9
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	20
2.3 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้.....	25
2.4 แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม.....	31
2.5 แนวคิดและทฤษฎีหลักการความรับผิดชอบต่อสังคม.....	35
2.6 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ.....	41
2.7 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์.....	47
2.8 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารองค์การ.....	54
2.9 แนวคิดและทฤษฎีบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพ.....	60
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69
2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	70
2.12 สมมติฐานการวิจัย สมมติฐานการพยากรณ์ และนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	74
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	77
3.3 การทดสอบเครื่องมือ	87
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	90
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	94
4.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	121
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	134
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	140
5.3 ข้อเสนอแนะ	144
บรรณานุกรม	148
ภาคผนวก	159
ภาคผนวก ก การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม	160
ภาคผนวก ข การตรวจสอบความเชื่อมั่น	168
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	183
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	192
ประวัติผู้วิจัย	199

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การประมาณปริมาณการขนส่งและต้นทุนการขนส่งรูปแบบต่างๆ ในประเทศไทย.....	7
2.1 ตารางแสดงการบิดเบือนการสื่อสาร.....	58
2.2 การประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากการศึกษางานวิจัย.....	67
3.1 แสดงการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Allocation) จากจำนวนประชากร.....	76
3.2 แสดงการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Allocation) จากการประมาณอัตราตอบกลับแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจากอัตราการตอบกลับ (Response Rate).....	76
3.3 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับของการบริหารจัดการประสิทธิภาพธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย.....	79
3.4 การทดสอบความเชื่อมั่น ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด.....	89
4.1 ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการของกลุ่มตัวอย่าง (จำนวนและร้อยละ จำแนกตามคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง).....	94
4.2 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในองค์กร.....	97
4.3 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management).....	98
4.4 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management).....	99
4.5 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการมีส่วนร่วม (Participation).....	100
4.6 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR).....	101
4.7 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านแรงจูงใจ (Motivation).....	102
4.8 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM).....	103
4.9 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการสื่อสารองค์กร (Communication).....	104
4.10 ผลกระทบของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม.....	105
4.11 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยด้านต้นทุน (Cost) (Y1).....	106
4.12 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยด้านคุณภาพ (Quality) (Y2).....	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ด้านความรวดเร็ว (Y3).....	108
4.14 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) (Y4).....	109
4.15 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ในภาพรวม.....	110
4.16 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหาร จัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย.....	111
4.17 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการ ขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยทั้ง 8 ปัจจัย.....	114
4.18 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านต้นทุนการบริหาร จัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย.....	115
4.19 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านคุณภาพการบริหาร จัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย.....	116
4.20 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านความรวดเร็วการ บริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย.....	118
4.21 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านความยืดหยุ่น การบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย.....	119
4.22 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในภาพรวมการบริหาร จัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย.....	120

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แผนที่เส้นทางการขนส่งทางน้ำในประเทศไทย.....	2
1.2 สถิติปริมาณการขนส่งทางน้ำภายในประเทศแยกตามประเภทสินค้า ปี 2561.....	3
2.1 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารจัดการ.....	14
2.2 กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ.....	15
2.3 ความสอดคล้องของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์.....	16
2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร.....	17
2.5 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	21
2.6 ชัยชนะได้การมีส่วนร่วมของพลเมือง.....	32
2.7 แสดงกรอบแนวคิดทฤษฎี “อี อาร์ จี”.....	45
2.8 การสื่อสารที่ใช้ตามระดับและเป้าหมายขององค์กร.....	56
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	70



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

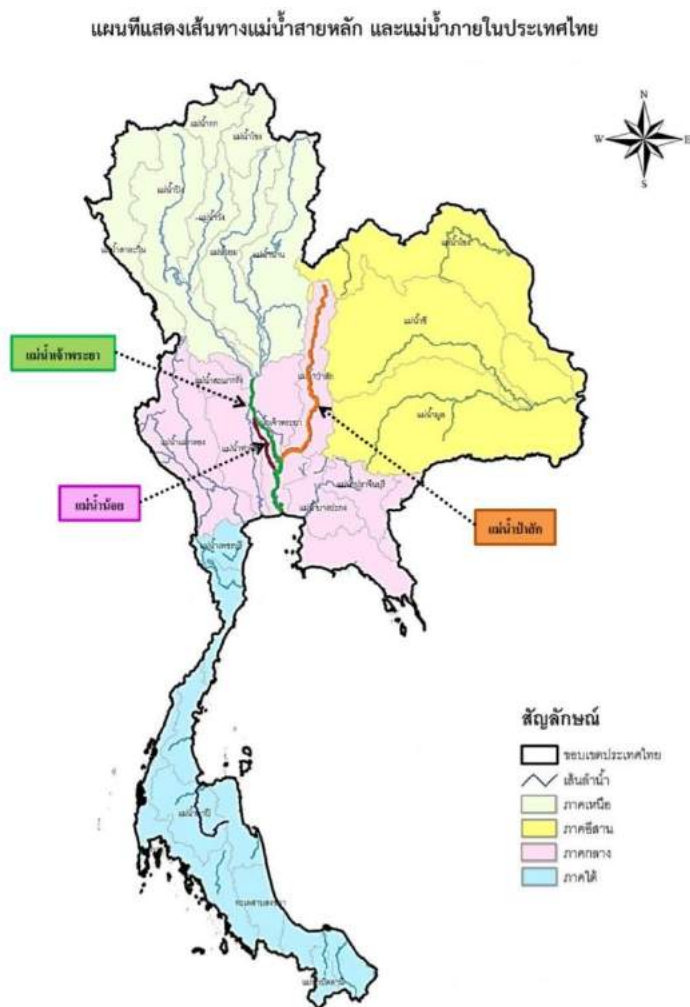
การขนส่ง (Transportation) ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ บริษัทต่างๆ ล้วนให้ความสนใจในการสร้างความสามารถในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ โดยจะเลือกรูปแบบการขนส่ง เช่น การขนส่งทางบก ทางอากาศ ทางระบบราง หรือทางน้ำ ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและลดต้นทุนได้มากที่สุด รูปแบบการขนส่งที่เก่าแก่ที่สุด คือการขนส่งสินค้าทางน้ำ (Water Transportation) และถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน โดยมีคุณลักษณะเฉพาะของการขนส่งสินค้าทางน้ำหรือทางเรือที่เหมาะสมคือ การขนส่งสินค้าที่มีปริมาณและน้ำหนักมาก ใช้ต้นทุนการขนส่งต่อครั้งต่ำ และสามารถขนส่งสินค้าทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ อีกทั้งภาครัฐมีนโยบายในการบริหารประเทศด้านเศรษฐกิจ โดยการเชื่อมโยงและพัฒนาระบบการขนส่งทั้งในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน

การขนส่งทางน้ำ (Water Transportation) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การขนส่งสินค้าทางทะเล (Sea and Ocean Transportation) และการขนส่งสินค้าทางลำน้ำ (Inland Water Transportation) โดยอธิบายได้ดังนี้

การขนส่งสินค้าทางทะเล (Sea and Ocean Transportation) หมายถึง การขนส่งทางทะเลที่เป็นกิจกรรมการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ เป็นการขนส่งด้วยระบบตู้คอนเทนเนอร์ (Container Box) โดยสินค้าที่จะขนส่ง จะต้องมีการนำสินค้าเข้าไปบรรจุในตู้ (Stuffing) และมีการขนถ่ายตู้ขึ้นไว้บนเรือขนส่งสินค้าขนาดใหญ่ (Container Ship) ที่ได้รับการออกแบบมาเป็นพิเศษสำหรับใช้ในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

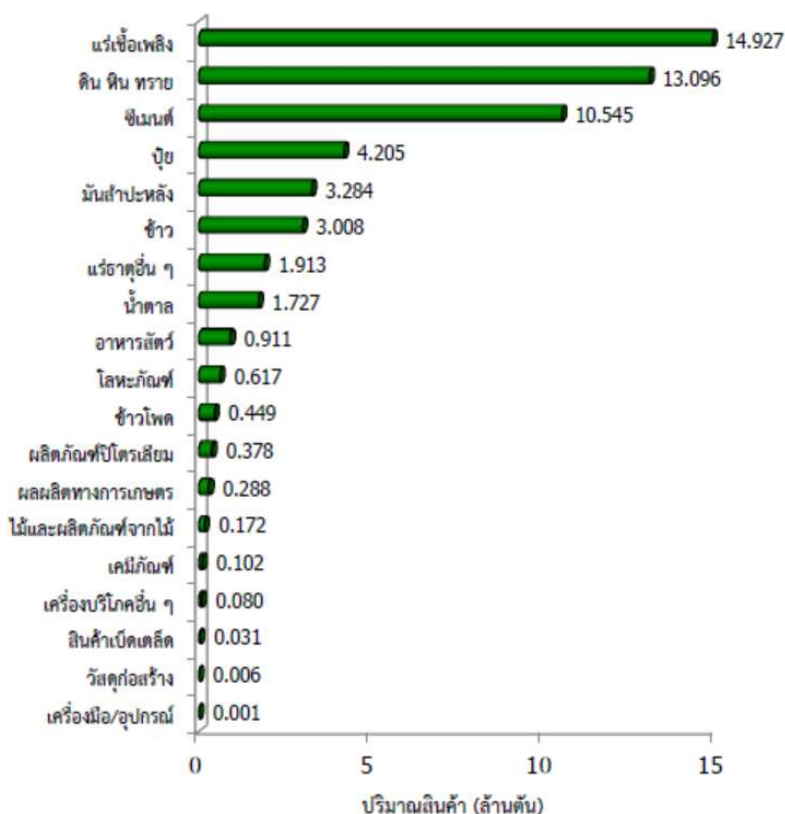
การขนส่งสินค้าทางแม่น้ำ หรือ ทางลำน้ำ (River or Inland Water Transportation) หมายถึง การขนส่งที่มีกิจกรรมการขนส่งโดยให้แม่น้ำหรือลำน้ำในแผ่นดินเป็นเส้นทางหลัก หรือจะเรียกได้ว่าเป็นการขนส่งสินค้าภายในประเทศ ได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำป่าสัก และแม่น้ำน้อย เป็นต้น เป็นการขนส่งด้วยระบบลากจูง ซึ่งในการขนส่งนั้นจะประกอบด้วยเรือลากจูงที่ใช้เครื่องยนต์ในการลากเรือบรรทุกสินค้าแบบเทกอง และเรือบรรทุกสินค้าแบบเทกอง (Bulk Carrier) ชนิดไม่มีเครื่องยนต์ โดยส่วนใหญ่จะใช้ในการบรรทุกสินค้าแบบเทกอง เช่น แร่เหล็ก (Iron ore) สินแร่ (Ore Concentrates) เมล็ดพืช (Grain) ถ่านหิน (Coal) ฟอสเฟต (Phosphate) บ็อกไซต์ (Bauxite) และอลูมินา (Alumina) เป็นต้น (กรมเจ้าท่า, 2561)

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ในประเทศไทยแม่น้ำที่เป็นแม่น้ำสายใหญ่และสำคัญมีทั้งหมด 43 ลำน้ำ ซึ่งเส้นทางการขนส่งเศรษฐกิจหลักของประเทศประกอบด้วยแม่น้ำ 3 สาย คือ แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำป่าสัก และแม่น้ำน้อย มีความยาว 379 กิโลเมตร 751 กิโลเมตร และ 145 กิโลเมตร ตามลำดับ และครอบคลุม 6 จังหวัด คือ อ่างทอง พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี นนทบุรี กรุงเทพมหานคร และสมุทรการ จะไหลไปบรรจบที่ 1 จังหวัดทางทะเล คือ ชลบุรี ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แผนที่เส้นทางการขนส่งทางน้ำในประเทศไทย
ที่มา: กรมเจ้าท่า (2561)

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลสถิติปริมาณการขนส่งสินค้าทางน้ำในประเทศไทยในปี 2561 มีปริมาณทั้งสิ้น 55,739 ล้านตัน แยกตามประเภทสินค้า พบว่าสินค้าที่มีการขนส่งในปริมาณมากที่สุด 4 อันดับแรกคือ ประเภทแร่เชื้อเพลิง หิน ดิน ทราาย ซีเมนต์ และปุ๋ย ตามลำดับ ซึ่งมีปริมาณการขนส่งเป็น ร้อยละ 76.74 ของทั้งหมด ดังแสดงในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 สถิติปริมาณการขนส่งทางน้ำภายในประเทศแยกตามประเภทสินค้า ปี 2561
ที่มา: กรมเจ้าท่า (2561)

อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลการขนส่งทางน้ำจากรายงานข้อมูลเศรษฐกิจการขนส่งสินค้าทางน้ำเฉพาะแห่งของกรมเจ้าท่า (2561) พบว่า ปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งสิ้นในปี 2561 ประมาณ 55,739 ล้านตัน ใช้เรือขนส่งสินค้าทั้งสิ้นจำนวน 64,618 เที่ยว โดยพบว่าสินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ สินค้าประเภท แร่เชื้อเพลิง ประมาณ 14,927 ล้านตัน รองลงมา 3 ลำดับ คือ สินค้าประเภท ดิน หิน ทราย ประมาณ 13,096 ล้านตัน ซีเมนต์ ประมาณ 10,545 ล้านตัน และปุ๋ย ประมาณ 4,205 ล้านตัน ตามลำดับ โดยเส้นทางที่มีการขนส่งมากที่สุด คือเส้นทาง อำเภอเกาะสีชัง จังหวัดชลบุรี ถึงอำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รองลงมา คือ เส้นทาง อำเภอเกาะสีชัง จังหวัดชลบุรี ถึงอำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แยกเป็นเรือขาล่องและเรือขาขึ้น ดังนี้

1. เรือขาล่อง มีปริมาณการขนส่งสินค้า ประมาณ 33,336 ล้านตัน มีเป็นระยะทางรวม 1,130 กิโลเมตร โดยจุดต้นทางถึงปลายทางของสินค้ามีต้นทาง 4 จังหวัด คือ จังหวัดอ่างทอง มีปริมาณการขนส่งสินค้า ประมาณ 13,776 ล้านตัน สินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ สินค้าประเภท ดิน หิน ทราย ประมาณ 13,096 ล้านตัน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีปริมาณการขนส่งสินค้า 18,881 ล้านตัน สินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ สินค้าประเภทซีเมนต์ ประมาณ 10,545 ล้านตัน

จังหวัดปทุมธานี มีปริมาณการขนส่งสินค้า 634 ล้านตัน สินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ ข้าว ประมาณ 2,873 และจังหวัดนนทบุรี 45 ล้านตัน จากการพิจารณาปริมาณการขนส่งจากต้นทางแม่น้ำเจ้าพระยา พบว่า มีสินค้า 11 ประเภท ซึ่งสินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ หิน ดิน ทราย 11,903 ล้านตัน ต้นทางแม่น้ำป่าสัก มีสินค้า 8 ประเภท ซึ่งสินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ ซีเมนต์ 9,441 ล้านตัน และต้นทางแม่น้ำเจ้าพระยา มีสินค้าประเภทเดียว คือ ข้าว 174 ล้านตัน

2. เรือขาขึ้น มีปริมาณการขนส่งสินค้า ประมาณ 22,403 ล้านตัน ใช้เรือขนส่งสินค้า จุดต้นทาง - ปลายทาง ของสินค้านี้มีต้นทาง 7 จังหวัด คือ จังหวัดชลบุรี มีปริมาณการขนส่งสินค้า ประมาณ 21,404 ล้านตัน สินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ สินค้าประเภท แร่เชื้อเพลิง ประมาณ 14,926 ล้านตัน และจังหวัดสมุทรปราการ มีปริมาณการขนส่งสินค้า 526 ล้านตัน สินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ สินค้าประเภทผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ประมาณ 378 ล้านตัน จากการพิจารณาปริมาณการขนส่งจากปลายทางแม่น้ำเจ้าพระยา พบว่า มีสินค้า 9 ประเภท ซึ่งสินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ ปุ๋ย 2,247 ล้านตัน และปลายทางแม่น้ำป่าสัก มีสินค้า 9 ประเภท ซึ่งสินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ แร่เชื้อเพลิง 14,351 ล้านตัน

จากข้อมูลปริมาณสินค้าตามต้นทางและปลายทางแม่น้ำที่ใช้ในการขนส่งสินค้า พบว่า แม่น้ำสายหลักที่ใช้ในการขนส่งสินค้า คือ แม่น้ำป่าสัก มีปริมาณการขนส่งสินค้าประมาณ 33,420 ล้านตัน สินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุดคือ แร่เชื้อเพลิง ประมาณ 14,351 ล้านตัน แม่น้ำเจ้าพระยา มีปริมาณการขนส่งสินค้าประมาณ 22,145 ล้านตัน ซึ่งสินค้าที่มีการขนส่งมากที่สุด คือ หิน ดิน ทราย ประมาณ 11,903 ล้านตัน และแม่น้ำน้อยมีการขนส่งสินค้าเพียงประเภทเดียว คือ ข้าว ประมาณ 174 ล้านตัน ซึ่งแม่น้ำทั้ง 3 สาย ล้วนแล้วตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศไทย

ประเทศไทยถือเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน (ASEAN) ในเรื่องการค้าการลงทุน โดยมีการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) จากนานาชาติ และมีหน่วยงานส่งเสริมการลงทุนแก่นักลงทุนต่างชาติซึ่งเรียกว่า สำนักงานส่งเสริมการลงทุน (BOI) อีกทั้งประเทศไทยนั้นยังมีทั้งทรัพยากรธรรมชาติ และมีการคมนาคมที่เจริญก้าวหน้ากว่าประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค และมีภูมิประเทศที่เป็นเขตติดต่อทางทะเลถึง 2 ด้านคือ ด้านตะวันออก (อ่าวไทย) และ ด้านตะวันตก (ทะเลอันดามัน)

จากข้อมูลสถิติย้อนหลังกรมเจ้าท่าปี 2552 - 2561 พบว่าปริมาณการขนส่งทางน้ำภายในประเทศมีปริมาณการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอด 10 ปี เมื่อเทียบจากปี 2552 มีปริมาณ 44,561 ล้านตัน เป็น 55,739 ล้านตันในปี 2561 สัดส่วนเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 1.25 ซึ่งสอดคล้องในทิศทางเดียวกับธนาคารออมสิน. ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก (2560) พบว่า ในประเทศช่วงปี 2558 - 2560 การขนส่งทางน้ำมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของปริมาณการขนส่งสินค้า

คิดเป็นร้อยละ 3 ซึ่งมากกว่าการขนส่งประเภทอื่น ๆ คือ ทางราง ร้อยละ 2.1 ทางถนนร้อยละ 1.7 และทางอากาศคิดลบ ร้อยละ 4.3 และเมื่อย้อนไปในปี 2557 ศูนย์วิจัยกสิกรไทย พบว่าอัตราการเติบโตตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจขนส่งทางน้ำเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ในภาคการขนส่งทางน้ำ มีมูลค่า 142,500 ล้านบาท โดยขยายตัวประมาณร้อยละ 6.8 จากปี 2556 ที่มีมูลค่าประมาณ 133,400 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557) โดยมีปัจจัยหนุนได้แก่ การฟื้นตัวของ การส่งออก การปรับตัวขึ้นของดัชนีค่าระวางเรือ (BDI Index) และการขยายตัวของ การค้าชายแดนจากการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมการขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศ ในขณะที่การขนส่งทางน้ำภายในประเทศทั้งการขนส่งทางลำน้ำ และทางชายฝั่งเป็นทางเลือกหนึ่งของผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญ เพราะเป็นวิธีการที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการประหยัดต้นทุนในการขนส่งสินค้า โดยการขนส่งทางน้ำภายในประเทศยังคงมีโอกาสดีโตได้อีกมาก เนื่องจากประเทศไทยมีแม่น้ำสายสำคัญ ที่ไหลผ่านในย่านเกษตรกรรม และอุตสาหกรรม และเชื่อมต่อกับภูมิภาคอาเซียน ในขณะที่พื้นที่ชายฝั่งทะเลทางใต้ และทางตะวันออกของไทยยังสามารถพัฒนาให้เกิดความเชื่อมโยงของระบบการขนส่งทางน้ำระหว่างภาคใต้และภาคตะวันออกได้

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ข้อ ๕.๑.๑ ว่าด้วยเรื่องของการพัฒนาการบริการขนส่งและโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสากล โดยมีกรอบการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ให้เชื่อมโยงการขนส่งทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและการพัฒนาระบบเครือข่ายรวมถึงการบริหารเครือข่ายธุรกิจของภาคบริการขนส่งและโลจิสติกส์ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาค ให้สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันและเกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การลดต้นทุนการทางธุรกิจ ตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิภาพความเชื่อมโยงระบบการขนส่ง และอำนวยความสะดวกด้านการค้าและการขนส่งสินค้าผ่านแดน โดยใช้ศักยภาพการเชื่อมโยงด้านโครงสร้างพื้นฐานในทุกแนวพื้นที่เศรษฐกิจที่มี อย่างสูงสุด รวมถึงการเข้าถึงบริการสาธารณะของประเทศ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม" (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

นอกจากนี้สมชาย สุมันต์ขจรกุล (2559) รองอธิบดีกรมเจ้าท่า กล่าวว่า กระทรวงคมนาคมได้ออกนโยบายสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูปการขนส่งทางบกไปสู่การขนส่งทางน้ำ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 โดยเพิ่มสัดส่วนการขนส่งทางน้ำจาก ร้อยละ 15 เป็นร้อยละ 19 ภายในพ.ศ. 2563 เพื่อให้เกิดการประหยัดพลังงาน ลดต้นทุนการขนส่ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน ดังนั้นกรมเจ้าท่าจึงมีนโยบายในการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้าง

พื้นฐานการขนส่งทางน้ำภายในประเทศ โดยมีการพัฒนาและปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

อาคม เติมพิทยาไพสิฐ (2557) กล่าวว่า “ขีดความสามารถของประเทศไทยลดต่ำลงอย่างน่าเป็นห่วง ถึงแม้ต้นทุนการขนส่งจะลดลง แต่ก็ยังมีสัดส่วนที่สูงกว่ามาก เมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว” ขณะที่การขนส่งทางถนนมีสัดส่วนต้นทุนการใช้พลังงานที่สูงและไม่สามารถบรรทุกราวละมากๆ แต่สามารถขนส่งได้รวดเร็ว ดังนั้น จึงมีนโยบายเชื่อมโยงการขนส่ง ซึ่งนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการขนส่งทางน้ำ คือ ประหยัดการใช้พลังงาน เนื่องจากการขนส่งทางน้ำสามารถขนส่งต่อเที่ยวได้คราวละมากๆ จึงใช้พลังงานต่อหน่วยในปริมาณต่ำมาก ทั้งยังช่วยลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ หากมีการยกระดับประสิทธิภาพการขนส่งทางน้ำ ทั้งในด้านกายภาพและการบริหารจัดการก็จะทำให้ผู้ประกอบการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งทางถนน เป็นการขนส่งทางน้ำ หรือมีการใช้บริการการขนส่งหลายรูปแบบมากขึ้นก็จะทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศลดลง นอกจากนี้ และยังลดปัญหาความแออัดการขนส่งทางถนน มีรถบรรทุกวิ่งบนถนนลดลง ค่าซ่อมบำรุงถนนลดลง การเกิดอุบัติเหตุและเสียชีวิตบนท้องถนนลดลงในทิศทางเดียวกัน และเมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลต้นทุนการขนส่งระหว่างทางบกและทางลำนํ้าของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (2561) จะพบว่า การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการขนส่งในประเทศมีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกประเภทการขนส่ง โดยเฉพาะต้นทุนการขนส่งทางถนน คือ 1.38 บาทต่อตันต่อกิโลเมตรและต้นทุนการขนส่งทางลำนํ้า คือ 0.52 บาทต่อตันต่อกิโลเมตร ซึ่งจะเห็นได้ว่าต้นทุนการขนส่งทั้ง 2 ประเภท มีต้นทุนที่แตกต่างกันประมาณ 0.86 บาทต่อตันต่อกิโลเมตร จากการสำรวจพบว่า การขนส่งสินค้าภายในประเทศทางนํ้าปี พ.ศ. 2560 มีปริมาณรวม 113.876 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 14.064 ของปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมด โดยสูงกว่าค่าเป้าหมาย (ร้อยละ 12.45) เนื่องจากปริมาณ การขนส่งสินค้าทางนํ้า ปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้นจากปริมาณ 101.221 ล้านตัน ในปี พ.ศ. 2559 โดย สนข. ได้ประสานกรมเจ้าท่า พบว่าปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศทางนํ้าที่เพิ่มขึ้นซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และนโยบายของกระทรวงคมนาคม ว่าด้วยเรื่องของการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งทางนํ้าในภาคกลางของประเทศไทย ดังตารางที่ 1.1 แสดงสถิติปริมาณขนส่งสินค้าภายในประเทศและต้นทุนสินค้าจำแนกตามรูปแบบขนส่งสินค้า ปี พ.ศ. 2560 และสถิติวิเคราะห์ผลสัดส่วนการขนส่งสินค้าภายในประเทศทางนํ้าและทางราง ปี พ.ศ. 2561 โดย สนข.

ตารางที่ 1.1 การประมาณปริมาณการขนส่งและต้นทุนการขนส่งรูปแบบต่างๆ ในประเทศไทย

รูปแบบการขนส่ง	การประมาณปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศ และต้นทุนการขนส่งจำแนกตามรูปแบบการขนส่งสินค้า ปี พ.ศ. 2560				
	ปริมาณการขนส่ง (ล้านตันต่อปี)	สัดส่วน ปริมาณการขนส่ง (ร้อยละ)	การขนส่ง ภายในประเทศ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	สัดส่วนการขนส่ง ภายในประเทศ (ร้อยละ)	ต้นทุนการขนส่ง (บาท/ตัน-กิโลเมตร)
ทางถนน	709.028	87.57	131,170	87.99	1.38
ทางราง	10.162	1.26	2,044	1.37	0.71
ทางน้ำ	90.429	11.17	15,834	10.62	0.52
ทางอากาศ	0.055	0.01	35	0.02	20.00
รวม	809.674	100	149,082	100	1.284
รูปแบบการขนส่ง	ปี พ.ศ. 2561 (ผลของปฏิทิน พ.ศ. 2560)				เป้าหมาย
	ปริมาณการขนส่ง	สัดส่วนปริมาณการขนส่ง		ตามหลักเกณฑ์	
	(ล้านตันต่อปี)	(ร้อยละ)		สำนักงาน ก.พ.ร	
ทางน้ำ ¹⁾	113.876	14.064%		12.45%	
ทางราง ²⁾	11.581	1.43%		1.43%	
รวม (พ.ศ. 2560) ³⁾	809.674				

หมายเหตุ : 1) สถิติปริมาณสินค้าทางน้ำ ปี พ.ศ. 2560 (ปีปฏิทิน) จาก จท.

2) สถิติปริมาณสินค้าทางรถไฟ ปี พ.ศ. 2560 (ปีปฏิทิน) จาก รฟท.

3) ปริมาณรวมปี พ.ศ. 2560 จาก สนข.

ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (2561)

ในปัจจุบันการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีระบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการบริหารจัดการหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านต่างๆ อันนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างความยั่งยืนขององค์กรและเศรษฐกิจในอนาคต โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้แสดงทรรศนะในการสัมภาษณ์กับนิตยสาร Freight Max (2557) ว่า “การขนส่งทางน้ำของประเทศไทยยังอยู่ในช่วงกำลังพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการการขนส่งทางน้ำ พร้อมทั้งสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับประเทศ” โดยมุ่งเน้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งประเภทอื่นๆ ตามนโยบายของรัฐบาลและกรมเจ้าท่า โดยกรมเจ้าท่าได้มุ่งเน้นเรื่องส่งเสริมและพัฒนาการขนส่งทางน้ำให้เกิดประสิทธิภาพลดต้นทุนการขนส่ง ประกอบกับการกำกับดูแลด้านความปลอดภัยในการขนส่งทางน้ำ และมีเป้าหมายหลักที่ต้องการส่งเสริมและพัฒนาการขนส่งทางน้ำให้สามารถแข่งขันกับการขนส่งทางถนน ซึ่งปัจจุบันเป็นการขนส่งที่ได้รับความนิยมมากกว่าการขนส่งรูปแบบอื่น เนื่องจากเป็นการ

ขนส่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายถึงแม้ว่าจะมีต้นทุนที่สูงก็ตาม นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทางน้ำ เช่น การสร้างท่าเทียบเรือทั้งท่าเทียบเรือสินค้าและท่าเทียบเรือคนโดยสาร การขุดลอกร่องน้ำ การทำเขื่อนป้องกันตลิ่งทั้งในแม่น้ำและทะเล พร้อมเร่งพัฒนาบุคลากรพาณิชยนาวี

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2557) ได้ศึกษาและพบในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางน้ำ เป็นอีกช่องทางในการส่งออกและนำเข้าของประเทศ และยังสร้างรายได้เข้าประเทศจำนวนมหาศาลในแต่ละปี ที่สำคัญสามารถลดต้นทุนการขนส่งได้มากกว่าระบบขนส่งอื่นๆ ด้วย โดยในปัจจุบันการขนส่งทางน้ำภายในประเทศยังไม่เป็นที่นิยมเท่าที่ควร โดยมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 15.2 ของการขนส่งภายในประเทศทั้งหมด เนื่องจากการขนส่งทางน้ำยังคงเผชิญปัญหาหลายด้าน อาทิเช่น อุปทานขนส่งทางเรือยังคงเติบโตเร็วกว่าอุปสงค์ อุปทานกองเรือในด้านขนส่งยังคงเติบโตในอัตราค่อนข้างสูง แต่เริ่มที่จะชะลอตัวลง เนื่องจากมีค่าระวางเรือที่ค่อนข้างต่ำ และมีอัตราการแข่งขันที่สูงมากขึ้น ขณะที่ความต้องการของผู้บริโภคริทยังฟื้นตัวได้ไม่รวดเร็วมากนัก ประกอบกับแนวโน้มค่าระวางเรือยังคงไม่ฟื้นตัวดีมากนัก อุปสงค์ในด้านการขนส่งทางเรือเติบโตไม่ทัน จำนวนอุปทานที่ยังคงมีอยู่มากซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญในการกดดันดัชนีค่าระวางเรือ (Baltic Dry Index : BDI) และส่งผลให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ยังไม่ฟื้นตัวเร็วมากนัก ทั้งผลกระทบจากปัญหาด้านแรงงานในปัจจุบันนอกจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการขนส่งต้องเผชิญกับภาวะต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น อันเนื่องมาจากการปรับขึ้นค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเมื่อต้นปีพ.ศ. 2556 ที่ผ่านมาผู้ประกอบการยังต้องเผชิญกับปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ และปัญหาจากเงินบาทแข็งค่า ส่งผลต่อการส่งออกของไทย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ต่อมายังมีการส่งออกสินค้าทางเรือด้วยเช่นกัน รวมไปถึงปัญหาจากภัยธรรมชาติที่กระทบต่อการขนส่งทางเรือ โดยเฉพาะเรือเดินสมุทรและการเข้าจอดในท่าที่ได้รับผลกระทบ อาทิเช่น สึนามิ พายุพายุไต้ฝุ่น พายุโซนร้อน และพายุดีเปรสชัน เป็นต้น ซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการขนส่งทางเรือ

นอกจากนี้จากงานวิจัยของอุไรพรธม เจนวานิชยานนท์ และชุตริยะ ระบอบ (2554) “เรื่อง การศึกษาพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ กรณีศึกษา : บริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทย” พบว่าการนำเอาเทคโนโลยีและระบบการจัดการสมัยใหม่มาใช้ทางด้านระบบการจัดการขนส่งสินค้า (Logistic) เพื่อลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ประกอบกับการให้ความสำคัญต่อสังคมโดยการจัดกิจกรรมหรือมีส่วนร่วมทางสังคมอย่างสม่ำเสมอ เป็นผลทำให้องค์กรหรือบริษัท ได้รับการยอมรับจากสังคม ซึ่งจะส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจในทั้งทางตรงและทางอ้อม และจะทำให้มีความเจริญรุดหน้าอย่างมั่ง

คงและยั่งยืน อีกทั้งยังพบว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การหรือบริษัทนั้นคือ การได้รับการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ อาทิเช่น การให้ภาคเอกชนร่วมกันพัฒนาการจัดการขนส่ง ให้สอดคล้องกับหลักฐานที่ปรากฏในช่วงพัฒนาธุรกิจขนส่ง และการขนส่งทางน้ำของบริษัทที่รัฐบาลเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนประมูลเพื่อลดปัญหาความแออัดคับคั่งของท่าเรือ ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถเข้าบริหารท่าเทียบเรือได้ในระยะเวลาต่อมา

จากข้อมูลการขนส่งทางน้ำจากรายงานข้อมูลเศรษฐกิจการขนส่งสินค้าทางน้ำเฉพาะแห่ง และ ข้อมูลสถิติแสดงปริมาณและประเภทการขนส่งสินค้าแต่ละชนิดจากกรมเจ้าท่า (2561) และ ข้อมูลสถิติต้นทุนการขนส่งประเภทต่างๆ ในประเทศไทยจากสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (2561) ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นแนวทางในการทำวิจัยเกี่ยวกับสินค้าหลักที่มีการนำเข้าและส่งออก 4 อันดับ คือ ดิน หิน ทราย ซีเมนต์ แร่เชื้อเพลิง และป๋ย โดยสินค้าทั้ง 4 ประเภทหลักนั้น ใช้เส้นทางแม่น้ำสายหลัก 3 สาย นั่นคือ แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำป่าสัก และแม่น้ำน้อย ซึ่งแม่น้ำทั้ง 3 สาย ล้วนแล้วตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศไทย

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจหาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่ต้นทุนการขนส่งสินค้าทางน้ำที่ต่ำลง โดยผู้วิจัยต้องการวิจัยว่า “ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย”

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
2. ศึกษาเฉพาะบริษัทที่ดำเนินธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย โดยเจาะจงที่แม่น้ำสำคัญ 3 สายหลัก คือ แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำป่าสัก และแม่น้ำน้อย

3. ศึกษาเฉพาะบริษัทที่ดำเนินธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยที่มีการขนส่งสินค้าใน 4 กลุ่มประเภทรันนั้นคือ หิน ดิน ทราย ซีเมนต์ แร่เชื้อเพลิง และปุ๋ย ตามลำดับ

4. ขอบเขตด้านเวลา ทำการศึกษาตั้งแต่ 31 พฤษภาคม 2560 ถึง 30 เมษายน 2561

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้นมีนิยามคำศัพท์ดังนี้

การขนส่งสินค้าทางแม่น้ำ (River Transportation) หมายถึง รูปแบบการขนส่งประเภทหนึ่งที่เป็นการขนส่งที่เก่าแก่ที่สุด โดยมีคุณลักษณะเฉพาะคือ สามารถขนส่งสินค้าที่มีปริมาณและน้ำหนักมาก และส่งในระยะทางไกล โดยใช้ต้นทุนการขนส่งต่อครั้งต่ำกว่าการขนส่งประเภทอื่นๆ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficient Management) หมายถึง กระบวนการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า ถูกต้อง รวดเร็ว โดยประกอบด้วยคุณภาพของงาน ปริมาณงาน และเวลาที่ใช้ไปในการปฏิบัติงาน และจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง เป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยแบ่งหน้าที่หลักออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์กรความรู้ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย ให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้

2. องค์กรความรู้ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย จะสามารถนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างความเข้มแข็งในอุตสาหกรรมในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องตัวแบบประสิทธิภาพบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งการศึกษาของในประเทศไทยและในต่างประเทศในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องและได้มีการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้รวบรวมรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation)
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility)
- 2.6 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation)
- 2.7 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customers Relationship Management)
- 2.8 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารองค์การ (Communication)
- 2.9 แนวคิดและทฤษฎีบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพ (Efficiency Management)
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2.12 สมมติฐานการวิจัย สมมติฐานการพยากรณ์ และนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินแนวทางในการดำเนินงานไปสู่ทิศทางที่ตั้งไว้ โดยแต่ละองค์กรล้วนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้การสร้างกลยุทธ์ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานได้ (Neilson, Martin, & Powers, 2008)

2.1.1 การนิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์

Fayol (1917) นักทฤษฎีด้านการบริหารจัดการในยุคเริ่มต้น ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการที่เป็นลำดับขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ การประสานงาน ตลอดจนการควบคุม โดยมุ่งเน้นแนวทางการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Hamel (2007) อันประกอบด้วย การกำหนดและการตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) การจูงใจและการกำหนดแนวทางการทำงานให้กับแรงงาน (Effort) การประสานงานและควบคุมกิจกรรม (Activities) การพัฒนาและมอบหมายงานให้กับคนที่มีความสามารถ (Talent) การสะสมและการประยุกต์ความรู้ (Knowledge) การรวบรวมและการจัดการทรัพยากร (Resources) การสร้างและถนอมรักษาความสัมพันธ์ (Relationship) และการสร้างความสมดุลและการบรรลุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder demands)

Schendel & Hofer (1979) ได้สรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้ประกอบการ และเกี่ยวกับการสร้างการเติบโตขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการพัฒนาและการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อดำเนินธุรกิจขององค์กร อันประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่มีคุณลักษณะ 4 ด้านคือ 1) ขอบเขตของกลยุทธ์ (Strategy scope) 2) การใช้ทรัพยากรขององค์กรในการปฏิบัติ (Deployment of organizational resources) 3) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) 4) การเสริมประสาน (Synergy)

บุญจาวรณ วิงวอน (2556) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่น ตลอดจนหาวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความมั่นใจแก่องค์กรและรักษาสถานภาพการเป็นผู้ประกอบการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective – MBO) โดยทบทวนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์ขั้นตอนนี้คือ การประเมินสถานการณ์ (Situation analysis) ของธุรกิจและอุตสาหกรรม การสร้างยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Formulation) และการนำเอายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (Implementation) แล้วสิ้นสุดด้วยประเมินผล (Evaluation & Control)

Neilson et al. (2008) ให้นิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการขั้นพื้นฐาน 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย สิทธิในการตัดสินใจที่ชัดเจน ข้อมูลพื้นฐานด้านสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กร และสิ่งจูงใจการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งได้พบว่าแนวคิดในการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือการสร้างกลยุทธ์ที่สามารถทำให้ได้เปรียบทางการ

แข่งขันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จักต้องแก้ปัญหาด้วยการลงมือปฏิบัติมากกว่ามุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง พบว่าปัจจัย 2 ประการคือ 1) การกำหนดสิทธิในการตัดสินใจให้ชัดเจน เช่น ระบุตัวบุคคลที่ต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง และใครจะต้องแสดงความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจนั้นบ้าง และ 2) ทำให้แน่ใจว่าข้อมูลนั้นสามารถไหลเวียนไปในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ สามารถตัดสินใจและประสานงานในเครือข่ายและสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และยังพบว่าองค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น 4 ข้อดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ต้องชัดเจนไว้ข้อกังขา
2. การรับ - ส่ง ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วระหว่างผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ
3. ข้อมูลพื้นฐานและองค์ความรู้ขององค์กร ต้องมีการไหลเวียนอย่างอิสระทั่วทั้งองค์กร
4. พนักงานต้องมีข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผลกำไรขาดทุนของบริษัท

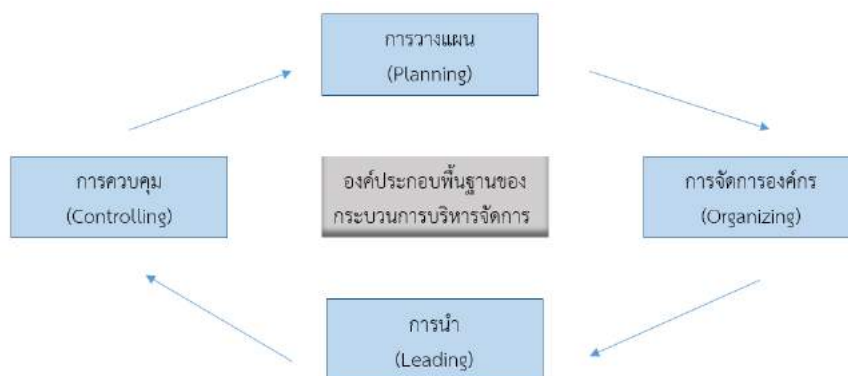
ในขณะที่ Bartol & Martin (1998) ได้นำเสนอว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วยกัน 4 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรไว้ล่วงหน้า ในการบริหารงานใดๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร และจะต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น กลาง และยาว โดยผู้บริหารต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How Many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When)

2. การจัดการองค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน สายการบังคับบัญชาหรือการควบคุมในแต่ละหน่วยงานขององค์กร โดยแบ่งเป็น หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุม โดยอาจแสดงให้เห็นในรูปของแผนภูมิองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในแต่ละสายงานบังคับบัญชา และเป็นการสะดวกในการติดต่อสื่อสารในองค์กร

3. การเป็นผู้นำ สั่งการ และจูงใจ หมายถึง การโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร

4. การควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้ทราบว่าได้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและ/หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ อีกทั้งยังเป็นการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และนำไปสู่การปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารจัดการ
ที่มา: Bartol & Martin (1998)

ดังนั้น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ด้วยความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเพื่อนำมากำหนดเป็น โดยเริ่มตั้งแต่วิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญขององค์กร โดยมีองค์ประกอบในการสร้างการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย สติในการตัดสินใจที่ชัดเจน ข้อมูลพื้นฐานด้านสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กร และสิ่งจูงใจการปฏิบัติงาน

2.1.2 แนวทางการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในองค์กร

Miller (1996) ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้ประกอบการ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และกระบวนการที่สามารถทำให้นำหน้าคู่แข่งในการแข่งขันในธุรกิจ ซึ่งในระยะแรก จะศึกษาองค์ประกอบดังนี้ 1) การดำเนินการเชิงรุก 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การแสวงหาโอกาส และ 4) การเอาชนะคู่แข่ง ต่อมา Covin, Green, & Slevin (2006) และ Naman & Slevin (1993) ได้ศึกษาต่อว่า ในระยะที่สององค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) การกล้าเสี่ยง (Risk taking) 2) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) 3) การดำเนินธุรกิจเชิงรุก (Pro – activeness) และ บุญทวารณ วิงวอน (2556) ได้เพิ่มอีกสองด้านคือ 4) การแสวงหาโอกาส (Opportunity seeking) และ 5) การสร้างความแตกต่าง (Differentiate) ดังแสดงในภาพที่ 2.2

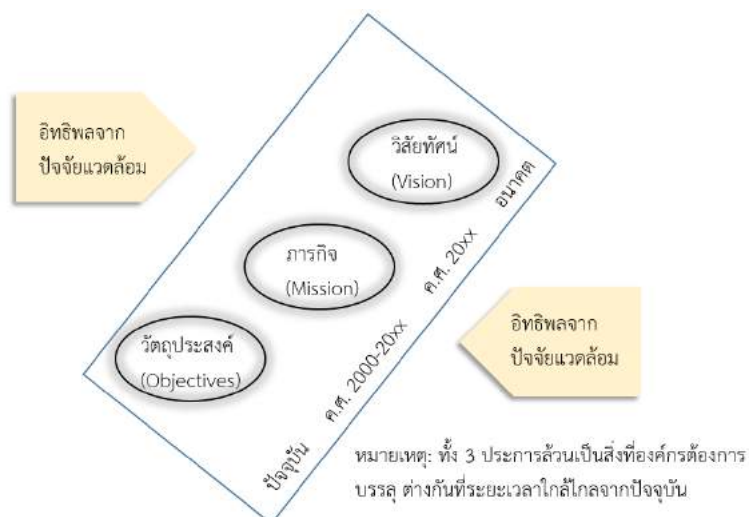


ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างผู้ประกอบการ

ที่มา: บุญทวารณ วิงวอน (2556)

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556) กล่าวถึงเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการจัดการอย่างมียุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นเรื่องที่ไม่ลึกลับซับซ้อน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ค่อยทราบหรือให้ความสนใจน้อยมาก โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ควรมุ่งเน้นหรือทุ่มเทให้ความสำคัญกับทรัพยากรไปในทิศทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนพร้อมคิดกลยุทธ์อย่างเฉียบพลันและสมเหตุสมผลอันประกอบด้วยกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. การประเมินสถานการณ์หรือผลการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม (Situation Analysis) เป็นการประเมินและสอบทานกลุ่มวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) โดยวิสัยทัศน์จะเป็นมุมมองหรือความต้องการของผู้บริหารหลังจากการประเมินสถานการณ์ที่อยากให้เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งอาจมองว่าเป็นทิศทางในการสร้างความเจริญเติบโต (Growth) และเพื่อความอยู่รอด (Survive) ขององค์กรและนำไปสู่การกำหนดขอบเขตในการสร้างพันธกิจที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดค่าเชิงปริมาณได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสอดคล้องของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์
ที่มา: บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556)

2. การทบทวนการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) เป็นกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานที่มีการควบคุมดูแลภายในองค์กรให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และง่ายต่อการบริหารจัดการด้านผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ให้เกิดความเท่าเทียมกัน โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ หน้าที่ (Duty) อำนาจ (Authority) และ ความสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) อีกทั้งต้องให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ (Vision) ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย พันธกิจ (Mission) ที่มีวิถีปฏิบัติอันเป็นที่ยอมรับ เป้าหมาย (Goal) ที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ และวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดค่าเชิงปริมาณได้ เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การประเมินปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment)

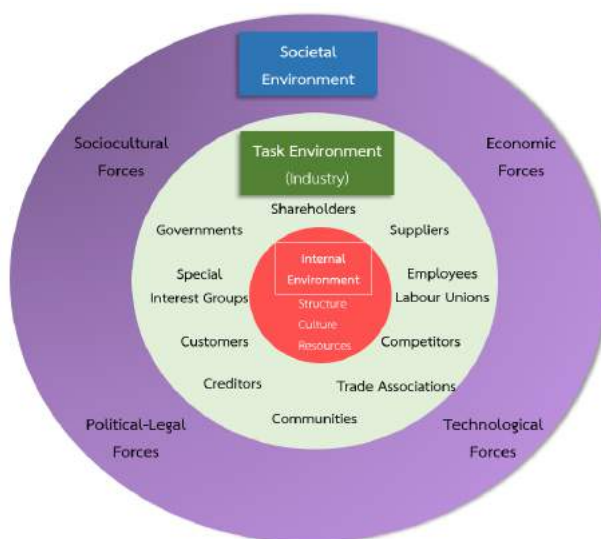
4. การประเมินปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment)

ในส่วนข้อ 3 และข้อ 4 เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์หรือสถานะผลการดำเนินงานในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนสมรรถนะที่องค์กรมีอยู่ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งประกอบด้วย

S	=	Strength	หมายถึง จุดแข็งหรือความแข็งแกร่งขององค์กร
W	=	Weakness	หมายถึง จุดอ่อนหรือความไม่แข็งแกร่งขององค์กร
O	=	Opportunities	หมายถึง โอกาสที่เปิดกว้างต่อองค์กร
T	=	Threats	หมายถึง อุปสรรคหรือภัยคุกคามจากองค์กรภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Environment Analysis) จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ทักษะ

(Skills) ทรัพยากร (Resources) สมรรถนะ (Competencies) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) วัฒนธรรม (Culture) เทคโนโลยี (Technological) การเมือง (Political) กฎหมาย (Legal) ผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) ลูกค้า (Customers) คู่แข่งขัน (Competitors) และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องพิจารณาเกี่ยวกับความได้เปรียบของกลุ่มแข่งขันในเรื่องต่าง ๆ เช่น ทักษะในการบริหารจัดการ (Management Skills) ตัวผลิตภัณฑ์และการบริการ (Products and Services) กระบวนการหรือวิธีการในการผลิต (Processes or Methods) ปัจจัยผลิต (Input) และทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) โดยเครื่องมือในปัจจุบันที่นิยมใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อันได้แก่ SWOT, TOWS Matrix, IFAS, EFAS, Six Forces Model, Product Life Cycle, BCG Boston Model เป็นต้น



ภาพที่ 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
ที่มา: Kotler & Keller (2016)

1. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factor Analysis) จากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกข้างต้น หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยหาจุดที่เหมาะสม (Strategic Fit) ระหว่างโอกาสต่างๆ อันเป็นปัจจัยภายนอกกับความแข็งแกร่งที่องค์กรมีอยู่ อันเป็นปัจจัยภายใน ขณะเดียวกันต้องไม่ให้ภัยคุกคามภายนอกองค์กร ซึ่งอาจกระทบจุดอ่อนขององค์กร ครอบคลุมถึงสมรรถนะอันโดดเด่น (Distinctive Competencies) และนำไปสู่การแก้ไขจุดอ่อน ลดอุปสรรคที่เข้ามากระทบขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Recommend Best Alternative Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ โดยการวางแผนยุทธศาสตร์ในระดับนี้อาจเป็นไปได้ทั้งเพื่อการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ (Competitive Strategy) หรือการจับมือกับผู้ประกอบการบางราย

(Cooperative Strategy) เพื่อจะสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นที่เหลือได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) โดยผู้บริหารระดับสูง เช่น บอร์ด CEO หรือเจ้าของกิจการ จะต้องพิจารณาแนวทางการบริหารองค์กรตามสถานการณ์ในปัจจุบันที่ได้วิเคราะห์ข้างต้น เพื่อกำหนดแนวทางขององค์กรไปในทิศทาง “ขยายตัว” หรือ “หดตัว” เรียกว่า Directional Strategy ให้เกิดความสมดุล (Balance) และสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด (Maximum ROI) หรือเรียกว่า Portfolio Strategy หลักจากนั้นนำแนวทางมากำหนดยุทธศาสตร์ในระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) ซึ่งจะคำนึงถึงปัจจัยในการตัดสินใจ 3 ปัจจัยคือ ทักษะ (Skills) ทรัพยากร (Resource) และขีดความสามารถ (Capabilities) จากการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) และกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) สิ่งสำคัญที่ห้ามมองข้าม คือการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับปฏิบัติการหรือฟังก์ชันงาน (Functional Level Strategy) เพราะเป็นการกำหนดตามทักษะและทรัพยากรภายในองค์กรตามหน่วยย่อยของธุรกิจ ในองค์กร โดยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับปฏิบัติการจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ฝ่ายปฏิบัติงานหลักและฝ่ายสนับสนุนด้านต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น 1) ด้านการผลิต ควรมุ่งเน้นเรื่องกระบวนการผลิตที่มีเทคโนโลยีและความยืดหยุ่นสูง เพื่อสร้างรายได้เปรียบในเรื่องของคุณภาพสินค้าและการบริการ 2) ด้านการตลาด ควรมุ่งเน้นการสร้างการสื่อสารทางการตลาด ความรู้ ความเข้าใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้า และ 3) ด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรมุ่งเน้นความสำคัญกับการจ้างงานให้เหมาะสมกับทักษะ หน้าที่ และความรับผิดชอบในงานที่ทำ นอกจากนี้ยังมีด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านระบบสารสนเทศ ด้านการวิจัยและพัฒนาและอื่นๆ

3. การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ (Strategy Implementation) การกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ เป็นอย่างดีไม่ได้หมายความว่า จะได้ผลออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนั้น ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้จึงจำเป็นต้องนำไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ โดยเริ่มที่การมอบหมายให้กับ “เจ้าภาพ” (Host Function) ที่เหมาะสม เช่น การมุ่งมั่นพัฒนาสินค้าและการบริการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะต้องเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นต้น เมื่อมอบหมายให้กับเจ้าภาพ เจ้าภาพก็จะนำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ไปบริหารต่อด้วยการแตกออกเป็นงานย่อย ซึ่งจะสังกัดอยู่ในการควบคุมและดูแลของแผนกนั้นตามสายงานความรับผิดชอบ

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เมื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติการแล้วก็ต้องมีการติดตามและประเมินผล โดยใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร เพื่อสะท้อนความมีประสิทธิภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้วยการประเมินเชิงปริมาณ เช่นการประเมินจากผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment - ROI) โดยมีกระบวนการในการประเมินและควบคุมดังนี้

4.1 กำหนดจุดที่วัด ซึ่งควรมีไม่ก็จุดแต่ส่งผลต่อ Performance เป็นส่วนเกณฑ์ 80:20 ของ Vilfredo Pareto นักเศรษฐศาสตร์ชาวอิตาลี

4.2 กำหนดค่ามาตรฐานของ Performance เพื่อเปรียบเทียบกับค่าที่เกิดขึ้นจริง ค่ามาตรฐานอาจเป็นค่าที่กำหนดขึ้นเป็นค่ากลาง (Average) โดยมีเครื่องหมายบวก - ลบ กำกับไว้

4.3 วัดค่า Performance ที่เกิดขึ้นจริง โดยนำมาเปรียบเทียบกับค่า “Standard” หรือ “Average”

4.4 ถ้าค่าที่เกิดขึ้นจริงอยู่ในช่วงที่รับได้ หรือตรงกับค่า “Standard” กระบวนการวัด และประเมินผลถือเป็นที่สุด

4.5 ถ้าค่าที่เกิดขึ้นจริงไม่อยู่ในช่วงที่รับได้ หรือไม่ตรงกับค่า “Standard” ผู้บริหาร จะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อทบทวนและตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ Implement วิทยาศาสตร์ที่นำไปปฏิบัตินั้นถูกต้องและเป็นไปตามแนวทางที่ได้วางไว้หรือไม่

2.1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการดำเนินงานเพื่อลดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้ Hussein (2015) ได้ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยจะพิจารณาจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ที่ส่งผลต่อการบริการจัดการประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร พบว่าเมื่อองค์กรมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดี การบริการจัดการประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร จะส่งผลให้เพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน และทำให้เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปและลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Afande (2013) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานในธนาคารของประเทศเคนยา พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้ต้นทุนลดลงและการบริการต่อลูกค้าดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ดีกว่าคู่แข่งอื่น ๆ

Maroa (2015) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยศึกษาขั้นตอนของการสร้างกลยุทธ์ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) และ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ที่ดีที่เริ่มจากการวางแผนจะส่งผลถึงความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ในขณะที่ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) จากการศึกษาของ Mintzberg, Quins, & Ghoshal (2003) พบว่า ร้อยละ 90 ขององค์กรส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ

ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง ในขณะที่องค์กรอีกร้อยละ 10 ที่ประสบความสำเร็จ มาจากความมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับและทุกตำแหน่งในองค์กร

สรุป การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้มีความพร้อมในสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านนโยบายต่างๆ ขององค์กรในการสร้างกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ซึ่งแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับคือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง และมีลำดับขั้นตอนอันได้แก่ การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ของธุรกิจและอุตสาหกรรม การสร้างยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และการนำเอายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) แล้วสิ้นสุดด้วยประเมินผล (Evaluation & Control) ซึ่งมุ่งเน้นถึงแนวทางการปฏิบัติงานเป็นหลัก อันประกอบด้วย การกำหนดและการตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) การจูงใจและการกำหนดแนวทางการทำงานให้กับแรงงาน (Effort) การประสานงานและควบคุมกิจกรรม (Activities) การพัฒนาและมอบหมายงานให้กับคนที่มีความสามารถ (Talent) การสะสมและการประยุกต์ความรู้ (Knowledge) การรวบรวมและการจัดการทรัพยากร (Resources) การสร้างและธนาอมรักษาความสัมพันธ์ (Relationship) และการสร้างความสมดุลและการบรรลุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder demands) อีกทั้งกลยุทธ์แผนนโยบายด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ นั้นต้องมาจากค่านิยมหรือวัฒนธรรมของคนในองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management)

2.2.1 นิยามแนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัย พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อองค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ในอดีตการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้คำว่า การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) โดยมีความหมายครอบคลุมแค่เพียงการปฏิบัติหน้าที่ตามกิจกรรมหรือตามสายงานต่าง ๆ แต่ในปัจจุบัน นิยามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความหมายกว้างขึ้น โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะเป็นสินทรัพย์หนึ่งที่มีความสำคัญขององค์กร ไม่สามารถขาดได้ โดยมีนิยามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย ดังนี้

Lvancevich (2010) ได้ให้นิยามทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการดังกล่าว จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองและขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Dessler (2008) ให้

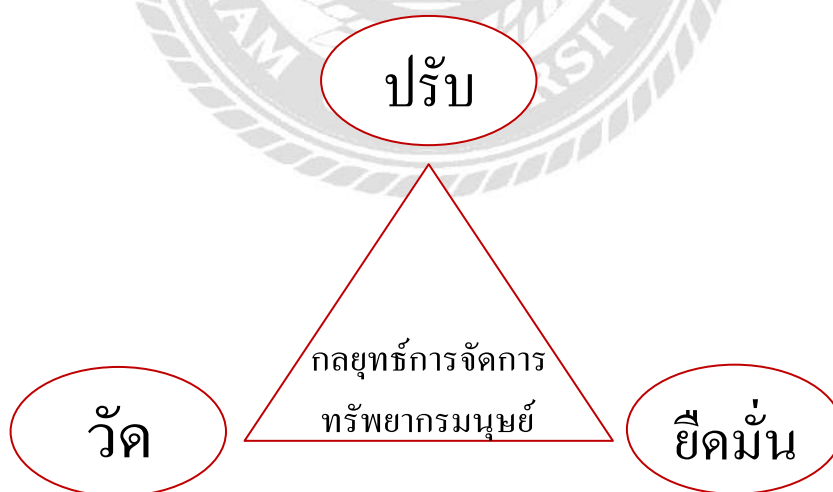
นิยามทรัพยากรมนุษย์ว่า คือ นโยบายและกระบวนการขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือกบุคคล การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัล และการประเมินผล

Stone (2006) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ในขณะที่ Raymond Noe (2006) ให้นิยามว่าหมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบขององค์กร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) หมายถึง กระบวนการที่ให้ความสำคัญกับคนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่เกิดจากศักยภาพของบุคลากรในองค์กร อันเป็นผลของการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งระบบขององค์กรที่ส่งผลถึงพฤติกรรม ทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) การคัดเลือกบุคคล 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การให้รางวัล และ 4) การประเมินผล

2.2.2 กระบวนการของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการของการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงเรื่อยมา โดย Gubman (1998) สร้างกรอบแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 องค์ประกอบ ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Gubman (1998)

1. การปรับ หมายถึง การปรับเปลี่ยนพนักงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Align your talent to your business strategy) ซึ่งสามารถทำได้โดยการแจ้งให้พนักงานในองค์กรทราบว่าองค์กรกำลังจะดำเนินธุรกิจไปในทิศทางใด และพวกเขาสามารถทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้

2. การยึดมั่น หมายถึง การทำให้พนักงานพยายามและยึดมั่นต่อความสำเร็จ (Engage your people in the what are trying to achieve) โดยการแจ้งให้พนักงานทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งบอกเหตุผลว่าทำไมเขาจึงควรทำเช่นนั้น

3. การวัดผลงานการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง การประเมินผลเพื่อสะท้อนกลับ (Measure what your workforce is trying to do and give them feedback about it) โดยการกำหนดการประเมินการทำงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการทำงานต่อไป

โดย Gubman (1998) ยังกำหนดหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการคนเข้าทำงาน (Staffing) 2) การบริหารจัดการองค์กร (Organizing) 3) การบริหารจัดการความรู้ (Learning) 4) การปฏิบัติงาน (Performing) 5) การให้รางวัล (Rewarding)

ในขณะที่ Griffiths & Lloyd-Walker (2007) อธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์งานในองค์กร โดยพิจารณาตั้งแต่ รูปแบบ กระบวนการ และหน้าที่ของงานในองค์กร 2) การวางแผนจำนวนพนักงานและการจัดหามูลค่าที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 3) การคัดเลือกบุคลากร 4) การประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรและขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร 5) การจัดการเรื่องค่าจ้างและเงินเดือน 6) การติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร 7) การสร้างกิจกรรมให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Dessler (2008) ได้จำแนกการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกิจกรรมหลักด้านต่างๆ โดยประกอบด้วย 4 ประการหลักดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง กระบวนการพิจารณางานโดยการสังเกต และการศึกษา ซึ่งเปรียบเสมือนการวิจัย โดยอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานใดงานหนึ่ง โดยเราจะนำงานนั้นมาวิเคราะห์เพื่อหา Job Description ซึ่งจะระบุว่าจะทำอะไรบ้าง และลักษณะของงานเป็นอย่างไร มีความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่อะไรบ้าง และ Job Specification ซึ่งจะระบุว่าจะทำอะไรบ้าง นั้น จะต้องใช้ ทักษะ ความรู้ และความสามารถในด้านใดบ้าง

2. การจัดหาคนเข้าทำงาน ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา หรือ คัดเลือก และการปฐมนิเทศ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การให้การศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างทุนทางปัญญาของมนุษย์

4. การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย การประเมินค่างานและการประเมินผล การปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจ แรงงานสัมพันธ์ และความปลอดภัยและสุขอนามัย

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ (2558) ได้จำแนกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

(1) การได้มาซึ่งบุคลากร (Acquisition) โดยเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อชักจูงให้บุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยจะต้องมีขั้นตอนการเตรียมข้อมูลในการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน เช่น การวางแผนและนโยบาย (HR Planning) การคัดเลือก (Selection) เป็นต้น

(2) การพัฒนาบุคลากร (Development) โดยเป็นการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้น

(3) การให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจ (Reward and Motivation) เป็นขั้นตอนการแสดงออกขององค์กรที่มีต่อบุคลากรในองค์กร

(4) การดูแลรักษาบุคลากรทั้งในองค์กรและหลังจากออกจากองค์กร (Maintenance and Departure) โดยให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนทางด้านอาชีพของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการลาออก การเกษียณงาน เป็นต้น

ดังนั้นจากที่กล่าวมาพบว่ากระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละขั้นตอนล้วนมีความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยองค์กรควรจะตระหนักและให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตั้งแต่กระบวนการวางแผนการจัดหาบุคลากรจนกระทั่งหลังจากที่บุคลากรเหล่านั้นสิ้นสุดหน้าที่การทำงาน

2.2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

Wright & Boswell (2002) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการศึกษายู่ 2 แบบหลักๆ คือ การศึกษาในระดับย่อยหรือระดับปฏิบัติงาน โดยจะเป็นการศึกษาผลกระทบของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อปัจเจกบุคคล และการศึกษาในระดับมหภาค โดยเป็นการศึกษาระบบของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลุ่มหรือต่อองค์กร

Hesanmi (2011) ศึกษาถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยศึกษาถึงทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นส่วนหนึ่งของในพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่ Davidson, Griffin, & Baxter (2006) ได้ศึกษาถึง

วัฒนธรรมภายในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร โดยการศึกษาวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่น่าสนใจอย่างมากเพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และยังทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้ออำนวยทำให้ผลการดำเนินงานดีมากยิ่งขึ้น

Ryan & Smith (1954) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่นกำลังงานกับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น Becker (1997) พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร จะมีผลกระทบต่อเนื่องไปซึ่งประสิทธิภาพขององค์กร ด้านการเงิน และด้านผลกำไรขององค์กร

Dyer & Reeves (1995) พบว่าการประเมินประสิทธิภาพจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สามารถศึกษาได้จากทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เช่น การศึกษาความพึงพอใจ และการศึกษามีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นต้น

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ (2558) ได้อธิบายถึงการประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยควรประเมินก่อนการเริ่มนโยบายหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และหลังจากที่เริ่มนโยบายหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไปแล้ว โดยแสดงตัวชี้วัดการประเมินผล ดังนี้

1. ความสามารถในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) คือ การประเมินการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร การเปลี่ยนผังระดับการดำเนินงานในองค์กร เป็นต้น

2. ความผูกพัน (Commitment) เป็นการศึกษาถึงความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อศึกษาประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นจากการดำเนินงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร

3. สมรรถนะ (Competences) การศึกษาสมรรถนะของพนักงานในองค์กรในการทำงานหรือการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อศึกษาสมรรถนะของพนักงานในตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร

4. ความพึงพอใจ (Satisfaction) การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร

5. แรงจูงใจ (Motivation) การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนนโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

อากรณั ภู่วิทยพันธ์ (2550) นำแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนที่สำคัญ คือ 1) การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System) 2) การออกแบบผังความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Path) 3) การยอมรับและยกย่อง (Recognition)

สรุป การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการการบริหารงานที่เน้นการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการการสร้างสรรค์สภาพของบุคคลากรในองค์กร เพื่อให้การทำงานของพนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานให้คล้อยคล่องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และวิธีปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อปัจเจกบุคคลและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการศึกษาในระดับมหภาค อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) การคัดเลือกบุคคล 2) การพัฒนาบุคลากร 2) การให้รางวัล และ 4) การประเมินผล โดยองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ ต้องสอดคล้องและนำไปสู่ตัวชี้วัดการประเมินผลทั้ง 5 คือ 1) ความสามารถในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) 2) ความผูกพัน (Commitment) 3) สมรรถนะ (Competences) 4) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และ 5) แรงจูงใจ (Motivation) จตุรงค์ ศรีวิชัยวรรณ (2558) ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเนื่องไปยังประสิทธิภาพขององค์กรทั้งด้านการเงินและด้านผลกำไรขององค์กร

2.3 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

2.3.1 นิยามแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้

Bhatti, Zaheer, & Rehman (2011) พบว่า ปัจจุบันความรู้กลายเป็นสินทรัพย์หนึ่งภายในองค์กรที่สามารถดึงความสามารถหลัก (Core Competency) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน โดยเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องดึงความรู้มาใช้งานเพื่อแก้ปัญหาและปรับต่อต่อสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้จะทำให้องค์กรได้เปรียบกว่าคู่แข่งอื่นแล้วยังเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

Senge (1994) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถของคน ในการสร้างผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริงและอย่างต่อเนื่อง เป็นการส่งเสริมการคิดในรูปแบบใหม่อย่างไม่มีขอบเขต เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันวาดฝันได้โดยไม่มีขีดจำกัด และต่างคนสามารถเรียนรู้วิธีหรือกระบวนการการทำงานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันต่อไป โดยได้เสนอองค์ประกอบสำคัญ 5 อย่าง คือ

การคิดเชิงระบบอย่างบูรณาการ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล รูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม

Nonaka (2008) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ที่ไม่ใช่แค่กิจกรรมที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมและตัวตนของทุกคนในองค์กร ที่ต้องทำหน้าที่เป็นแรงงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) และกระตุ้นให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสามารถทำให้ความรู้เฉพาะตัวที่เป็นสัญชาตญาณ กลายเป็นความรู้ที่สามารถอธิบายออกมาได้อย่างชัดเจนและเป็น “รูปธรรม” อีกทั้ง Nonaka ยังได้เสนอวิธีเพิ่มทักษะในการจัดการความรู้ 5 ด้าน คือ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต การเรียนรู้จากบุคคลอื่น และการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

Rastogi (2000) ให้นิยามการจัดการความรู้ว่าหมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบและมีการบูรณาการและการประสานงานทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Marlene and Lyles (1985) ให้นิยามการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร โดยการใช้ความรู้ ความคิดเห็น และทรัพยากรขององค์กร ที่มีอยู่มาสร้างความชัดเจน และสามารถอธิบายให้แก่ทุกคนในองค์กรเข้าใจอย่างถ่องแท้และเท่าเทียม เพื่อไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

Helsig (2009) ให้นิยามการจัดการความรู้ว่าหมายถึงกิจกรรมในการพิสูจน์ การแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนและการนำความรู้ไปใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยสอดคล้องกับ Barbara Levitt and James G. March (1988) ให้แนวคิดว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม จัดเก็บ ข้อมูลขององค์กรจากประสบการณ์ในอดีต และสามารถบริหารจัดการให้ทุกคนในองค์กรนำข้อมูลต่างๆ มาผนวกเข้ากับพฤติกรรมของตนเองและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างแนวคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

O'Dell & Grayson (1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของคนโดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันของคนในองค์กร โดย O'Dell นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้จัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ 1) การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรด้านการสร้างความสำเร็จ 2) องค์ประกอบด้านความสามารถในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) องค์ประกอบด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของคน ให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริงและต่อเนื่อง โดยกำหนดแนวทางในการสร้างความรู้แบบใหม่ ที่ไม่ใช่แค่กิจกรรมจากความสำเร็จเฉพาะด้าน แต่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมและตัวตนของทุกคนในองค์กร ต้องบทบาทหน้าที่ชัดเจนและเป็นแรงงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสามารถทำให้ความรู้เฉพาะตัวที่เป็นสัญชาตญาณ กลายเป็นความรู้ที่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนและเป็น “รูปธรรม” ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการความรู้ 5 ด้าน คือ 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต 4) การเรียนรู้จากบุคคลอื่น และ 5) การถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็ว โดยต้องมีการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ความคิดเห็น และทรัพยากรขององค์กรมาสร้างความชัดเจน และจะต้องสามารถอธิบายให้แก่ทุกคนในองค์กรเข้าใจอย่างถ่องแท้และเท่าเทียมได้ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันวาดฝัน โดยไม่มีกำแพงกันหรือขีดจำกัดรวมถึงสร้างความต่างต่างด้านความคิด เพื่อนำไปสู่กระบวนการการทำงานด้านต่างๆ มีการส่งเสริมการคิดในรูปแบบใหม่อย่างไม่มีขอบเขต บุคคลกรสามารถเรียนรู้วิธีหรือแนวทางปฏิบัติจากรอบทิศทางและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขัน

2.3.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

Gavin (1988) ได้อธิบายว่า หลักการของ 3M คือ ความหมาย (Meaning) หรือการกำหนดนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมเหตุสมผล และสามารถนำไปใช้ได้ง่าย ส่วนที่สองคือ การบริหารจัดการ (Management) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย และสุดท้ายคือ การวัดผล (Measurement) ด้วยเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินความเร็วและระดับการเรียนรู้ขององค์กร จากนั้นก็ได้ให้นิยามคำว่าจัดการความรู้ หมายถึงการสร้างความรู้เชิงชาญในกิจกรรม 5 ด้าน คือ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การใช้วิธีใหม่ๆ ในการทดลองทำบางสิ่งบางอย่าง การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรอื่นๆ และการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการกับกิจกรรมต่างๆ ข้างต้นต้องมีความเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลลัพธ์ทางความคิดและพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ในเชิงปริมาณ

Nonaka & Takeuchi (1995) ได้พบว่า ทฤษฎีการจัดการความรู้ของมืองประกอบที่สามารถเกิดองค์ความรู้ใหม่อย่างไม่หยุดนิ่ง เป็นวงจรหมุนเวียนตลอดเวลาและได้ให้ชื่อวงจรนี้ว่า “SECI Model” โดยแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 4 วิธีคือ

1. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization)
2. การดึงความรู้จากภายในออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization)
3. การรวบรวมความรู้และนำมาสร้างเป็นความรู้ใหม่ (Combination)
4. การนำความรู้มาปฏิบัติจริง (Internalization)

Senge (2006) พบว่า พลวัตในการบริหารจัดการความรู้ สามารถแยกได้ออกเป็น 3 มิติ คือ 1) ระดับของการเรียนรู้ 2) ประเภทของการเรียนรู้ และ 3) ทักษะที่สำคัญของการเรียนรู้ ซึ่งทั้ง 3 มิติ ต้องมีความสอดคล้องและผลักดันเสริมแรงซึ่งกันและกัน โดยที่ระดับของการเรียนรู้จะแบ่ง ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์กร มิติที่สองประเภทของการเรียนรู้สามารถ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ เชิงปรับตัวในปัจจุบัน (Adaptive Learning) เชิงคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) และเชิงผสานการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) และมิติที่สามทักษะที่ สำคัญของการเรียนรู้สามารถแบ่งออกเป็น 5 ทักษะ คือ การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การ มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การจัดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และการเสวนา

Schein (1994) แบ่งลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นการคิดเชิงระบบออกเป็น 10 ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. คาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว
2. เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการใหม่ได้อย่างรวดเร็ว
3. มีความชำนาญในการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ร่วมงานและคู่แข่งขั้นมากขึ้น
4. สามารถถ่ายทอดความรู้จากส่วนหนึ่งไปยังอีกส่วนอื่น ๆ ขององค์การได้อย่างรวดเร็ว
5. เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. ใช้พนักงานทุกระดับให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่
7. ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลง
8. กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์การ
9. ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กรต่อไป
10. กระตุ้นและเพิ่มความมุ่งมั่นด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

นอกจากนี้ Schein แบ่งประเภทของการเรียนรู้เชิงบุคคล (Individual Learning) ออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ทักษะและอุปนิสัย (Habit and Skill Learning)

2. ภาวะทางอารมณ์กับความวิตกกังวลสำหรับการเรียนรู้ (Emotional Conditioning and Learning Anxiety)
3. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
 - 3.1. การมองปัญหาและมีแรงจูงใจในการเรียนรู้
 - 3.2. พฤติกรรมหรือทักษะที่ถูกต้องเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง
 - 3.3. ความเข้าใจอันลึกซึ้งที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน

Redding (1994) ได้พบว่า การสร้างสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์กร สามารถพิจารณาจาก 3 ปัจจัย คือ 1) ความเร็วในการเรียนรู้ (Speed of Learning) นั่นคือความสามารถที่ทำให้วงจรการเรียนรู้เสร็จสมบูรณ์ และวนไปด้วยความรวดเร็วและหลายๆ รอบ 2) ความลึกของการเรียนรู้ (depth of Learning) นั่นคือระดับการเรียนรู้ที่ไม่หยุดยั้งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 3) ความกว้างของการเรียนรู้ (Breadth of Learning) นั่นคือความสามารถในการถ่ายทอดและถ่ายโอนความรู้ไปในทุกส่วนขององค์กร เพื่อนำสู่การต่อยอดของนวัตกรรมใหม่

วิจารณ์ พานิช (2549) กำหนดองค์ประกอบของการบริหารจัดการความรู้ออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (Knowledge Vision) และ 2) การสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Teamwork) โดยทีมจัดการความรู้จะแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ

1. ทีมประสานงาน หรืออาจเรียกว่าทีมแกนนำ
2. ทีมปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งออกอีกเป็น 5 กลุ่ม
 - 2.1. ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner)
 - 2.2. ผู้เอื้ออำนวยการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator)
 - 2.3. ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO)
 - 2.4. ผู้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Service Provider)
 - 2.5. ผู้ดูแลข้อมูลความรู้บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Administrator Knowledge Information Technology)

Marquardt (1996) แสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ด้าน คือ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ 2) ด้านการสร้างความรู้ 3) ด้านการจัดเก็บความรู้ 4) ด้านการวิเคราะห์และทำเหมืองข้อมูล 5) ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และ 6) ด้านการนำไปใช้และตรวจสอบความถูกต้อง โดยจะเป็นแบบการเรียนรู้ที่ไม่มีวันหยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่าย การกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการ

รับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและเชิงรับ ทั้งนี้การบริหารจัดการความรู้นั้นจะสำเร็จได้ด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน

2.3.3 การบริหารจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความรู้ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในองค์กรโดยมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นนำไปสู่การแก้ไขอุปสรรคที่เข้ามากระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน Swart & Kinnie (2014) พบว่าประสิทธิภาพการบริหารจัดการจะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการสังเกต การจดจำและการฝึกปฏิบัติ โดยองค์กรต้องหาวิธีในการนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลมาใช้ประโยชน์กับองค์กร ในขณะที่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) จะสามารถแสดงออกมาจากคำพูดและการกระทำเป็นต้น สอดคล้องกับ Nonaka & Takeuchi (1995) พบว่าตัวกลางที่จะนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลให้ปรากฏเป็นความรู้ชัดแจ้ง คือ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

สรุป การบริหารจัดการความรู้สามารถเพิ่มศักยภาพของคนในองค์กรให้สามารถนำความรู้ที่มีมาปรับปรุงกระบวนการและตอบโจทย์ 3M ให้ชัดเจน นั่นคือ ความหมาย (Meaning) หรือการกำหนดนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมเหตุสมผล และสามารถนำไปใช้ได้จริง ส่วนที่สองคือ การบริหารจัดการ (Management) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย และสุดท้ายคือ การวัดผล (Measurement) โดยการใช้ความรู้นั้นจะต้องมาจากความคิดเห็นของคนในองค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ มาสร้างความชัดเจนและสามารถอธิบายให้แก่ทุกคนในองค์กรเข้าใจอย่างถ่องแท้และเท่าเทียม มีการกระตุ้นให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสามารถทำให้ความรู้เฉพาะตัวที่เป็นสัญชาตญาณ กลายเป็นความรู้ที่สามารถอธิบายออกมาได้อย่างชัดเจนและเป็น “รูปธรรม” สามารถวัดผลเชิงปริมาณได้ โดยเรียกองค์กรแบบนี้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยข้อมูลที่สามารถอ่านและวัดค่าได้ในเชิงปริมาณนั้นจะมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีหลักที่เป็นสากล และตัวชี้วัดสำคัญที่ใช้วัดมูลค่าของความรู้ใหม่ ต้องเป็นรูปธรรมและสามารถวัดเชิงปริมาณได้ทั้งด้านความเร็ว (Speed of Learning) ความลึก (Depth of Learning) และความกว้าง (Breadth of Learning)

อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพล้วนแล้วต้องอาศัยทั้งองค์ความรู้ที่มาจากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) และองค์ความรู้ที่มาจากทฤษฎีหรือแนวคิด ที่ผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ (Explicit Knowledge) ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันที่พิสูจน์อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารจะต้องนำเอาองค์ความรู้ทั้ง 2 ส่วนนี้มาบูรณาการ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ทันต่อเหตุการณ์ หรือวงการธุรกิจ เรียกว่า “นวัตกรรม (Innovation)” ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์ ถึงผลกระทบ

ของการบริหารและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และนำเอาผลการวิเคราะห์นั้นไปสู่การหาแนวทางแก้ไข และผู้บริหารก็จะต้องแปลงผลการวิเคราะห์และการประเมินสถานการณ์ไปสู่แผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ภายใต้บริบทที่ว่า “เราอยู่ ณ จุดใด เราจะไป ณ จุดใด และเราจะไป ณ จุดนั้นได้อย่างไร”

2.4 แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation)

2.4.1 การนิยามแนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม

Newstrom & Davis (1993) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ ความรู้สึกด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลในสถานการณกลุ่ม หรือความรู้สึกที่จะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการกระทำในสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ โดยแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือหน่วยงานต่างๆ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การนั้นๆ ในขณะที่ Ndekha, Hansen, Mølgaard, Woelk & Furu (2003) ได้อธิบายถึงการเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะกลุ่มที่มีความต้องการใช้พื้นที่ร่วมกันเพื่อแสดงสิ่งที่พวกเขามีความต้องการเดียวกัน

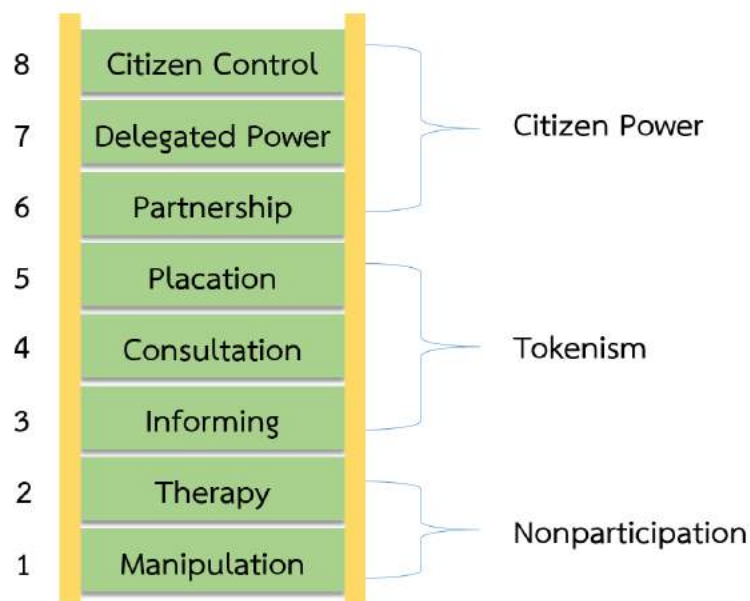
สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546) กล่าวว่า ทฤษฎีการมีส่วนร่วมเกิดจากการสื่อสารของบุคคลที่เข้าใจกันและยินดีร่วมมือกันทำงานเพื่อส่วนรวม และการที่องค์การจะดำรงอยู่ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการรักษา “ความสมดุล” หรือรักษาประสิทธิภาพแห่งความร่วมมือของคนหรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์การนั้น ทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องการให้ความสำคัญกับการสื่อสารและความร่วมมือด้วยความสมัครใจของคนในองค์การ

ทองใบ สุธาจารี (2543) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถนำมาปรับใช้ในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะทำให้พนักงานมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตน บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจมีความผูกพันในการทำงานยิ่งกว่าการเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นการเข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติต่อผู้บริหารงานขององค์การดีขึ้น ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจที่จะมุ่งสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้เขาได้รับการยอมรับ (Recognition) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) และเกิดความนับถือตนเองมากขึ้น (Self-esteem) นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรส่งผลให้เขามีความชัดเจนในความคาดหวังมากยิ่งขึ้นกล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจการทำงาน และการบริหารงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การบริหารจัดการที่การเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ส่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุให้เกิดการเข้าใจและนำไปสู่การทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นกับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว และเกิดจากการสื่อสารของบุคคลที่เข้าใจกันและยินดีร่วมมือกันทำงานเพื่อส่วนรวม และการที่องค์กรจะดำรงอยู่ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการรักษา “ความสมดุล” หรือรักษาประสิทธิภาพแห่งความร่วมมือของคนหรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

2.4.2 หลักการบริหารจัดการการมีส่วนร่วม

Arnstein (1969) ได้เป็นผู้ที่เริ่มเผยแพร่แนวคิดการมีส่วนร่วม โดยได้เสนอบทความชื่อว่า “A Ladder of Citizen Participation” โดยเป็นการอธิบายถึงการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในกระบวนการวางแผนในประเทศอเมริกา โดยมีการแบ่งบันใดการมีส่วนร่วมออกเป็น 8 ระดับ ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ชั้นบันไดการมีส่วนร่วมของพลเมือง

ที่มา: Arnstein (1969)

1. การควบคุมโดยประชาชน (Citizen Control) เป็นระดับการมีส่วนร่วมสูงสุด โดยที่ประชาชนสามารถวางแผนหรือนโยบายได้ด้วยตัวเอง ส่วนภาครัฐจะมีส่วนช่วยแค่เป็นแค่ผู้สนับสนุนดำเนินงาน

2. การใช้อำนาจผ่านตัวแทน (Delegated Power) เป็นระดับที่ภาคประชาชนมีส่วนร่วมกับภาครัฐในการออกความคิดเห็นหรือติดตามการดำเนินงานของรัฐบาลได้

3. ความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ในระดับที่ประชาชนมีการร่วมมือดำเนินการตามที่มีอำนาจไว้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

4. การสร้างความร่วมมือ (Placation) เป็นขั้นตอนในการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินงานหรือดำเนินนโยบายต่างๆ

5. การปรึกษา (Consultation) เป็นขั้นตอนในการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินงานหรือดำเนินนโยบายต่างๆ แต่ไม่สามารถรับประกันได้ว่าความคิดเห็นของประชาชนจะได้รับการพิจารณาตามขั้นตอนอย่างเหมาะสมและถูกต้อง

6. การรับฟังข่าวสาร (Informing) เป็นขั้นตอนที่ให้แต่ละฝ่ายมาแสดงความคิดเห็นและนำผลที่ได้มาพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของผลการดำเนินงาน

7. การรักษา (Therapy) เมื่อได้รับข้อมูลการดำเนินงานหรือนโยบายแล้วประชาชนสามารถพิจารณา ทบทวนและวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการดำเนินงานนั้นได้

8. การจัดการ (Manipulation) รัฐหรือเจ้าของเป็นผู้ดำเนินงานทั้งหมด โดยประชาชนมีส่วนร่วมเพียงให้ข้อมูลและรับทราบการดำเนินงานเท่านั้น

โดยที่บันไดขั้นที่ 8 ถึงขั้นที่ 7 แสดงถึงความไม่มีส่วนร่วมเลย (Nonparticipation) ส่วนขั้น 6 ถึงขั้นที่ 4 แสดงถึงภาวะการให้ความสนใจโดยการให้ข้อมูลความคิดเห็นแต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ (Tokenism) ในขั้นที่ 3 ถึงขั้นที่ 1 ถือได้ว่าทุกคนมีส่วนร่วม (Citizen Power)

Wilcox (2003) ได้นำลำดับขั้นของ Arnstein มาปรับใหม่ โดยแบ่งระดับการมีส่วนร่วมซึ่งสัมพันธ์กับการสนับสนุนการมีส่วนร่วมขององค์กร ออกเป็น 5 ระดับ คือ

1. Information เป็นขั้นตอนที่ส่งข่าวสารให้บุคคลได้รับรู้ถึงการวางแผนที่ได้วางไว้

2. Consultation เป็นการเสนอทางเลือก การฟังความคิดเห็นแต่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นอื่นๆ ได้

3. Deciding Together เป็นการสนับสนุนทางเลือกและความคิดเห็นใหม่และการให้โอกาสในการตัดสินใจร่วมกัน

4. Acting Together ทุกทางเลือกและความคิดเห็นจะได้รับการตัดสินใจร่วมกันในทุกๆ ฝ่าย

5. Supporting Independent Community การได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มหรือองค์กรทั้งเรื่องเงินทุน การให้คำแนะนำและการสนับสนุนการพัฒนาทางแนวทางที่ได้วางไว้

2.4.3 การบริหารจัดการการมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพ

Cohen & Uphoff (1977) กล่าวถึง แนวคิดการมีส่วนร่วมโดยทั่วไปจะมีขั้นตอนในการตัดสินใจที่ไม่ได้ตายตัว หมายความว่า จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้การตัดสินใจแบบควบคุมไปกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจยังเกี่ยวข้องกับคนในองค์การในเรื่องของผลประโยชน์ และการประเมินผลในกิจกรรมด้านการพัฒนา และจะเห็นว่าการตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการปฏิบัติงาน แต่ก็เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และการประเมินผลด้วย โดยที่ผลประโยชน์นั้นเป็นผลมาจากขั้นตอนการตัดสินใจแล้วทั้งสิ้น นอกจากนี้ก็จะมีผลสะท้อนกลับของการมีส่วนร่วมจากการประเมินผล และการปฏิบัติงานกลับไปสู่การตัดสินใจอีกด้วย เป็นกระบวนการของวงจรที่ไม่จบสิ้น โดยได้จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การริเริ่มตัดสินใจ การดำเนินการตัดสินใจ และการตัดสินใจปฏิบัติการ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริการ และการประสานขอความช่วยเหลือ
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit) ประกอบด้วย ประโยชน์ทางวัตถุ ประโยชน์ทางด้านสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ประกอบด้วย การควบคุม ตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วม

Creighton (2005) ได้อธิบายถึงการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพผ่านองค์ประกอบต่างๆ ไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมจะต้องเกิดก่อนการตัดสินใจของผู้มีอำนาจ
2. การมีส่วนร่วมจำเป็นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน
3. การตัดสินใจใดๆจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน
4. การมีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. การมีส่วนร่วมจะต้องมีวิธีการดำเนินการกิจกรรมที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน
6. การมีส่วนร่วมจะต้องสามารถตรวจสอบได้
7. ข้อเสนอแนะและข้อสรุปจากการมีส่วนร่วมจะต้องสามารถตรวจสอบได้

สรุป การบริหารจัดการการมีส่วนร่วมเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลในสถานการณ์กลุ่ม หรือความรู้สึกที่จะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการกระทำในสิ่ง

หนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร โดยแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือหน่วยงานต่างๆ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม เน้นเรื่องการให้ความสำคัญกับการสื่อสารและความร่วมมือด้วยความสมัครใจของคนในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะทำให้พนักงานมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตน ส่งผลให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจ ยิ่งไปกว่านั้น การบริหารจัดการการมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติต่อการทำงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจที่จะมุ่งสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้เขาได้รับการยอมรับ (Recognition) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) และเกิดความนับถือตนเองมากขึ้น (Self-esteem) นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรส่งผลให้เขามีความชัดเจนในความคิดหวังมากยิ่งขึ้นกล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจการทำงาน และการบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.5 แนวคิดและทฤษฎีหลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

2.5.1 นิยามแนวคิดและทฤษฎีหลักการความรับผิดชอบต่อสังคม

ในปัจจุบันหลายองค์กรธุรกิจเริ่มตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น โดยในอดีตเป้าหมายขององค์กร คือ เพื่อต้องการผลกำไรสูงสุดจากการประกอบกิจการ แต่เพื่อให้องค์กรธุรกิจเกิดความยั่งยืนต่อไปในอนาคต การคำนึงถึงผลกระทบในการดำเนินกิจการที่มีต่อสังคมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณาให้ความสำคัญ

Bowen (2014) มีแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ภาระหน้าที่ของนักธุรกิจในการดำเนินนโยบาย ทำการตัดสินใจ หรือปฏิบัติตามเส้นของการดำเนินการที่เป็นปรารถนาในแง่ของวัตถุประสงค์และค่านิยมของสังคมในการกำหนดแนวทางดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

Carroll (2012) พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit Maximizing Management) โดยองค์กรจะต้องปฏิบัติงานตามกฎหมายและมุ่งเน้นนโยบายที่นำไปสู่การช่วยเหลือแก้ไขปัญหาสังคม อาทิเช่น ร่วมแก้ปัญหาค่าความยากจน ปัญหาการว่างงาน เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และการกุศล โดยให้เหตุผลว่าบริษัทเหมือนกับบุคคล ที่มีลำดับขั้นความต้องการทางกายภาพ ความปลอดภัย สังคม เกียรติยศ ชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิต จึงมีแนวคิดในการเชื่อมโยงธุรกิจและสังคม โดยการคำนึงถึงสุขภาพอนามัย ความเป็นอยู่ของพนักงาน ตลอดจนคนในชุมชน ตลอดจนการบริจาคหรือการทำบุญ

ต่างๆ จากแนวคิดของ Carroll จะเห็นได้ว่า จากเดิมองค์การต่างๆ ดำเนินธุรกิจซึ่งมุ่งแต่ผลกำไร ระยะสั้นเปลี่ยนเป็นการดำเนินธุรกิจด้วยกลยุทธ์การมุ่งผลกำไรระยะยาว โดยแนวคิดหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsibility) ของ Carroll นี้จะค้ำนึ่งถึงปัจจัย 4 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การความรับผิดชอบต่อสังคม 2) การความรับผิดชอบต่อกฎหมาย 3) การความรับผิดชอบต่อจริยธรรม และ 4) การความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

European Commission (2001) ให้นิยามคำว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) คือ แนวคิดในการดำเนินธุรกิจของบริษัทเพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้สังคมและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น โดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการด้านต่างๆ พร้อมทั้งกระตุ้นจิตใต้สำนึกของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วยความสมัครใจ

Cheng & Ahmad (2010) พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทกำลังจะกลายเป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานและแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรในการดำเนินธุรกิจที่สามารถนำไปสู่กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพสินค้าที่เชื่อถือได้ และมีการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

Mahon & Wartick (2012) ให้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) หมายถึงกระบวนการ และ/หรือ กิจกรรมใดๆ เพื่อตอบสนองสังคม (Corporate Social Responsiveness) ในด้านการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางสังคมขององค์กร (Corporate Social Outcomes) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ฝ่ายบริหาร จะต้องออกนโยบายที่แสดงถึงความสัมพันธ์กันระหว่าง สมรรถนะทางสังคมของธุรกิจ กับสมรรถนะโดยรวมขององค์กร (Overall Organizational Performance)

ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) หมายถึง การบริหารจัดการที่ต้องคำนึงถึงภาระหน้าที่ของนักธุรกิจในการกำหนดนโยบายและดำเนินการ อันส่งผลต่อการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานที่ มุ่งเน้นนโยบายที่นำไปสู่การช่วยเหลือแก้ไขปัญหาสังคมและปฏิบัติงานตามกฎหมาย โดยองค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการดังต่อไปนี้ 1) การความรับผิดชอบต่อสังคม 2) การความรับผิดชอบต่อกฎหมาย 3) การความรับผิดชอบต่อจริยธรรม และ 4) การความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม Carroll (1991) กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ จะต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการกิน อยู่ดี และมีความสุขของคนชุมชน ด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างมีวิจารณญาณทางการคิดที่สร้างสรรค์ การลงมือปฏิบัติ และประเมินผลขององค์กร โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการกำหนดนโยบายและทิศทางของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือและก่อให้เกิดประโยชน์ทางสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะสามารถแบ่งกิจกรรมได้ 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ 1) กิจกรรมเพื่อสังคมเชิงการตลาด (Marketing – Driven

Social Initiatives) และ 2) กิจกรรมเพื่อสังคมเชิงองค์กร (Corporate - Driven Social Initiatives) (Kotler & Armstrong, 2012) รวมถึงจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ อันประกอบด้วยหลักการ 2 ประการ คือ 1) หลักการความช่วยเหลือในรูปการกุศล (The Charity Principle) และ 2) หลักการของผู้พิทักษ์ (The Stewardship Principle) หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการบริหารจัดการแบบผู้พิทักษ์หรือผู้ดูแล (Trusteeship Management) โดยหลักการแรกเน้นว่า “สังคมควรให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน” ส่วนหลักที่สองเน้นให้ผู้บริหารองค์กรไม่เพียงจะต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นได้กำไรสูงสุดเท่านั้น แต่จะต้องรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิเช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ผลิต เจ้าหนี้ และชุมชนให้ดีเท่ากับผู้ถือหุ้น Hay & Gray (2017) ซึ่งการเติบโตขององค์กรและผู้ถือหุ้นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสามารถทำให้องค์กรสามารถสร้างกำไร สร้างความมั่งคั่ง อาทิ ร่วมแก้ปัญหาความยากจน ปัญหาการว่างงาน เป็นต้น ตามเส้นของการดำเนินการที่เป็นปรารถนาในแง่ของวัตถุประสงค์และค่านิยมของสังคมในการกำหนดแนวทางดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

2.5.2 องค์ประกอบการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

Kotler & Armstrong (2012) ได้ให้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งมั่นที่จะพัฒนาการกินดี มีสุข ของชุมชน ด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างมีวิจรรณญาณทางการคิดที่สร้างสรรค์ การลงมือปฏิบัติ และประเมินผลขององค์กร โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการกำหนดนโยบายและทิศทางของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือและก่อให้เกิดประโยชน์ทางสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะสามารถแบ่งกิจกรรมได้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) กิจกรรมเพื่อสังคมเชิงการตลาด (Marketing - Driven Social Initiatives) และ 2) กิจกรรมเพื่อสังคมเชิงองค์กร (Corporate - Driven Social Initiatives) และสามารถแบ่งกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมออกเป็น 6 ประเภท โดยแบ่ง 3 ประเภทแรกเป็นกิจกรรมที่พัฒนาและบริหารโดยฝ่ายการตลาดของบริษัท และอีก 3 ประเภทหลังเป็นกิจกรรมที่พัฒนาและบริหารโดยฝ่ายงานอื่นๆ เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการบัญชีและเงิน ฯลฯ โดยทั้ง 6 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ (Cause Promotion) คือ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ (Awareness) และกระตุ้นให้เกิดความห่วงใยในปัญหาสังคม โดยการส่งเสริมให้เกิดการระดมทุน ความร่วมมือ สนับสนุนด้วยสิ่งของ บริการ หรือทรัพยากร หรือการจัดอาสาสมัคร เพื่อทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์

2. การตลาดอิงกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ (Cause - related Marketing) คือ การบริจาคเงิน สิ่งของหรือบริการ เข้ากับยอดขายสินค้าหรือกิจกรรมของผู้บริโภค ส่วนใหญ่มักจัด

ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยโยงกับยอดขายของสินค้าหรือการบริการใด ๆ ของบริษัท และนำไปบริจาคเพื่อการกุศลร่วมกับองค์การที่ไม่แสวงผลกำไรต่างๆ เช่น มูลนิธิ เป็นต้น

3. การตลาดเพื่อสังคมโดยองค์กรธุรกิจ (Corporate Social Marketing) คือ การริเริ่มพัฒนา และ/หรือ จัดกิจกรรม โครงการรณรงค์ต่างๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เพื่อวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างสุขภาพอนามัยที่ดีของพนักงานและคนในชุมชน ให้มีความปลอดภัย กินดีมีสุข ตลอดจนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

4. การบริจาคเพื่อการกุศลโดยองค์กรธุรกิจ (Corporate Philanthropy) คือ กิจกรรมเพื่อการกุศล หรือกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์โดยตรง ส่วนใหญ่มักจะบริจาคในรูปแบบเงินบริจาค (Donations) เงินสนับสนุน (Cash Grants) และ/หรือ อนุเคราะห์ให้ใช้บริการของบริษัทโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ 1) การดำเนินการแบบต่อเนื่องหรือตั้งรับ (Responsive) และ 2) แบบทำเป็นครั้งๆ หรือแบบเฉพาะกิจ (Ad - hoc)

5. กิจกรรมพนักงานอาสา (Workforce Volunteering) คือ บริษัทส่งเสริมและชักชวนพนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ร่วมเป็นอาสาสมัครช่วยทำงานในหน่วยงานชุมชนในท้องถิ่น หรือทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ โดยสามารถเลือกกิจกรรมที่แต่ละบุคคลสนใจและตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง

6. การประกอบธุรกิจด้วยวิธีที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Socially Responsible Business Practices) คือ บริษัทตัดสินใจเปลี่ยนวิธีการประกอบธุรกิจหรือดำเนินงานกิจกรรมด้านต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการลงทุนต่างๆ ในกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR in Process) เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

Frederick (2009) ได้อธิบายว่าแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจประกอบด้วยหลักการหลัก 2 หลักการ คือ 1) หลักการความช่วยเหลือในรูปแบบการกุศล (The Charity Principle) และ 2) หลักการของผู้พิทักษ์ (The Stewardship Principle) หรือการจัดการแบบผู้พิทักษ์ หรือผู้ดูแล (Trusteeship Management) โดยหลักการแรกเน้นว่า “สังคมควรให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตกทุกข์ได้” ผู้ที่มีฐานะดีกว่าควรช่วยเหลือผู้ที่ด้อยโอกาสในสังคม Lawrence & Weber (2008) เช่น ผู้นำธุรกิจ “กำหนดแผนบำนาญพนักงานมีสิทธิถือหุ้น โครงการประกันชีวิต กองทุนสำหรับการว่างงาน การสร้างวัด โรงเรียน ห้องสมุดและการช่วยเหลือการกุศลต่างๆ” Mitchell (1990) ส่วนหลักการของผู้พิทักษ์หรือการจัดการแบบผู้พิทักษ์หรือผู้ดูแล ในทศวรรษ 1920 และ 1930 เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทั้งสถาบันธุรกิจและสังคม ผู้บริหารองค์กรไม่เพียงจะต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นได้กำไรสูงสุด แต่ต้องรักษาผลประโยชน์ของลูกจ้าง พนักงาน ผู้ผลิต เจ้าหนี้ และชุมชนให้ดี

เท่ากับผู้อื่น Hay & Gray (2074) โดยแนวคิดหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsibility) ของ Frederick (2008) แบ่งขอบเขตการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. องค์กรจะต้องดำเนินกิจการและ/หรือมีกิจกรรมที่สร้างความความไว้วางใจแก่สาธารณะ
2. องค์กรจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริหารจัดการทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. องค์กรจะต้องดำเนินการด้านการกุศลและมีนโยบายหรือหลักการด้านการช่วยเหลือสาธารณะกุศลอย่างสมเหตุสมผล

Cone Communication (2013) ได้ทำวิจัยเรื่อง “พัฒนาการกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์” เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการสมัครงานของชาวอเมริกัน พบว่า ร้อยละ 69 ของชาวอเมริกันตัดสินใจสมัครงานกับบริษัทที่มีความทุ่มเทในการร่วมแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และพบอีกว่าพนักงานที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมมีแนวโน้มที่จะมีความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจในองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นทุนในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

2.5.3 การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

การศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมกลายเป็นประเด็นที่ถูกพิจารณาถึงความสำคัญ โดยเฉพาะในการทำธุรกิจและเป็นเรื่องที่ถูกนำมาสอนในระดับมหาวิทยาลัย Afifah & Asnan (2015) พบว่า โดยองค์กรต่างๆ มีโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร สอดคล้องกับ Marin, Ruiz, & Robio (2009) มองว่าสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อก่อให้เกิดผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้บริโภค และ Berens & Van (2005) ยังพบว่ากิจกรรมที่สร้างขึ้นมาจากจะเกี่ยวกับประเด็นทางสังคมแต่กิจกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดการรับรู้ต่อผู้บริโภคโดยสามารถทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรได้ ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องควรสนับสนุนและผลักดันให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนขององค์กร

ในด้านการดำเนินงานขององค์กรจะต้องมีความจำเป็นในการพิจารณาจากกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับจริยธรรมและผลกระทบต่อสังคม โดยในงานวิจัยของ Tongkachow & Chaikaew (2012) ในศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) โดยเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่ออันมีคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงประสงค์ การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) หมายถึง โครงสร้างที่ประกอบด้วยการจัดสรรสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อแต่ละหน่วยในองค์กร และการสร้าง

ความผูกพันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์แบบพลวัตเพื่อสร้างความไว้วางใจและเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร

ในการศึกษาประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน Siddiq & Javed (2014) พบว่า นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีในองค์กรมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพด้านการเงินเพิ่มมากขึ้น ได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและการเพิ่มกำไรขององค์กร โดยศึกษาในแง่ของมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA) และมูลค่าส่วนเพิ่มของหุ้นสามัญ (MVA) โดย Lyon & Maxwell (2008) พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลกำไรของบริษัท โดยยังพบเพิ่มเติมถึงการเพิ่มขึ้นของจริยธรรมในการดำเนินงานภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีงานศึกษาโดยมุ่งเน้นผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยพบว่าเมื่อองค์กรมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว องค์กรที่ไม่ใช่องค์กรของรัฐบาลจะมีอิทธิพลในการจัดกิจกรรมมากกว่าโดยที่จะสามารถดึงดูดให้ประชาชน นักลงทุนหรือหน่วยงานรัฐบาลให้ความสนใจ

นอกจากนี้ Filho, Wanderley, Gomez & Farache (2010) ยังศึกษาถึงความสามารถทางการแข่งขัน โดยมองถึงการนำความรับผิดชอบต่อสังคมมาพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กร Du, Bhattacharya & Sen (2007) พบว่านอกจากนั้นจะทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันแล้ว ผู้บริโภคยังมีความเต็มใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการ และนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กรอีกด้วย

สรุป การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) จะส่งผลทำให้การดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximizing management) ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินการด้านนโยบายและทำการตัดสินใจ หรือปฏิบัติตามเส้นของการดำเนินการที่เป็นปรารถนาในแง่ของวัตถุประสงค์และค่านิยมของสังคมด้วยการกำหนดแนวทางการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยองค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการดังต่อไปนี้ 1) การความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ 2) การความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย 3) การความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม และ 4) การความรับผิดชอบต่อด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งกระตุ้นจิตใต้สำนึกของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วยความสมัครใจ เพื่อตอบสนองสังคม (Corporate Social Responsiveness) จะต้องออกนโยบายที่แสดงถึงความสัมพันธ์กันระหว่าง สมรรถนะทางสังคมของธุรกิจกับสมรรถนะโดยรวมขององค์กร (Overall Organizational Performance) ซึ่งจะสามารถแบ่งกิจกรรมได้ 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ 1) กิจกรรมเพื่อสังคมเชิงการตลาด (Marketing - Driven Social Initiatives) และ 2)

กิจกรรมเพื่อสังคมเชิงองค์กร (Corporate - Driven Social Initiatives) อีกทั้งผู้บริหารองค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อและรักษาผลประโยชน์ของลูกค้า พนักงาน ผู้ผลิต เจ้าหนี้ และชุมชนให้ดีเท่ากับผู้ถือหุ้น เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้กำไรสูงสุด Hay & Gray (1974) โดยแนวคิดหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsibility) ของ Frederick (2008) แบ่งขอบเขตการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) องค์กรจะต้องดำเนินกิจการและ/หรือมีกิจกรรมที่สร้างความความไว้วางใจแก่สาธารณะ 2) องค์กรจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริหารจัดการทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 3) องค์กรจะต้องดำเนินการด้านการกุศล และมีนโยบายหรือหลักการด้านการช่วยเหลือสาธารณะกุศลอย่างสมเหตุสมผล โดยการทำกิจกรรมเพื่อสังคมนั้น จะมีแนวโน้มที่จะทำให้บุคลากรขององค์กรเกิดความภาคภูมิใจและมีความภาคภูมิใจในองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นทุนในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.6 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation)

2.6.1 นิยามแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

Bartol & Martin (1998) ได้พิจารณาถึงแรงจูงใจว่าเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพทำให้เกิดการสนับสนุนพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่ทำให้พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ โดยเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากระบบสรีรวิทยาหรือทางจิตใจต่อสิ่งกระตุ้นต่างๆ

Dobre (2013) ได้เปรียบเทียบกับทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในองค์กร ทั้งนี้โดยทั่วไปประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจากพนักงานจะเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น แรงจูงใจ ความพึงพอใจของพนักงาน การฝึกฝนอบรมและการพัฒนา เป็นต้น

Kaimullah (2010) ได้แสดงทัศนะว่าแรงจูงใจของพนักงานจะเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายของพนักงานและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกัน นอกจากนี้ประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการปรับปรุงการทำงานของพนักงาน โดยให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพโดยการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

McGregor (1906) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ได้ให้นิยามคำว่าแรงจูงใจ หมายถึง ธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความต้องการพื้นฐาน ที่มุ่งเน้นไปที่ทัศนคติของพนักงานและรูปแบบการควบคุม การบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดศรัทธา ความเชื่อ และความกระตือรือร้นที่นำไปสู่การ

ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดย McGregor ได้เขียนเกี่ยวกับทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

1. ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานของการจัดการสมัยดั้งเดิม โดยมองคนไปในทางแง่ลบ เช่น ความขี้เกียจ หลีกเลียงงาน ความไม่ใส่ใจ อยากได้เงิน อยากสบาย เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มนี้ จำเป็นต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และจะต้องมีการลงโทษตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2. ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยใหม่ มองคนในแง่บวก เช่น การทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ในงาน มีการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง เป็นต้น

Herzberg (1975) ให้นิยามคำว่าแรงจูงใจ หมายถึง กลยุทธ์หรือวิธีการที่สามารถทำให้พนักงานในองค์กร สามารถแสดงศักยภาพในการสร้างผลงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร โดย Frederick Herzberg เป็นคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Hygiene and Motivation Theory) ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ส่วนหลักสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขในการทำงาน เป็นต้น ที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

2. ปัจจัยภายใน (Motivation Factors) ได้แก่ การทำงานบรรลุผลสำเร็จ การได้รับการยกย่อง การทำงานได้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และความเจริญเติบโตในหน้าที่การทำงาน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอชเบอร์กเป็นแนวคิดที่มีการศึกษาที่สอดคล้องกับงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีแนวทางในการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นจากแต่ละบุคคลมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยตรง และปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจอย่างดีที่สุดคือ สามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆ ในการทำงานได้ โดยใช้วิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญเพื่อถามเรื่องราวที่ผู้ปฏิบัติงานได้ประสบมาในช่วงต่างๆ มุ่งเน้นเฉพาะช่วงที่มีสภาพขวัญกำลังใจสูงและต่ำ จากการศึกษาพบว่าปัจจัยหลายอย่างแตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อความรู้สึกในแง่บวกและลบ ซึ่งแบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่ คือ ปัจจัยจำเป็นและปัจจัยจูงใจ

James (1991) ได้กล่าวถึงแนวคิดแรงจูงใจ หมายถึง ผลตอบแทนที่สามารถดึงดูดและรักษาพนักงานให้ทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกำลังใจให้พนักงานผลิตสินค้าหรือการบริการที่มีคุณภาพอย่างดีเยี่ยมและสม่ำเสมอ โดย Robert ได้แบ่งผลตอบแทนไว้ 2 ประเภทคือ

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน นับได้ จับต้องได้ เป็นรูปธรรมแล้ว (Cash) กับผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non - Cash Type: Intangible Compensation) เป็นสวัสดิการที่จัดไว้ให้กับพนักงาน เช่น รถประจำตำแหน่ง คู่มือรับประทานอาหารกลางวัน สมาชิกสปอร์ตคลับ แบบฟอร์มพนักงาน โน้ตบุ๊ก เป็นต้น และการบริหารจัดการด้านแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพของ Robert มีกรอบแนวคิดและปัจจัยแวดล้อมดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) องค์กรจะต้องบริหารจัดการแรงจูงใจให้สอดคล้องและตอบโต้กับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ได้ตั้งไว้

2. การเชื่อมโยง (Alignment) องค์กรควรกำหนดรูปแบบและลักษณะของผลตอบแทนที่นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้ชัดเจน โดยพิจารณาจากขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ชีตความสามารถ และทักษะที่แตกต่างของพนักงานแต่ละคนขององค์กร

3. การแข่งขัน (Competitiveness) ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ อีกทั้งต้องเกิดความเสมอภาคทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. การทุ่มเทและอุทิศตน (Contribution) จะได้คำนึงถึงแรงจูงใจที่จะส่งผลให้เกิดความทุ่มเท และตั้งใจสร้างกระบวนการทำงานและผลงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาจากการเรียนรู้ การปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

Hewitt Associates (1994) ได้ให้นิยามคำว่าแรงจูงใจ หมายถึง เป็นวิธีการสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร โดยการดึงดูดให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการเปลี่ยนแปลงความคิด การสร้างจิตสำนึก และการชักพร้อมทั้งนำขับเคลื่อนให้พนักงานสามารถทำงานตามบทบาทของตนให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาพนักงานที่เก่งมีความจงรักภักดีต่อองค์กรตลอดจนตอบสนองความต้องการของพนักงานตามลำดับขั้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี ความต้องการตามลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) ของ Maslow (1998) นั่นคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางด้านความรักและการยอมรับจากสังคม ความต้องการทางด้านการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น และความต้องการทางด้านการประสบความสำเร็จในชีวิต

ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความต้องการพื้นฐาน โดยมุ่งเน้นไปที่ทัศนคติของพนักงานและรูปแบบการควบคุม การบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดศรัทธา ความเชื่อ และความกระตือรือร้นที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์หรือวิธีการที่สามารถทำให้พนักงานในองค์กร สามารถแสดงศักยภาพในการสร้างผลงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร และสามารถกระตุ้นความรู้สึกที่จะนำไปสู่ความ

พึงพอใจของพนักงานในองค์กรและนำไปสู่การควบคุมความสามารถเพื่อสร้างผลกำไรให้แก่
องค์กร

2.6.2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการแรงจูงใจที่ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

Ghiselli & Brown (1955) ได้แบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจไว้ 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ระดับอาชีพ คือ สถานะของอาชีพอยู่ในระดับที่สูง ก็จะได้รับคามนิยมนับถือของ
บุคคลทั่วไป บุคคลนั้นก็จะมีคามพึงพอใจในตัวเองและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้น

2. บรรยากาศในการทำงาน คือ ถ้าสภาพสถานที่ทำงานมีความสะดวกสบายเหมาะแก่การ
ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. ระดับอายุ คือ ผู้มีอายุระหว่าง 25 - 34 ปี และ 45 - 54 ปี จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
มากกว่ากลุ่มอื่นๆ

4. การควบคุมดูแลภายใต้ผู้บังคับบัญชา คือ ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานมีสายสัมพันธ์อัน
ดี จะส่วนช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Dersal (1968) ได้ให้ความเห็นไว้คล้ายๆ กันว่า ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
สามารถแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

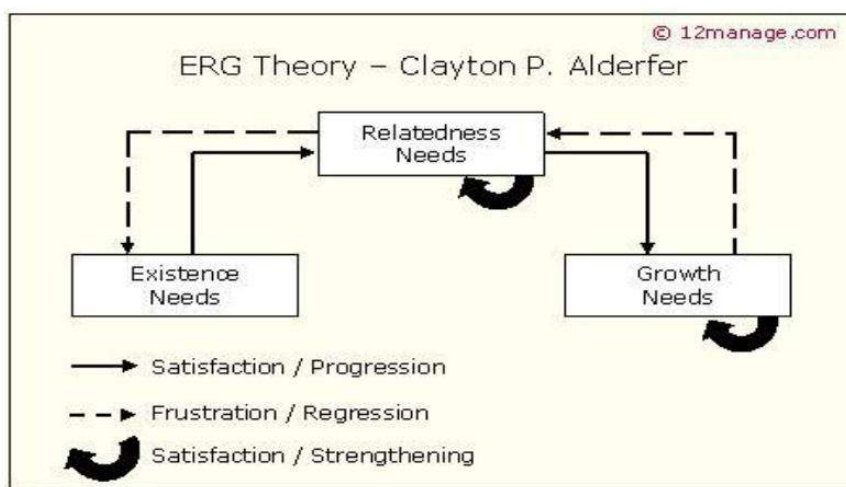
1. นโยบายและการบริหารจัดการ (Company Policy and Administration)
2. การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา (Technical Supervision)
3. เงินเดือน (Salary)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation)
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition)

Alderfer (1973) ได้นำเสนอทฤษฎีที่ทำให้เกิดการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์โดยให้ชื่อว่า “อี
อาร์ จี (ERG Theory)” ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้นของมาสโลว์ แต่เขาได้
แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence needs: E) เป็นความต้องการที่จำเป็นในการอยู่
รอดของชีวิต ได้แก่ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า ยารักษาโรค หรือที่เราเรียกกันว่า
ปัจจัย 4 ซึ่งมีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ความ
ต้องการเพื่อดำรงชีพนี้เทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านความ
ปลอดภัยของมาสโลว์นั่นเอง

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคมรอบด้าน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ความต้องการเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตาม ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเทียบกับความต้องการที่มาสโลว์กำหนดไว้ ก็คือ ความต้องการสังคมและความรัก

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความเจริญก้าวหน้า ต้องการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม นุกนิก และใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 2.7 แสดงกรอบแนวคิดทฤษฎี “อี อาร์ จี (ERG Theory)”
ที่มา: Alderfer (1973)

จากรูปภาพที่ 2.7 จะเห็นได้ว่า บุคคลเริ่มต้นด้วยความต้องการการดำรงอยู่ เมื่อความต้องการขั้นนี้ได้รับการตอบสนอง บุคคลก็จะมีความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความสัมพันธ์ และต่อมาคือความต้องการความเจริญงอกงาม อย่างไรก็ตาม เมื่อความต้องการในขั้นสูงไม่ได้รับการตอบสนอง จะมีการถดถอยของความต้องการไปสู่ขั้นต่ำ และบุคคลก็จะเพิ่มความพยายามในขั้นต่ำกว่าด้วยความมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการขั้นสูงต่อไป

2.6.3 การบริหารจัดการแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Dersal (1968) ให้ความเห็นว่าตัวกระตุ้นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน (Achievements) การยอมรับของสังคม (Recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) โอกาสและความก้าวหน้า (Advancement)

Zimmerer & Scarborough (2002) พบว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งเร้าหรือความรู้สึกหรือแรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร และนำไปสู่การควบคุมความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

Perrin (2006) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเกิดแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน จะต้องมีการสร้างแรงจูงใจ โดยมีกระบวนการดังนี้

1. การพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน คือ ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายในการเพิ่มทักษะและความสามารถแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

2. ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงความต้องการและคาดหวังของพนักงานอย่างละเอียด เพื่อนำไปสร้างแรงจูงใจได้อย่างตรงจุด

3. การจ่ายผลตอบแทนที่แข่งขันได้ คือ การจ่ายผลตอบแทนจะต้องมีการจ่ายแบบเป็นธรรมอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรที่ได้ตกลงร่วมกัน และสามารถแข่งขันกันได้ในระดับความสามารถในระดับต่างๆ

4. การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงาน HR กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร คือ ต้องมีการเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรกับระบบการบริหารจัดการบุคคล ให้มีความสอดคล้องกันกับนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ขององค์กร

5. การมีระบบสื่อสาร 2 ทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงาน คือ ต้องการสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่องและมีการแชร์ข้อมูลหรือกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการบรรณาการ

กิตติพงษ์ ศิริพร (2551) กล่าวว่า นโยบายด้านแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งส่งเสริมความรู้ความเข้าใจของพนักงานได้อย่างดีเยี่ยม

สรุป การบริหารจัดการด้านแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นกระบวนการบริหารโดยมุ่งเน้นถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความต้องการพื้นฐานรวมถึงทัศนคติของพนักงาน รูปแบบการควบคุม การบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดศรัทธา ความเชื่อ และความกระตือรือร้นที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรืออาจเรียกได้ว่าการบริหารจัดการด้านแรงจูงใจ คือ กลยุทธ์หรือวิธีการที่สามารถทำให้พนักงานในองค์กร สามารถแสดงศักยภาพในการสร้างผลงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร

ซึ่งผลตอบแทนที่สามารถดึงดูดและรักษาพนักงานให้ทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องสอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อม อาทิเช่น วัตถุประสงค์ (Objective) การเชื่อมโยง (Alignment) การแข่งขัน (Competitiveness) การทุ่มเทและอุทิศตน (Contribution) เป็นต้น โดยสิ่งเร้าหรือการกระตุ้นที่นำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรด้านต่างๆ อาทิเช่น ความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence needs: E) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs: R) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) และนำไปสู่การควบคุมที่ส่งผลทำให้พนักงานเกิดกำลังใจในการผลิตสินค้าหรือการบริการที่มีคุณภาพอย่างดีเยี่ยมและสม่ำเสมอ โดย Robert ได้แบ่งผลตอบแทนไว้ 2 ประเภทคือ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน นับได้ จับต้องได้ เป็นรูปธรรมแล้ว (Cash) กับผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non - Cash Type: Intangible Compensation) เป็นสวัสดิการที่จัดไว้ให้กับพนักงาน เช่น รถประจำตำแหน่ง คุปองรับประทานอาหารกลางวัน สมาชิกสปอร์ตคลับ แบบฟอร์มพนักงาน โน้ตบุ๊ก เป็นต้น

2.7 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

2.7.1 นิยามแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์

Millet (1954) ได้กล่าวถึงหลักการและแนวทางในการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ คือ การให้บริการอย่างเสมอภาค ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการด้วยความยุติธรรม ยึดหลักความเท่าเทียมกัน ในแง่ของกฎหมาย ข้อกำหนด หรือข้อปฏิบัติที่ไม่มีการแบ่งแยกคิดกันในการให้บริการแก่ทุกคน มีการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานในการให้บริการเดียวกัน อาทิเช่น การให้บริการที่ตรงเวลา มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการ ซึ่งจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มาใช้บริการอย่างเพียงพอ อย่างเหมาะสมและ Millet เห็นว่า ความเสมอภาค หรือการตรงต่อเวลาจะไม่มี ความหมายเลย ถ้าหากมีจำนวนการให้บริการไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งที่ ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่า จะให้บริการ หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้ อีกทั้งการให้บริการต้องมีความก้าวหน้า (Progressive Service) ในการปรับปรุงคุณภาพและ ผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ โดยกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำให้ได้ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานที่มีความเท่าเทียมกัน ดังนั้นทุกคนจะได้รับการปฏิบัติ อย่างเท่าเทียมกันในทุกแง่มุมของกฎหมายไม่มีการแบ่งแยกคิดกันในการให้บริการ และจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการอย่างทันเวลา (Time Service) หมายถึง ในการให้บริการจะต้องมองว่าการให้บริการจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลย ถ้าไม่มีการตรงเวลาซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

3. การให้บริการอย่างพอเพียง (Amble Service) หมายถึง การให้บริการจะต้องมีลักษณะ ที่มีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The right quantity at the right geographical Location) มิลเลทท์ (Millett) เห็นว่า ความเสมอภาคหรือการตรงเวลาจะไม่มี ความหมายเลย ถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) หมายถึง การให้บริการที่เป็นไป อย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดตามความพอใจของผู้ให้บริการ ที่ให้บริการตามความพอใจ อาทิเช่น การหยุดให้บริการโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เป็นต้น

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) หมายถึง การให้บริการที่มีการ ปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือ ความสามารถที่จะทำให้ได้ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

Waddill & Marquardt (2011) กล่าวว่า การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับการ ใช้เทคโนโลยีในการจัดระบบข้อมูล โดยขับเคลื่อนและควบคุมให้กระบวนการทางธุรกิจสอดคล้อง กันทั้งหมด เช่น การทำให้กิจกรรมของฝ่ายขายที่มีความหลากหลายดำเนินไปในทิศทางเดียวกันซึ่ง จะนำไปสู่การบริการลูกค้าและการตลาดให้ตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยข้อมูลเชิงลึก เพื่อ ดึงดูดลูกค้ารายใหม่และในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมตลอดจนสาน ต่อความน่าเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อบริษัท นอกจากนี้ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการตลาด

ซินิจิตต์ แจงเจนกิจ (2546) ได้ให้นิยามของ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการตลาดที่จะกระทำต่อลูกค้าหรือผู้บริโภค เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจและการ รับรู้ที่ดี ตลอดจนทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคเกิดความรู้สึกชื่นชอบทั้งตัวบริษัทหรือแม้แต่สินค้าหรือการ บริการของบริษัท โดยมุ่งเน้นกิจกรรมด้านการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่าง บริษัทและลูกค้าให้เกิดประโยชน์และเกิดความพึงพอใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย (Win-Win Strategy)

สินธุ์ฟ้า แสงจันทร์ (2547) ได้ให้นิยามของ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กล ยุทธ์ทางด้านการตลาด ซึ่งปฏิบัติต่อลูกค้าหรือผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องต่อความ ต้องการของลูกค้าในแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม อันจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจในตัวสินค้า

และบริการ ตลอดจนการสร้างความรักภักดีต่อองค์กรหรือตราสินค้า เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและผลกำไรในระยะยาว

โกศล พรประสิทธิ์เวช (2552) ให้นิยามของ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการศึกษาด้านความต้องการและพฤติกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความประทับใจและเกิดความสัมพันธ์อันดีและนำไปสู่รายได้ที่มากขึ้น โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาด้านความต้องการและพฤติกรรม (CRM) มาวิเคราะห์หาแนวทาง กำหนดนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ ให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

ดังนั้น การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) หมายถึง กระบวนการศึกษาด้านความต้องการและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในการจัดระบบข้อมูล โดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน ในแง่มุมของกฎหมาย ข้อกำหนด หรือข้อปฏิบัติที่ไม่มีการแบ่งแยกคิดกันในการให้บริการแก่ทุกคน มีการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานในการให้บริการเดียวกัน อาทิเช่น การให้บริการที่ตรงเวลา มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการ ซึ่งจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มาใช้บริการอย่างเพียงพอ อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำให้ได้ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม โดยมีหลัก 5 ประการดังนี้ 1) การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service) 2) การให้บริการอย่างทันเวลา (Time Service) 3) การให้บริการอย่างพอเพียง (Amble Service) 4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) และ 5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาแนวทางกำหนดนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์ ให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

2.7.2 องค์ประกอบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Drucker (1967) กล่าวว่า “วัตถุประสงค์ของธุรกิจคือการสร้างลูกค้า (The purpose of business is to create customers)” ซึ่งการสร้างลูกค้านั้นจะต้องรักษาลูกค้าเดิม และสร้างสัมพันธ์ที่มีความแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น โดย Peter Drucker ได้ให้นิยาม การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) หมายถึง วิธีที่ครบเครื่องสำหรับการสร้าง การรักษา และการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีความสนิทสนมมากยิ่งขึ้น เพื่อนำไปสู่การสร้างผลกำไร ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามเป้าหมายขององค์กร ด้วยการเก็บข้อมูล รวบรวม วิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าและ/หรือพฤติกรรม การซื้อ โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด วิเคราะห์ความต้องการและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถลดต้นทุนขององค์กร ซึ่งต่อมา Anderson & Kerr (2002) ได้สรุปปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของ CRM 5 ปัจจัยดังนี้

1. การร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งในการดำเนินกลยุทธ์ CRM

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานทุกระดับต้องมีความถูกต้อง
3. การค้นหาและเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าต้องมีสะดวกและราบรื่น
4. การรายงานผลต้องสามารถเรียกเป็นส่วนๆ เฉพาะเจาะจงและสามารถแบ่งปันข้อมูลในทีมได้

5. การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการทำงานและสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ได้ทันที

The American Society of Quality (ASQ, 2007) พบว่า ร้อยละ 68 ของสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจต้องสูญเสียลูกค้าไป นั่นคือ ความไม่พอใจในสินค้าและการบริการ รวมถึงพนักงานที่ขาดการเอาใจใส่ดูแลลูกค้า โดยมาจาก 3 ปัจจัยด้วยกันตามแบบจำลอง The American Customer Satisfaction Index Model (ACSI) ที่คิดค้นโดยมหาวิทยาลัย Michigan ประเทศสหรัฐอเมริกา คือ

1. คุณภาพของสินค้า/การบริการที่ได้รับ (Perceived Quality)
2. ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation)
3. คุณค่าของสินค้า/การบริการที่ลูกค้าได้รับ (Perceived Value)

จาก 3 ปัจจัยข้างต้นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสามารถวัดได้จาก 2 ปัจจัย คือ การร้องเรียนของลูกค้า (Customer Complaints) และความจงรักภักดีในสินค้า/บริการ (Customer Loyalty)

Nykamp (2001) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์โดยอ้อมแนวคิดและทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และการตอบสนองความคาดหวัง (Customer Expectation) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการให้เกิดความแตกต่างเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน นำไปสร้างความแตกต่างใน 4 ด้าน

- 1.1 การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์ ความน่าเชื่อถือ ความสะดวกในการใช้งาน ความจุใจหรือความดึงดูดใจ เป็นต้น
- 1.2 การสร้างความแตกต่างด้านบริการ (Service Differentiation) เพิ่มขีดความสามารถการบริการให้สูงกว่าคู่แข่ง เช่น ความรวดเร็วการให้บริการ ความน่าเชื่อถือตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ ความสะดวกสบาย
- 1.3 การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร (People Differentiation) เกี่ยวข้องกับการสรรหา และการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความพร้อมในการปฏิบัติงาน

1.4 การสร้างภาพลักษณ์ (Image Differentiation) การปลูกฝังให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงลักษณะเด่นขององค์กร และตราผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ผู้บริโภคสามารถมองเห็นถึงความแตกต่างที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน

2. การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) ด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Database) การใช้บริการหรือการทำธุรกรรมในอดีต ข้อมูลส่วนบุคคล ความชอบหรือความสนใจ และข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า

2.7.3 การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Kotler (2007) ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ไว้ว่า เป็นระดับความรู้สึกและความพึงพอใจของบุคคล อันเป็นผลจากการเปรียบเทียบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้รับตามที่เห็นและเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังที่จะได้รับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการบริการนั้นๆ โดยผลที่ได้รับจากการทำงานของผลิตภัณฑ์ ถ้าสูงเกินกว่าความคาดหวังก็จะมีผลประทับใจ ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อซ้ำของลูกค้าและประชาสัมพันธ์ถึงสิ่งดีและไม่ดีของผลิตภัณฑ์ต่อบุคคลอื่นต่อไป

ปิยะนารถ สิงห์ชู (2555) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่เอื้อต่อองค์กร มี 11 ประการ ได้แก่

1. การเพิ่มรายได้จากการขาย (Sale Revenue Increase) การมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการ (Customer Loyalty) สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รวมไปถึงต้นทุนการหาลูกค้าใหม่ๆ อีกทั้งยังสามารถดึงลูกค้าเก่ากลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการอีกครั้ง

2. การบริหารของวงจรการทำธุรกิจของลูกค้า (Customer Life Cycle Management)

2.1 การหาลูกค้าใหม่เข้าองค์กร (Customer Acquisition) โดยการสร้างความเด่น (Differentiation) ของสินค้าหรือบริการที่ใหม่ (Innovation) และเสนอความสะดวกสบาย (Convenience) ให้กับลูกค้า

2.2 การเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยผ่านขั้นตอนการทำงานที่กระชับ เพื่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและถูกต้อง โดยผ่านหน่วยงาน ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Service)

2.3 การรักษาลูกค้า (Customer Retention) ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และการดึงลูกค้าให้กลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการ โดยฟังความคิดเห็นจากลูกค้าและพนักงานในองค์กร (Listening) รวมถึงการเสนอสินค้าและบริการใหม่ (New Product)

3. การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ (Improving Integration of Decision Making Process) โดยเฉพาะการใช้ระบบฐานข้อมูลของลูกค้าร่วมกัน และผู้บริหารจะต้องสามารถดึงข้อมูลจากระบบต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจ เช่น รายละเอียดของลูกค้าที่ติดต่อเข้ามาในฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center) รายละเอียดของการจ่ายเงินของลูกค้าจากฝ่ายขาย (Sales) เป็นต้น

4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Enhanced Operational Efficacy) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยข้อมูลต่างๆ จะได้มาจากช่องทางการสื่อสาร เช่น Fax, โทรศัพท์ และ อีเมล (Email) เป็นต้น ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรและมีประโยชน์กับฝ่ายต่างๆ ขององค์กรได้ดังต่อไปนี้

4.1 ฝ่ายขาย (Sale) เพิ่มความสามารถในการคาดคะเนแนวโน้มการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ รวมไปถึงการใช้ข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าในการเก็บข้อมูลทางการขาย การตรวจสอบความถูกต้อง และสถานการณ์ส่งสินค้าให้กับลูกค้า

4.2 ฝ่ายการตลาด (Marketing) ช่วยให้ผู้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ว่าสินค้าใดที่ควรจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางการขาย (Sales Channels) ต่างๆ ระบุช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการขายสินค้านั้นๆ หรือการระบุพนักงานที่เหมาะสมที่สุดในการให้บริการหรือติดต่อกับลูกค้ารายนั้นๆ

4.3 ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Service) และฝ่ายสนับสนุน (Support) ช่วยในการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลและรายละเอียดของลูกค้า เช่น ข้อสัญญาระหว่างองค์กรกับลูกค้า (Detail Service Agreement) หรือระบุผู้แทนฝ่ายขายที่เหมาะสมที่สุดกับลูกค้ารายนั้นๆ

5. รายละเอียดของการชำระค่าสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า (Customer Billing) โดยออกรายละเอียดการจ่ายเงินของลูกค้า (Bill Payment) และที่ผ่านการจ่ายเงินระบบอินเทอร์เน็ต (Electronic Bill) และการให้บริการในการตอบข้อสงสัยต่างๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ

6. การขายและให้บริการในสถานที่ ที่ลูกค้าต้องการ (Field Sales and Service) มีส่วนช่วยในการจัดการเกี่ยวกับการทำรายงานทางการขาย การสร้างใบเสนอราคาให้กับลูกค้า และเงื่อนไขพิเศษกับลูกค้าแต่ละรายแบบอัตโนมัติ ซึ่งการเสนอสินค้าที่มีความพิเศษเฉพาะด้านตามต้องการของลูกค้าแต่ละราย (Customized Products) ระบบจะมีการทำงานประสานกันระหว่างสินค้าคงคลัง

(Inventory System) ระบบการสั่งซื้อ (Ordering System) และการส่งและรับสินค้าหรือบริการ (Logistic System)

7. กิจกรรมที่สร้างความจงรักภักดีและการรักษาลูกค้าเก่า (Loyalty and Retain Program) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถแยกความแตกต่างตามกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) เช่น การจำแนกประเภทของลูกค้าออกตามความต้องการของลูกค้า ประวัติส่วนตัวของลูกค้า และประวัติการซื้อ นอกจากนี้ยังสามารถดูกิจกรรมลูกค้าย้อนหลัง เพื่อบริษัทจะได้นำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์หาข้อมูลเชิงลึก เช่น ช่องทางการสื่อสารเหมาะสมที่สุดของลูกค้าแต่ละราย (Effective Communication Channel) พฤติกรรมการซื้อของลูกค้า (Customer Behavior) และสินค้าที่มีความพิเศษเฉพาะตัว (Customized Product) สำหรับลูกค้าแต่ละราย

8. เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ (Speed of Service) การใช้หลักการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ต้องสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก และจะต้องมีความรวดเร็ว ถูกต้อง และตอบสนองกับลูกค้าทันที (Real Time)

9. การรวบรวมรายละเอียดต่างๆ ของลูกค้า (Gathering More Comprehensive Customer Profiles) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ได้ช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในบริษัทได้มากขึ้น โดยการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จะมีส่วนช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ทำให้เกิดความเชื่อมโยงของระบบ เพื่อบริษัทจะสามารถนำฐานข้อมูลนี้มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในระบบต่างๆ

10. การลดต้นทุนการดำเนินงานในด้านงานขายและการตลาด (Decrease General Sales and Marketing Administration Costs) เนื่องจากบริษัทมีระบบการบริหารจัดการที่เน้นในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เข้าใจความต้องการของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ทำให้บริษัทไม่สูญเสียต้นทุนในการดึงลูกค้าเก่ากลับเป็นลูกค้าขององค์กร และตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นและกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้แก่บริษัท

11. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับลูกค้า ในปัจจุบันลูกค้านั้นพยายามแสวงหาความพึงพอใจสูงสุดจากสินค้าและบริการ ซึ่งสิ่งที่ลูกค้าต้องการจึงไม่ใช่แค่คุณค่า (Value) อีกต่อไป แต่ต้องการคุณค่าเพิ่มที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกมากกว่าความพึงพอใจ ซึ่งผู้ประกอบการควรสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ โดยผ่าน Value Chain ทั้งในส่วนของลูกค้า (Supply Chain) และในส่วนของความต้องการของลูกค้า (Demand Chain) เพื่อทำให้เกิดการบูรณาการเกิดมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าอย่างครบวงจรทั้งระบบทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร (Internal and External Organization) นับตั้งแต่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Raw Materials Suppliers) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ

วัตถุดิบ (Material Procurement) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Designers) การจัดหาอุปกรณ์ชิ้นส่วน (Spare Parts Suppliers) การขาย (Sales) และการตลาด (Marketing) ผู้ที่ทำการจัดจำหน่าย (Distributors) และหน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์ (Contact Center) เป็นต้น

สรุป การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์แบบสองทาง (Two Way Communications) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับลูกค้าผ่าน Value Chain ทั้งในส่วนของลูกค้า (Supply Chain) และในส่วนของการต้องการของลูกค้า (Demand Chain) เพื่อทำให้เกิดการบูรณาการเกิดมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าอย่างครบวงจรทั้งระบบทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร (Internal and External Organization) ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังที่จะได้รับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการบริการนั้นๆ โดยผลที่ได้รับจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะส่งผลต่อความคาดหวังของลูกค้า และความคาดหวังนั้นก็ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทเจ้าของสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการกับลูกค้าหรือผู้บริโภคส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อซ้ำของลูกค้าและประชาสัมพันธ์ถึงสิ่งดีและไม่ดีของผลิตภัณฑ์ต่อบุคคลอื่นต่อไป

2.8 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารองค์กร (Communication)

2.8.1 นิยามแนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารองค์กร

กรีซ สืบสนธิ์ (2537) ให้นิยามของการสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงานโดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะของบุคคลตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

Bass & Ryterband (1979) ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ร่วมกัน โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude)

Gibson & Hodgetts (1991) ให้นิยามของการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นการถ่ายทอดข่าวสารและความรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันอันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สุภา นานาพูลสิน (2546) ได้สรุปว่าความหมายของการสื่อสารในองค์กร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ

ร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลทำให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) ได้อธิบายความสำคัญของการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อสังคมที่การสื่อสารเป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตในปัจจุบัน เนื่องการสื่อสารเกี่ยวข้องการตกลง การทำความเข้าใจ การรับรู้
2. ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยธุรกิจ ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานใดๆ ก็ตามเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรที่ต้องให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน
3. ความสำคัญในการปกครองโดยทั้งฝ่ายปกครองและฝ่ายถูกปกครองจำเป็นต้องมีการสื่อสารร่วมกันเพื่อเข้าในแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้สังคมสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารองค์กร (Communication) หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะของบุคคลตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เพื่อให้เกิดกิจการงานที่สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude) อันจะส่งผลทำให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันอันนำสู่การบรรลุเป้าหมายและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

2.8.2 องค์ประกอบของการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ทองใบ สุตชารี (2542) ได้กล่าวไว้ว่าการสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กร เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยการสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนี้

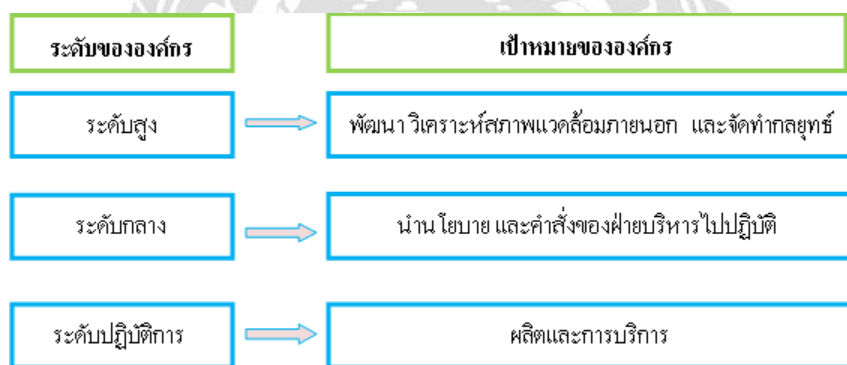
1. **ลักษณะขององค์กร** ในปัจจุบันทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดก็ตาม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันองค์กร ต้องมีสายใยของการสื่อสาร (Communication Network) ที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขันจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการสื่อสาร 2 ขั้นตอนดังนี้

- 1.1 ขั้นการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารต่างๆ และเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะถูกถ่ายทอดออกไปอย่างง่ายและเข้าใจ

1.2 ขั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ

2. **วัฒนธรรมขององค์กร** วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นทำงานหนักและลงทุนมาก จะต้องการทำงานเป็นทีมและหวังผลระยะสั้นให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและลูกค้า การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีลักษณะที่ทุกคนมีความสัมพันธ์กันไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

3. **ระดับและเป้าหมายขององค์กร** องค์กรแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง จะให้ความสำคัญด้านการพัฒนาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและจัดทำกลยุทธ์ ระดับกลาง จะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบาย เป้าประสงค์ และคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูงไปปฏิบัติ และระดับล่าง จะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและการให้บริการขององค์กร ดังนั้นการที่องค์กรมีระดับและเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 การสื่อสารที่ใช้ตามระดับและเป้าหมายขององค์กร

ที่มา: ทองใบ สุชารีย์ (2542)

4. **ขนาดขององค์กร** องค์กรที่มีขนาดเล็กผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับผู้บังคับบัญชา ผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้ ส่วนองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในเชิงบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องใช้กฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ เป็นเครื่องมือของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

5. **ความต้องการเป็นอิสระ** ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรล้วนมีความต้องการส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตน เช่น ความเจริญก้าวหน้าและความต้องการเป็นอิสระ เป็นต้น

6. **คุณภาพของชีวิต** ในงานบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน (Quality of Work Life) มีหลายแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในการทำงาน เช่น ดัชนีชี้วัดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่มีโอกาสได้พบปะสื่อสารแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น และการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) ได้อธิบายองค์ประกอบของการสื่อสารประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) ผู้รับสาร (Receiver) ช่องทาง (Channel) ข้อมูลข่าวสาร (Message) สิ่งรบกวน (Noise) และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

2.8.3 การบริหารจัดการการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพองค์กร

ระวีวรรณ ประกอบผล (2540) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย

1. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender)
2. ผู้รับข้อมูลข่าวสาร (Receiver)
3. ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channel)
4. สัญลักษณ์ต่างๆ (Symbols)

อย่างไรก็ตาม ถ้าการสื่อสารมีความเป็นระบบแล้วคงจะช่วยให้เข้าใจการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้นด้วยเหตุนี้ จึงมีการกำหนดกระบวนการสื่อสารอันประกอบด้วย

- แหล่งข้อมูล คือ แหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสารหรือเป็นต้นตอของแหล่งข้อมูลข่าวสารนั่นเอง
- ข่าวสาร คือ เนื้อหาสาระที่ต้องส่งไป
- ผู้ส่ง คือ บุคคลที่จะเป็นผู้ดำเนินการส่งข่าวสาร
- ผู้รับ คือ ผู้เป็นเป้าหมายในการรับข่าวสารซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการสื่อสาร

อุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542) พบว่า อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีหลายประการ สามารถแยกพิจารณาได้ 2 ประเด็น โดยสรุปได้ดังนี้

1. การบิดเบือนการสื่อสาร การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนั้นอาจเกิดขึ้นได้โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้บิดเบือนรู้หรือไม่ว่าความหมายที่สื่อสารไปนั้นถูกคัดแปลงแก้ไข การบิดเบือนเกิดขึ้นในการสื่อสารทุกระดับ สรุปได้ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงการบิดเบือนการสื่อสาร โดย นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544)

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
1. ระดับบนลงสู่ระดับล่าง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บังคับบังคับบัญชาไม่ยอมให้สิ่งย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2. ผู้บังคับบัญชาลังเลใจที่จะส่งข่าวร้ายให้ทราบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความทุกข์ใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความขัดแย้งภายใน 2. การถ่ายทอดข้อความหลายๆ ครั้งจนแตกต่างจากเนื้อหาสาระเดิม
2. ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างยุติ 2. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว 3. ลังเลใจที่จะบอกข่าวร้ายแก่ผู้บังคับบัญชา 4. ระดับต่างๆ ที่เป็นทางผ่านของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับระดับบน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความไม่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา 2. ความทะเยอทะยานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ความต้องการในเรื่องความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน 4. ระยะห่างไกลของการสื่อสาร 5. โครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ
3. แนวนอน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ข่าวลือต่างๆ 2. ความชำนาญเฉพาะด้านในงานทำให้สนใจเฉพาะเรื่องบางอย่าง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารในแนวนอนมีมากเกินไปทำให้ไม่มีสิ่งย้อนกลับ 2. การสื่อสารในแนวนอนถูกนำมาใช้ทดแทนการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน
4. แนวทแยงมุม (แนวขวาง)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับต่างๆ ที่เป็นทางผ่านของการสื่อสาร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ช่องว่างของการสื่อสาร
5. ทุกระดับ	<ol style="list-style-type: none"> 1. แต่ละระดับมีข้อมูลข่าวสารเป็นของตนเองเพื่อใช้ในการแข่งขันกับหน่วยงานย่อยอื่นๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การหมกมุ่นในเรื่องความไม่แน่นอน

2. ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน บุคคลจะได้รับข้อมูลข่าวสารมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร นอกจากนี้บุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อน และไม่อาจคาดคะเนได้ ซึ่งภาระที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์กร ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์กร คือ

2.1.1 องค์กรสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะให้สิ่งนำเข้า การกระทำตอบสนอง และสิ่งย้อนกลับแก่องค์กร

2.1.2 ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกกละเลยจะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสาร ด้วยการพูดซุบซิบนินทา และการพูดคุยเล่น

ผลกระทบจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารน้อยเกินไป จะทำให้บุคคลรู้สึกวุ่นวายที่ควบคุมกิจกรรมการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

2.2 ภาระในการสื่อสารที่มากเกินไป ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล ระบบ หรือองค์กร ไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา คือ ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์กรเปิด ที่บุคคลสามารถหาข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด และปัญหาเรื่องภาระที่มากเกินไปในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเกิดจากจำนวนและความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและจำเป็น เพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ

ผลจากการที่มีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไปทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสน ได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

2.3 ภาระในการสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ผลจากการมีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสม บุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการจูงใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

สรุป การบริหารจัดการการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นการบริหารจัดการที่สามารถส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะของบุคคลตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เพื่อให้เกิดกิจการงานที่สามารถดำเนินไปได้

ต่อเนื่องและร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude) อันจะส่งผลทำให้องค์การและสมาชิกในองค์การต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันอันนำสู่การบรรลุเป้าหมายและส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานและผลจากการมีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสม บุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการจูงใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ

2.9 แนวคิดและทฤษฎีบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพ (Efficiency Management)

เนื่องด้วยในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา การเพิ่มขึ้นของนักลงทุนใหม่ๆ หรือการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งชั้นอย่างมหาศาล ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน Mohamud et al (2015) พบว่า การลดต้นทุนในการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรมให้แก่สินค้าและบริการ รวมไปถึงการปรับปรุงคุณภาพ และการเพิ่มความรวดเร็วในการผลิตและจัดส่งสินค้า

ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ คือ Frederick W. Taylor (1991) โดยนำพื้นฐานความรู้ทางด้านวิศวกรรม โดยที่การนำเสนอทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งมาจากจุดอ่อนในเรื่องประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นหน่วยทำการผลิตในระดับจุลภาค ต่อมาได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจของอเมริกาในระดับมหภาค โดยส่งผลทำให้ประเทศอเมริกาในขณะนั้นประสบภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ดังนั้น Taylor จึงพยายามแก้ไขปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพในการผลิต โดยในระยะแรกของการแก้ปัญหา Taylor ได้ให้ความสนใจไปในการปรับปรุงเครื่องจักร เครื่องไม้ เครื่องมือ ตลอดจนไปถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน แต่ประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าใด ต่อจากนั้นจึงได้เปลี่ยนแนวความคิดใหม่ โดยได้ลองทำการสังเกตวิธีการทำงานของคนงานแต่ละคน จากการสังเกตเขาพบว่าคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมของเขานั้นมีวิธีการทำงานตามหลักความเคยชิน ซึ่งลักษณะการทำงานตามหลักความเคยชินนั้น เป็นการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานด้านเดียว อีกทั้งคนงานจะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันหลายวิธี และวิธีการทำงานที่แตกต่างกันนั้นมักขึ้นอยู่กับความเคยชินของคนงานแต่ละคน โดยจากการสังเกตจึงพบว่าวิธีการทำงานที่แตกต่างกันตามความเคยชินของคนงานแต่ละคนนั้นมักก่อให้เกิดการอุ้งงาน และการอุ้งงานก็ทำอย่างเป็นระบบ โดยได้รับการรู้เห็นเป็นใจจากผู้นำสหภาพแรงงานในโรงงาน นอกจากนั้นในอดีตฝ่ายบริหารได้เข้าไปควบคุม ดูแลคนงานน้อยมาก และปล่อยให้คนงานมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานตามใจชอบ ดังนั้นในการที่

จะเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต Taylor จึงได้นำเสนอการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1. จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด โดยวิธีที่ดีที่สุด จะต้องเป็นวิธีการทำงานที่ใช้เวลา ทรัพยากร และพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน (Do the Process on the best way)

2. การคัดเลือกคนงานจะต้องมีการนำเอาคุณสมบัติทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนงานที่มี ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Put the right man on the right job depend on Skill & Knowledge)

3. จะต้องมีการพัฒนาคนงาน โดยการสอนวิธีการทำงานให้ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ เพื่อที่จะขจัดวิธีการทำงานตามหลักความเคยชินให้หมดไปจากคนงานเดิม (Teaching how to work with the science)

4. จะต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารกับคนงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพการผลิตของโรงงาน ตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการตามแนวความคิดของ Taylor นับว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารงานในขณะนั้นเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในปัจจุบันวิทยาศาสตร์การจัดการเองก็ยังคงมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร และหน่วยธุรกิจต่างๆ (Make a relationship between manager & worker by science)

Weber (1996) ชาวเยอรมัน และเป็นนักปราชญ์ที่มีชื่อเสียงและยิ่งใหญ่ ที่มีความรอบรู้ในศาสตร์ต่างๆ เช่น วิชากฎหมาย การเมือง การปกครอง ประวัติศาสตร์ และเศรษฐกิจ และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามแบบระบบราชการ ได้นำเอาแนวคิดของ Taylor ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานของผู้นิเทศของฝ่ายจัดการมาปรับแต่ง และหาแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักการจัดการเชิงกล โดยที่เขาให้ชื่อรูปแบบการจัดการในเชิงอุดมคติของตนเองว่า “การจัดรูปแบบเชิงกฎหมายและเชิงเหตุผล (Rational - Legal)” ซึ่งตรงกันข้ามกับรูปแบบการจัดการภายใน “เชิงบารมี (Charismatic) และ เชิงจารีตประเพณี (Traditional) และให้ชื่ออีกชื่อหนึ่งที่ทุกคนเข้าใจคือ “การจัดองค์กรเชิงระบบราชการ” นั้นนั่นเอง โดยมีหลักการที่สำคัญดังนี้คือ (Hodge Anthony and Gales อ้างถึงใน ทองใบ สุคชารี, 2543)

1. หลักการยึดหลักอำนาจตามกฎหมายระบุขอบเขต หรือตามกฎหมายที่มีความแน่นอนตายตัว (Principle of fixed and official jurisdictional area)

2. หลักการยึดหลักในการกำหนดอำนาจบังคับบัญชาตามสายงานเป็นลำดับขั้น และการแบ่งแยกลำดับขั้นตามอำนาจหน้าที่อย่างเคร่งครัด (Principle of office hierarchy and levels of graded authority)

3. หลักการบริหารองค์การจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานการทำงานที่ใช้เอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร (The management based upon written documents)
4. หลักการบริหารสำนักงานโดยเน้นการแบ่งแยกแผนงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialized office management) และการฝึกฝนคนให้เกิดความชำนาญ (Expert Training)
5. หลักการจัดโครงสร้างองค์การตามระบบราชการที่มีลักษณะแน่นอนของพนักงานที่มีความมั่นคงทั้งอาชีพและเงินเดือน (The structure of organization must make an employee has stability both career and salary)
6. หลักการบริหารจัดการที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง (Principle of management can be learned and developed)

ดังนั้นจากทฤษฎีข้างต้น คือ ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และการจัดการองค์การเชิงระบบราชการ (Bureaucratic Management) มีการก่อร่างสร้างความคิดมาจากปรัชญาความรู้สำนักเดียวกันนั่นคือ สำนักปฏิฐานนิยม โดยใช้ทฤษฎีความรู้ (ญาณนิยม มากกว่า ภาวนิยม) คือใช้หลักการของวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ เน้นการทดลองและการสังเกตการณ์เป็นหลัก ต่อมานักวิชาการชาวอังกฤษชื่อ Parkinson (2002) ให้ข้อสังเกตจากประเด็นของเฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ ว่า “ตราบดีที่ยังมีเวลาในการดำเนินงานให้เสร็จสิ้น ก็ย่อมจะมีการดิ่งงาน” ประกอบกับองค์กรต่างๆ จะต้องมีการรับคนงานมากขึ้น ซึ่งจะมีผลทำให้มีระยะเวลาในการทำงานมากขึ้นด้วยในแต่ละ Step จึงอาจมีผลทำให้นำไปสู่การสร้างงานที่ไม่จำเป็น ดังนั้นจึงต้องทำให้แต่ละคนต้องมีภาระหน้าที่ในการทำงานมากขึ้น โดยการสร้าง “กฎของพาร์กินสัน” แต่ในทางกลับกันนั้น พาร์กินสันก็ได้มีแนวคิดการสร้างแรงจูงใจให้กับมนุษย์ โดยสนใจว่าปัจจัยอะไรบ้างที่สามารถจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำอย่างไรจะเปลี่ยนบทบาทผู้ปฏิบัติงานไปสู่บทบาทที่ใช้ภาวะผู้นำ แต่แล้วแนวคิดนี้ยังไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น มุ่งสู่การกำหนดวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมาจากพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) Planning Function 2) Organizing Function 3) Learning Function 4) Controlling Function หรือ (POLC)

Gulick & Urwick (1937) ได้รวบรวมแนวคิดทางด้านการบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพเอาไว้ในหนังสือชื่อ “Paper on the Science of Administration” โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร โดยสาระสำคัญของแนวคิดนี้ก็คือ ประสิทธิภาพ อันเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการบริหาร และเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานในทุกหน่วยงาน จะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดของคนงานอย่างความเหมาะสมและความจำเป็น โดยแบ่งหน่วยงานออกตามวัตถุประสงค์กระบวนการ และลูกค้ำ โดยทุกหน่วยงานจะต้องจัดรูปแบบสายงานการบังคับบัญชาขององค์การ

เป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีชื่อว่า "POSDCoRB" ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนโครงการซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

3. การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

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

5. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

6. การรายงาน (Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การอยู่ด้วย

7. การงบประมาณ (Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

2.9.1 การนิยามการบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพ

Millet (1954) ได้ให้นิยามคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย (Human Satisfaction and Benefit Produced)

Simon (1960) ได้ให้นิยามคำว่า ประสิทธิภาพไว้คล้ายคลึงกับมิลเล็ต คือ ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้น ตามทัศนะนี้ประสิทธิภาพนี้จึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหาร ราชการและองค์กรของรัฐก็ควรบอกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย เขียนเป็นสูตร $E = (O-I) + S$ ดังนี้

- E = EFFICIENCY คือ ประสิทธิภาพของงาน
 O = OUTPUT คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา
 I = INPUT คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป
 S = SATISFACTION คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

Farrell (1957) ได้แสดงแนวคิดของการจำแนกประสิทธิภาพทางด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Efficiency) ของหน่วยผลิตออกเป็น 2 ลักษณะ ซึ่งได้แก่

1. ประสิทธิภาพทางการจัดสรรทรัพยากร (Price/Allocative Efficiency) หมายถึง ความสามารถของหน่วยผลิตในการเลือกสัดส่วนของปัจจัยการผลิตที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดทางด้านราคาของปัจจัยการผลิต

2. ประสิทธิภาพทางเทคนิค (Technical Efficiency) หมายถึง ความสามารถของหน่วยผลิตในการที่จะเพิ่มปริมาณผลผลิตภายใต้จำนวนปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ (Output - Oriented Measure) หรือในทางกลับกัน สามารถพิจารณาได้จากความสามารถของหน่วยผลิตในการลดจำนวนปัจจัยการผลิตโดยที่จำนวนผลผลิตยังคงมีอยู่เท่าเดิม (Input - Oriented Measure)

Thompson, Peteraf, Gamble & Stickland (2012) ได้ให้ทัศนะด้านประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Capability) หมายถึง ความสามารถของบริษัทในการดำเนินงานด้วยความชำนาญ สามารถเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบ คุณภาพ ความสำคัญในการแข่งขันกับบางสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่าสิ่งอื่น โดยประสิทธิภาพในองค์กรที่เกิดขึ้นมาจากการสร้างขึ้นของทรัพยากรที่ถูกรวบรวมและนำมาใช้ในการดำเนินงาน ในขณะที่ Nnabuike (2009) ได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพ ว่าเป็น การสร้าง โครงสร้างหรือเป็นการแก้ไขโครงสร้างที่มีอยู่แล้วเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและความต้องการของเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น โดยโครงสร้างขององค์กร หมายถึง การวางรากฐานขององค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร โดยการจัดกลุ่มพนักงานและการจัดการตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานในองค์กรในกระบวนการตัดสินใจ รวมไปถึงการจัดการข้อมูลข่าวสารทั้งหมดภายในองค์กร ในขณะที่ Rafferty & Griffin (2006) ได้ให้นิยามประสิทธิภาพการดำเนินงานว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการจัดการหาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้

ดังนั้น ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หมายถึง วิธีการประเมินการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานขององค์กรหรือบุคคล ที่บ่งชี้ถึงความสามารถต่างๆ ในการทำงานรวมถึงคุณภาพ ทักษะ และความชำนาญ ของผู้บริหารงานและปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ก่อเกิดความพึงพอใจแก่वलมนุษยย์และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย (Human Satisfaction and Benefit Produced) หรือ ประสิทธิภาพอาจ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับ

ผลผลิต (Output) ที่ได้รับจากผลของการดำเนินงาน โดยประสิทธิภาพในองค์กรที่เกิดขึ้นมาจากการสร้างขึ้นของทรัพยากรที่ถูกรวบรวมและนำมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งถูกกำหนดโดยโครงสร้างนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่จะนำไปสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยสามารถแบ่งหน่วยงานออกตามวัตถุประสงค์ กระบวนการ และลูกค้า ทุกหน่วยงานต้องจัดรูปแบบสายงานการบังคับบัญชาขององค์กรเป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีชื่อว่า "POSDCoRB" ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing) 4) การอำนวยความสะดวก (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) การรายงาน (Reporting) และ 7) การงบประมาณ (Budgeting) อีกทั้งการจำแนกประสิทธิภาพทางด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Efficiency) สามารถแบ่งหน่วยการผลิตออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ประสิทธิภาพทางการจัดสรรทรัพยากร (Price/Allocate Efficiency) และ 2) ประสิทธิภาพทางเทคนิค (Technical Efficiency)

2.9.2 การประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร

จากการศึกษาการประเมินประสิทธิภาพภายในองค์กร พบว่ามีหลายงานวิจัยในประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานจาก ประสิทธิภาพทางการเงิน โดยพิจารณาจากค่า อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE) เป็นต้น Gibcus and Kemp (2003) พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานทางธุรกิจสามารถพิจารณาจากส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และการขยายธุรกิจใหม่ (Diversification) สอดคล้องกับ Kaplan and Norton (2004) พบว่า การศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานจากกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร ต้องสามารถประเมินประสิทธิภาพในด้านความรวดเร็วและคุณภาพในการทำงานได้

Dyer & Reeves (1995) ได้แบ่งการประเมินด้านประสิทธิภาพ ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ผลลัพธ์ทางการเงิน เช่น ผลกำไร ยอดขาย เป็นต้น 2) ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงาน โดยจะประเมินจากผลผลิตที่ได้ เช่น คุณภาพของงาน เป็นต้น 3) ผลลัพธ์จากทรัพยากรมนุษย์ โดยจะประเมินจากพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร

Thompson et al. (2012) ในอธิบายถึงการประเมินประสิทธิภาพในองค์กร โดยวิธีที่หนึ่ง คือ การสำรวจทรัพยากรของบริษัทอย่างละเอียดและพิจารณาถึงทรัพยากรในองค์กรนั้นว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างไร วิธีที่สอง คือ การพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยว่ามีประสิทธิภาพต่อเฉพาะหน่วยนั้นหรือก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

Peterson & Plowman (1953) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานโดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด

5. Rodriguez (2007) ได้แบ่งเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพในการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง โดยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการดำเนินงาน (Operational Factors) คุณลักษณะของลูกค้า (Customer Characteristics) ลักษณะทางกายภาพของสินค้า (Physical Nature) และคุณลักษณะของระบบการกระจายสินค้า (Company's Distribution System Characteristics) โดยในส่วนปัจจัยด้านการดำเนินงาน (Operational Factors) ได้ถูกแบ่งออกออกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการกระจายสินค้า

Ross (2000) ได้อธิบายถึงประสิทธิภาพจากการขนส่งสินค้าว่าจะต้องเลือกประเภทของการขนส่งให้เหมาะสม โดยในการขนส่งสินค้าแต่ละครั้งจะต้องพิจารณาจากชนิดของสินค้าและปริมาณการส่งสินค้าในแต่ละครั้ง โดยมีเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพจากการขนส่งสินค้า ดังนี้ ความรวดเร็ว (Speed) การส่งมอบสินค้า (Dependability) บิดความสามารถ (Capability) ความถี่ (Frequency) และต้นทุน (Cost)

Slack & Lewis (2011) ได้แบ่งเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพไว้ 5 เกณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้ คุณภาพ (Quality) ต้นทุน (Cost) ความรวดเร็ว (Speed) การส่งมอบสินค้า (Dependability) และความยืดหยุ่น (Flexibility)

ดังนั้น งานวิจัยนี้ได้ศึกษาองค์ประกอบทั้งด้านต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ความรวดเร็ว (Speed) และความยืดหยุ่น (Flexibility) เข้ามามีบทบาทสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.2 การประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากการศึกษางานวิจัย

Measurement	Organization Performance
ต้นทุน (Cost)	Peterson & Plowman (1953) Ross (2000) Vadim (2010) Sriraman (2010) Slack & Lewis (2011)
คุณภาพ (Quality)	Ross (2000) Slack & Lewis (2011)
ความรวดเร็ว (Speed)	Ross (2000) Slack & Lewis (2011)
ความยืดหยุ่น (Flexibility)	Rodrigue (2006) Slack & Lewis (2011)

ที่มา: ผู้วิจัย

ต้นทุน (Cost) ในงานวิจัยของ Vadim (2010) ได้ทำการศึกษาต้นทุนของการขนส่ง พบว่าในปัจจุบันต้นทุนของการขนส่งเป็นส่วนหนึ่งส่งผลต่อต้นทุนรวมขององค์กร โดยองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้านการขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์กรสามารถลดต้นทุนได้ ดังนั้นการจัดการที่มีประสิทธิภาพจะทำให้สามารถลดต้นทุนได้ ในขณะที่เดียวกันสามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านการขนส่งสินค้าและเพิ่มผลกำไรตลอดห่วงโซ่อุปทาน

คุณภาพ (Quality) จาก Peterson & Plowman (1953) ได้อธิบายถึงการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับด้วยความเหมาะสม มีการปฏิบัติงานและการบริการที่ปราศจากความบกพร่อง

ความรวดเร็ว (Speed) เป็นความสามารถในการถ่ายโอนสินค้าจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งในความรวดเร็วเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยจะพิจารณาจากเวลาในการเคลื่อนย้ายสินค้า Slack & Lewis (2011) ได้ให้นิยามว่าหมายถึงการปฏิบัติงานที่มีความรวดเร็ว ลดระยะเวลาของความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าให้มากที่สุด

ความยืดหยุ่น (Flexibility) Rodrigue (2006) ได้อธิบายความยืดหยุ่นว่าหมายถึง ความแตกต่างที่อยู่ในระดับมาก ความเข้มข้นของตลาดและแรงขับของลูกค้าในความสามารถในการเพิ่มมูลค่า โดยหมายถึง ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงปริมาณ สถานที่หรือระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ในขณะที่เดียวกันความยืดหยุ่นยังสามารถ

พิจารณาถึงความสามารถในการขนส่งสินค้าที่มีความหลากหลาย เช่น สินค้าประเภทของแข็ง สินค้าประเภทของเหลว เป็นต้น

สรุป จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ปรัชญาการบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพนั้นได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึง โดยสาระสำคัญของแนวคิดนี้ก็คือ ประสิทธิภาพ อันเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการ และเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในทุกหน่วยงาน จะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดของคนงานอย่างเหมาะสมและความจำเป็น โดยแบ่งหน่วยงานออกตามวัตถุประสงค์ กระบวนการ และลูกค้า โดยทุกหน่วยงานจะต้องจัดรูปแบบสายงานการบังคับบัญชาขององค์กรเป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีชื่อว่า "POSDCoRB" ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ เป็นต้น แนวคิดหรือทฤษฎีใดที่จะสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้ในการจัดการด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพราะบริษัทในปัจจุบันนั้นเป็นระบบเปิด ไม่ใช่ระบบปิดเหมือนในอดีต จึงมีผลกระทบจากปัจจัยทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก ดังนั้นผู้บริหารจัดการจะต้องรู้จักนำเอาแนวคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้แบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการ อย่างชัดเจนว่า ปัจจุบันหลายบริษัทได้นำทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ มาบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้นในบางส่วน เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และแมคโดนัลด์ เป็นต้น โดยการเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ที่มีพื้นฐานความรู้ทางด้านวิศวกรของเทย์เลอร์ การบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบราชการของแม็กซ์ เวเบอร์ และการบริหารงานด้วยแรงจูงใจของซี. นอร์ท โค้ด พาร์กินสัน มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจ เช่น ประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ และมีกระบวนการที่ใช้เวลาและขั้นตอนที่กระชับที่สุด (Streamlining the Process) ดังนี้

1. การคำนวณ (Calculability) เน้นมุมมองการจัดการเชิงปริมาณ ในการเสนอขายสินค้า ทั้งในแง่ของสัดส่วน ขนาด ต้นทุน กำไร และเวลาในการให้บริการ

2. การพยาการณ์ (Predictability) เน้นการสร้างเชื่อมั่นในสินค้าและบริการ และจะมีความแน่นอนในทุกเวลาและสถานการณ์ ตามความพึงพอใจของลูกค้า ตามกฎเกณฑ์ของบริษัทและตามคำสั่งของผู้จัดการอย่างเคร่งครัด

3. การควบคุม (Control) เช่น การทำงานของพนักงานในสายการผลิต การบริการ งานสนับสนุน จะถูกฝึกฝนและควบคุมให้มีพฤติกรรมที่จำกัด ในทิศทางที่ที่ความแน่นอนและตามแนวทางที่ฝ่ายบริหารจัดการได้ออกแบบไว้แล้ว

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Sriraman (2010) ได้ศึกษามุมมองการขนส่งทางน้ำเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในประเทศอินเดีย พบว่า การขนส่งทางน้ำถือเป็นการพัฒนาระบบเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังเป็นประเภทการขนส่งที่ใช้ต้นทุนในการขนส่งต่ำที่สุด โดยการขนส่งทางน้ำมีบทบาทสำคัญในระบบการขนส่งมาอย่างยาวนาน อย่างไรก็ตามความสำคัญของการขนส่งทางน้ำได้ถูกลดบทบาทลงเนื่องจากการพัฒนาด้านคมนาคมทางบกและทางรางจึงทำให้ประสิทธิภาพการขนส่งลดลง ดังนั้นจึงเกิดการศึกษานโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งทางน้ำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการพัฒนาระบบขนส่งและโลจิสติกส์โดยการบูรณาการผสมผสานการขนส่งทางน้ำ ทางบกและทางราง (Intermodel)

Nam & Win (2014) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการขนส่งทางบกและการขนส่งทางน้ำในประเทศพม่า โดยการศึกษาเครือข่ายการขนส่งทางบกและเส้นทางขนส่งทางน้ำ โดยพบว่าการขนส่งทางบกมีต้นทุนการขนส่งมากกว่าการขนส่งทางน้ำ แต่อย่างไรก็ตามทั้งการขนส่งทั้ง 2 ประเภทยังมีความเสียเปรียบกว่าประเทศอื่นเนื่องจากการขาดโครงสร้างพื้นฐานทางการขนส่งที่ดี และถึงแม้การขนส่งทางน้ำจะสามารถขนส่งสินค้าได้ในปริมาณที่เยอะและใช้ต้นทุนในการขนส่งน้อยกว่าการขนส่งประเภทอื่น แต่ไม่สามารถเป็นหลักประกันในการส่งมอบสินค้าตามระยะเวลาที่กำหนด เนื่องมาจากความไม่พร้อมของท่าเรือและขาดระบบการจัดการทางน้ำองค์กร

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์, ชุตริยะ ระบอบ, แสงอรุณ กนกพงศ์ชัย, รุ่งฤดี รัตนวิไล และ จริยาวัฒน์ โลหะพูนตระกูล (2554) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ กรณีศึกษา: บริษัทชาวเงินโพ้นทะเลในไทย ได้พบว่า การนำเอาเทคโนโลยีและระบบการจัดการสมัยใหม่มาใช้ทางด้านระบบการจัดการขนส่งสินค้า (Logistic) นั้น เพื่อลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ประกอบกับการให้ความสำคัญต่อสังคม โดยการจัดกิจกรรมหรือมีส่วนร่วมทางสังคมอย่างสม่ำเสมอ เป็นผลทำให้องค์กรหรือบริษัท ได้รับการยอมรับจากสังคม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจในทุกๆทางตรงและทางอ้อม และจะทำให้มีความเจริญรุดหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ชุลีพร เพ็ชรศรี (2558) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนางานและคุณภาพบริการ ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดแคลนบุคลากร และการภาระปริมาณงานที่ไม่สมดุลกับเวลาในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ขงยุทธ แฉล้มวงษ์ และ กฤษณะ แพทย์จะเกร็ง (2558) ได้ศึกษาเรื่องโครงการสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการระบบขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศไทย โดยการศึกษาจากการทบทวนผลงานวิจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการระบบขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศไทยที่ผ่านมา ร่วมกับการพิจารณาจากนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศไทย พบว่า การขนส่งทางลำน้ำในประเทศไทยมีปัญหาจากปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ 1) ความคับคั่งของท่าเรือ เนื่องจากมีท่าเรือไม่เพียงพอและยังขาดกลไกการจัดระเบียบการจอดเรืออย่างเหมาะสม 2) อุปสรรคการเดินเรือจากร่องน้ำตื้นเขิน 3) ความสูงของสะพานที่มีความสูงของช่องลอดใต้สะพานน้อยกว่าความสูงของเรือเบา (7 เมตร) จึงต้องถ่วงน้ำหนักเพื่อให้สามารถลอดใต้สะพานได้ โดยเฉพาะฤดูน้ำหลากซึ่งจะส่งผลต่อการขนส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดงานวิจัย และสรุปเป็นภาพกรอบแนวคิดงานวิจัยได้ดังแสดงในภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

2.12 สมมติฐานการวิจัย สมมติฐานการพยากรณ์ และนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

2.12.1 สมมติฐานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ประกอบด้วย 8 ปัจจัยดังนี้

- สมมติฐานที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์องค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 3 การจัดการความรู้องค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 4 การมีส่วนร่วมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 5 ความรับผิดชอบสังคมและสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 6 แรงจูงใจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 7 การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
- สมมติฐานที่ 8 การสื่อสารองค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

2.12.2 สมมติฐานการพยากรณ์ กล่าวคือ ปัจจัยหลัก 8 ตัวแปรหลักประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x_2) การจัดการความรู้ (x_3) การมีส่วนร่วม (x_4) ความรับผิดชอบสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5) แรงจูงใจ (x_6) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7) การสื่อสารองค์กร (x_8) สามารถพยากรณ์ผลกระทบต่อประสิทธิภาพ โดยการนำแนวคิดการบริหารจัดการประสิทธิภาพองค์กรไปปฏิบัติในการบริหารจัดการการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

2.12.3 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ด้วยความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำมากำหนดเป็น โดยเริ่มตั้งแต่วิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญขององค์กร โดยมีองค์ประกอบในการสร้างการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพ 4 ประการ ประกอบด้วย สิทธิในการตัดสินใจที่ชัดเจน ข้อมูลพื้นฐานด้านสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กร และสิ่งจูงใจการปฏิบัติงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่ให้ความสำคัญกับคนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่เกิดจากศักยภาพของบุคลากรในองค์กร อันเป็นผลของการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งระบบขององค์กรที่ส่งผลถึงพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) การคัดเลือกบุคคล 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การให้รางวัล และ 4) การประเมินผล

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของคน ในการสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริงและต่อเนื่อง และกระตุ้นให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสามารถทำให้ความรู้เฉพาะตัวที่เป็นสัญชาตญาณ กลายเป็นความรู้ที่สามารถอธิบายออกมาได้อย่างชัดเจนและเป็น “รูปธรรม”

การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ส่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุให้เกิดการเข้าใจและนำไปสู่การทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นกับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว และเกิดจากการสื่อสารของบุคคลที่เข้าใจกันและยินดีร่วมมือกันทำงานเพื่อส่วนรวม ซึ่งการที่องค์กรจะดำรงอยู่ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการรักษา “ความสมดุล” หรือรักษาประสิทธิภาพแห่งความร่วมมือของคนหรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) หมายถึง การบริหารจัดการที่ต้องคำนึงถึงภาระหน้าที่ของนักธุรกิจในการกำหนดนโยบายและดำเนินการ อันส่งผลต่อการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานที่ มุ่งเน้นนโยบายที่นำไปสู่การช่วยเหลือปัญหาสังคมและปฏิบัติงานตามกฎหมาย รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเส้นทางของการดำเนินการที่เป็นปรารถนาในแง่ของวัตถุประสงค์และค่านิยมของสังคม

แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความต้องการพื้นฐาน โดยมุ่งเน้นไปที่ทัศนคติของพนักงานและรูปแบบการควบคุม การบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดศรัทธา ความเชื่อ และความกระตือรือร้นที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร และสามารถกระตุ้นความรู้สึกที่จะ

นำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรและนำไปสู่การควบคุมความสามารถเพื่อสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร

การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) หมายถึง กระบวนการศึกษาด้านความต้องการและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในการจัดระบบข้อมูล โดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน ในแง่มุมของกฎหมาย ข้อกำหนด หรือข้อปฏิบัติที่ไม่มีการแบ่งแยกคิดกันในการให้บริการแก่ทุกคน มีการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานในการให้บริการเดียวกัน อาทิเช่น การให้บริการที่ตรงเวลา มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการ ซึ่งจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มาใช้บริการอย่างเพียงพออย่างเหมาะสม

การสื่อสารองค์กร (Communication) หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะของบุคคลตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เพื่อให้เกิดกิจการงานที่สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude)



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแบบประสิทธิภาพบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรูปแบบของการวิจัย คือการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ประเภทของการวิจัยที่นำมาใช้คือ การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) วิธีการสำรวจที่ใช้คือ การให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบด้วยตนเอง (Self-administered Questionnaires) และเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) โดยการเลือกสัมภาษณ์ โรงงาน หน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่มีคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัยและกรอบแนวคิดกับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่องตัวแบบประสิทธิภาพบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือ กลุ่มประกอบกิจการด้านการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยครอบคลุมพื้นที่การขนส่งบริเวณภาคกลาง ซึ่งเป็นแม่น้ำสายหลัก 3 สาย ประกอบด้วย แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำป่าสัก และแม่น้ำน้อย โดยการรวบรวมรายชื่อบริษัทที่ขึ้นทะเบียนในการประกอบกิจการขนส่งทางแม่น้ำจากกรมเจ้าท่า (ข้อมูลผู้ประกอบการขึ้นทะเบียนเรือกรมเจ้าท่า, 2557) มีจำนวนทั้งสิ้น 65 บริษัท โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นผู้บริหารระดับสูง 1 ท่าน ผู้บริหารระดับกลาง 1 ท่าน และผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 ท่าน รวมบริษัทละ 5 ท่าน ดังนั้นมีประชากรทั้งสิ้น 325 คน ซึ่งสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกกลุ่มประชากรดังนี้ เนื่องจากบริษัทที่ทางผู้วิจัยเลือกนั้น เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการด้านการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย ซึ่งมีศักยภาพและประกอบกิจการการขนส่งทางแม่น้ำครอบคลุมพื้นที่การขนส่งทางแม่น้ำสายหลักของประเทศ

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

วิธีที่ 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจะต้องทำการคำนวณขนาดขั้นต่ำ เพื่อให้ได้ตัวแทนที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรที่เชื่อถือได้ โดยใช้สูตรคำนวณขนาดตัวอย่างที่ต้องการ = $10 \times$ ผลคูณของค่าตัวแปรอิสระทุกตัว (ยูนท ไทเวอร์ธ, 2548) โดยในงานวิจัยนี้มีตัวแปรอิสระ 8 ตัวแปร โดยแบ่งออกเป็น 8 ปัจจัยซึ่งมีผลกระทบทางตรงดังนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Mmanagement) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การมีส่วนร่วม (Participation) หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) แรงจูงใจ (Motivation) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) และการสื่อสารองค์กร (Communication)

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่าง = $10 \times 8 = 80$ กลุ่มตัวอย่าง จากการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย พบว่า จะต้องทำการสำรวจตัวอย่างในการวิจัยเท่ากับ 80 คน

วิธีที่ 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจะต้องทำการคำนวณขนาดขั้นต่ำ เพื่อให้ได้ตัวแทนที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรที่เชื่อถือได้ โดยการคำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Krejcie & Morgan (1970) โดยมีกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นในการศึกษาครั้งนี้ที่ร้อยละ 95 หมายความว่ายอมให้มีความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 โดยมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตร} \quad n &= \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + \chi^2 p(1-p)} \\ \text{เมื่อ} \quad n &= \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} \\ N &= \text{ขนาดของประชากร} \\ e &= \text{ระดับความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้} \\ \chi^2 &= \text{ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95} \\ & \quad (\chi^2 = 3.814) \\ p &= \text{สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร กำหนดที่ } p = 0.5 \\ \text{แทนค่า } n &= \frac{(3.814)(325)(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(325-1) + (3.814)(0.5)(1-0.5)} \\ n &= 175.72 \end{aligned}$$

ดังนั้น จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย พบว่า จะต้องทำการสำรวจตัวอย่างในการวิจัยเท่ากับ 176 คน หรือ ที่ระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากกลุ่มประชากรที่สนใจศึกษาวิจัย ซึ่งเป็นบริษัทที่การขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบกิจการด้านทางขนส่งทางแม่น้ำกับกรมเจ้าท่า โดยตามที่ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเอาไว้ข้างต้น และได้เลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยมีรายละเอียดดังนี้

สุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Allocation) จากจำนวนประชากรทั้งหมด 325 คน ผู้ศึกษาวิจัยได้ให้ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ชุดต่อบริษัทฯ

ตารางที่ 3.1 แสดงการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Allocation) จากจำนวนประชากร

ตำแหน่ง	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ	ผลรวม
การสุ่มตัวอย่าง				
จำนวนประชากรทั้งหมด	65	65	195	325
คิดเป็นร้อยละ	20	20	60	100
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	35.20	35.20	105.60	176

เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยได้ประมาณอัตราการตอบกลับแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจากอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ของงานวิจัยในอดีตหลายงาน ได้แก่ งานวิจัยของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และจักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา (2554) มีอัตราการตอบกลับร้อยละ 97.9 งานวิจัยของ ปิยภรณ์ ชูชีพ และพัฒน์ พิสิษฐเกษม (2556) มีอัตราการตอบกลับร้อยละ 50.00 และงานวิจัยของ ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ และพอพันธ์ วัชรจิตพันธ์ (2548) มีอัตราการตอบกลับร้อยละ 86.67 ดังนั้นผู้วิจัยได้ประมาณอัตราการตอบกลับของงานวิจัยนี้เท่ากับร้อยละ 78.19 โดยได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการแจกแบบสอบถามเป็นจำนวน 225 ตัวอย่าง

ตารางที่ 3.2 แสดงการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Allocation) จากการประมาณอัตราตอบกลับแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจากอัตราการตอบกลับ (Response Rate)

ตำแหน่ง	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ	ผลรวม
การสุ่มตัวอย่าง				
จำนวนประชากรทั้งหมด	65	65	195	325
คิดเป็นร้อยละ	20	20	60	100
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	45	45	135	225

ทั้งนี้เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครบถ้วน บริษัทที่จะนำมาศึกษาวิจัยจะต้องมากกว่า 45 บริษัท หลังจากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก โดยการนำรายชื่อบริษัททั้งหมด 45 บริษัทมาจับฉลากโดยได้สุ่มตัวอย่างจากรายชื่อบริษัทที่มีเลขกำกับโดยไม่ได้คืน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 การออกแบบสอบถามและมาตรวัดตัวแปร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนของข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ เพื่ออธิบายลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ จำนวนพนักงานในองค์กร มูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกิจการ ขนาดระวางเรือ และประเภทสินค้าที่ขนส่ง

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งคำถามในส่วนนี้ประกอบไปด้วย

- แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- คำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- คำถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- คำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม (Participation)
- คำถามเกี่ยวกับหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility)
- คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation)
- คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customers Relationship Management)
- คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร (Communication)

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของคำถามที่เกี่ยวกับผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operation Performance) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยคำถามในส่วนนี้ประกอบไปด้วย

- คำถามเกี่ยวกับต้นทุน (Cost)
- คำถามเกี่ยวกับความเร็ว (Speed)

- คำถามเกี่ยวกับคุณภาพ (Quality)
- คำถามเกี่ยวกับความยืดหยุ่น (Flexibility)

ส่วนที่ 4 เป็นส่วนของคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questions)

คำอธิบายเพิ่มเติมของข้อคำถามในส่วนที่ 2 ผู้วิจัยได้ออกแบบมาตรวัดแบบ Likert Scale ในการวัดระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการขนส่งทางแม่น้ำในองค์กร โดยมีตัวชี้วัดต่างๆ ที่ใช้วัดตัวแปร อันประกอบไปด้วย

- 5 หมายถึง ระดับการดำเนินงานมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการดำเนินงานมาก
- 3 หมายถึง ระดับการดำเนินงานปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการดำเนินงานน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด

คำอธิบายเพิ่มเติมของข้อคำถามในส่วนที่ 3 ผู้วิจัยได้ออกแบบมาตรวัดแบบ Likert Scale ในการวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีตัวชี้วัดต่างๆ ที่ใช้วัดตัวแปร อันประกอบไปด้วย

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ทั้งนี้ สามารถแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยมาก

คะแนน 3 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยด้านความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับของการบริหารจัดการประสิทธิภาพธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย สามารถแบ่งได้ตามแนวคิดของ Best (1981) ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับของการบริหารจัดการประสิทธิภาพธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

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

3.2.2 รายละเอียดของการออกแบบมาตรวัดตัวแปรในกรอบแนวคิดมีดังต่อไปนี้

มาตรวัดการด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ด้วยความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำมากำหนดเป็น โดยเริ่มตั้งแต่วิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญขององค์กร โดยมีองค์ประกอบในการสร้างการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย สิทธิในการตัดสินใจที่ชัดเจน ข้อมูลพื้นฐานด้านสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กร และสิ่งจูงใจการปฏิบัติงาน มาตรวัดที่ใช้ประกอบด้วย 8 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับการดำเนินงานน้อยที่สุดไปยังระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่

1. องค์กรของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือการตั้งวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กรร่วมกัน
2. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ
3. ผู้บริหารองค์กรมีการกำหนดแนวทางและวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าเสมอ

4. องค์กรมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ทราบถึงสถานะผลการดำเนินงาน
5. องค์กรของท่านมีนโยบายในการให้แสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร
6. องค์กรของท่านมีนโยบายในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงาน และประเมินผลการทำงาน
7. องค์กรของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่น ตลอดจนหาวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความมั่นใจแก่องค์กรและรักษาสถานภาพการเป็นผู้ประกอบการ ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน
8. องค์กรของท่านมีกระบวนการที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้ประกอบการ และเกี่ยวกับการสร้างการเติบโตขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการพัฒนาและการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อดำเนินธุรกิจขององค์กร

โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Schendel & Hofer (1979); Bartol & Martin (1998); Hamel (2007); Neilson et al. (2008); บุญทวารณ วิงวอน (2556); บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556)

มาตรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่ให้ความสำคัญกับคนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดจากศักยภาพของบุคคลากรในองค์กร อันเป็นผลของการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งระบบขององค์กรที่ส่งผลถึงพฤติกรรม ทักษะคิดและผล การปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 4 องค์กอบดังนี้ 1) การคัดเลือกบุคคล 2) การพัฒนาบุคคลากร 2) การให้รางวัล และ 4) การประเมินผล มาตรการที่ใช้ประกอบด้วย 6 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิทสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับการดำเนินงานน้อยที่สุดไป ยังระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่

1. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลากร
2. องค์กรมีการปรับเปลี่ยนพนักงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
3. องค์กรมีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย
4. องค์กรมีการประเมินผลการทำงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง
5. องค์กรมีการวางแผนจำนวนพนักงานและการจัดหาบุคคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

6. องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งในองค์กรและหลังจากออกจากองค์กร เช่น ลาออก การเกษียณงาน เป็นต้น

โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Gubman (1998); Griffiths, Lloyd-Walker, & William (1999); จตุรงค์ ศรีวรณัฏ (2558)

มาตรวัดด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของคน ในการสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริงและต่อเนื่อง โดย Nonaka (1991) ได้กำหนดแนวทางในการสร้างความรู้แบบใหม่ ที่ไม่ใช่แค่กิจกรรมที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมและตัวตนของทุกคนในองค์กร ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นแรงงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และกระตุ้นให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสามารถทำให้ความรู้เฉพาะตัวที่เป็นสัญชาตญาณ กลายเป็นความรู้ที่สามารถอธิบายออกมาได้อย่างชัดเจนและเป็น “รูปธรรม” เพื่อนำไปสู่กระบวนการการทำงานด้านต่างๆ มีการส่งเสริมการคิดในรูปแบบใหม่อย่างไม่มีขอบเขต มาตรวัดที่ใช้ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบลิเกทสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับการดำเนินงานน้อยที่สุดไปยังระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่

1. องค์กรให้เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น ได้ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
2. องค์กรมีการปรับปรุงข้อมูล ข่าวสารภายในองค์กร โดยการใช้ความรู้ ความคิดเห็น และทรัพยากรขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
3. องค์กรมีการวัดผลระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร
4. บุคลากรในองค์กรแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ

โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Marlene & Lyles (1985); Garvin (1987); Senge (1990); Yamazaki (2005)

มาตรวัดการมีส่วนร่วม (Participation)

การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การบริหารจัดการที่การเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ส่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุให้เกิดการเข้าใจและนำไปสู่กระทำการทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นกับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว และเกิดจากการสื่อสารของบุคคลที่เข้าใจกันและยินดีร่วมมือกันทำงานเพื่อส่วนรวม และการที่องค์กรจะดำรงอยู่ได้หรือไม่

นั้นขึ้นอยู่กับการรักษา “ความสมดุล” หรือรักษาประสิทธิภาพแห่งความร่วมมือของคนหรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2546) มาตรการที่ใช้ประกอบด้วย 5 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับการดำเนินงานน้อยที่สุดไปยังระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่

1. องค์กรมีนโยบายให้ในการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การตัดสินใจ และการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

2. บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและร่วมสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. บุคลากรสามารถวางแผนหรือร่วมกำหนดนโยบายได้ด้วยตัวเอง

4. เมื่อได้รับข้อมูลการดำเนินงานหรือนโยบายจากบุคลากรในองค์กรแล้ว ผู้บริหารสามารถพิจารณา ทบทวนและวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการดำเนินงานนั้นได้ทันที

5. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายในการดำเนินงานทั้งหมด โดยบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมเพียงให้ข้อมูลและรับทราบการดำเนินงานเท่านั้น

โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Arnstein (1969) และสัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546)

มาตรวัดด้านการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility)

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หมายถึง การบริหารจัดการที่ต้องคำนึงถึงภาระหน้าที่ของนักธุรกิจในการกำหนดนโยบายและดำเนินการ อันส่งผลต่อทำการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานที่ มุ่งเน้นนโยบายที่นำไปสู่การช่วยแก้ไขปัญหาสังคมและปฏิบัติงานตามกฎหมาย โดยองค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการดังต่อไปนี้ 1) การความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ 2) การความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย 3) การความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม และ 4) การความรับผิดชอบต่อด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Carroll, 1991) มาตรการที่ใช้ประกอบด้วย 5 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับการดำเนินงานน้อยที่สุดไปยังระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นนโยบายหนึ่งที่สำคัญขององค์กร

2. องค์กรมีการจัดกิจกรรมร่วมกับประชาชน ให้ความรู้ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการตัดกิจกรรมในพื้นที่นั้นอย่างสม่ำเสมอ

3. องค์กรมีการส่งเสริมให้เกิดการระดมทุน ความร่วมมือ สนับสนุนด้วยสิ่งของ บริการ ทรัพยากร หรือการจัดอาสาสมัคร เพื่อทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์

4. องค์กรชักชวนพนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ ร่วมเป็นอาสาสมัครช่วยทำงานในหน่วยงานชุมชนในท้องถิ่น หรือทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์

5. บริษัทปรับเปลี่ยนการประกอบธุรกิจหรือดำเนินงานกิจกรรมด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงการลงทุนต่างๆ โดยมีจุดประสงค์สำคัญ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Cheng & Ahmad (2010); Mahon & Wartick (2012); Kotler & Armstrong (2012)

มาตรวัดแรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจ หมายถึง ธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความต้องการพื้นฐาน โดยมุ่งเน้นไปที่ทัศนคติของพนักงานและรูปแบบการควบคุม การบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดศรัทธา ความเชื่อ และความกระตือรือร้นที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะกระตุ้นความรู้สึกที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรและนำไปสู่การควบคุมความสามารถเพื่อสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร มาตรวัดที่ใช้ประกอบด้วย 4 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับการดำเนินงานน้อยที่สุดไปยังระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่

1. องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรพนักงานทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
2. ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการ ถือเป็น การสร้างแรงจูงใจสำคัญขององค์กร
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญของบุคลากรในองค์กร
4. องค์กรมีการศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Herzberg (1975); Kaimullah (2010)

มาตรวัดด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการศึกษาด้านความต้องการและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในการจัดระบบข้อมูล โดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน ในแง่มุมมองของกฎหมาย ข้อกำหนด หรือข้อปฏิบัติที่ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการแก่ทุกคน มีการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานในการให้บริการเดียวกัน อาทิเช่น การให้บริการที่ตรงเวลา มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการ ซึ่งจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มาใช้บริการอย่างเพียงพอ อย่างเหมาะสม มาตรวัดที่ใช้ประกอบด้วย 5 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับการดำเนินงานน้อยที่สุดไปยังระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่

1. องค์กรมีการแสดงความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเสมอภาคและมีความเท่าเทียมกัน

2. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาไว้เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ ระบบติดตามสินค้า (GPS Tracking System) ระบบนำทาง (GPRS)
3. การรวบรวมข้อมูลของลูกค้าเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน
4. องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
5. เมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือองค์กรได้รับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า องค์กรสามารถจัดการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Millet (1954); Drucker (1967); Anderson & Kerr (1999)

มาตรวัดด้านการสื่อสารองค์กร (Communication)

การสื่อสารองค์กร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะของบุคคลตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เพื่อให้เกิดกิจการงานที่สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude) อันจะส่งผลทำให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันอันนำสู่การบรรลุเป้าหมายและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร มาตรวัดที่ใช้ประกอบด้วย 4 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิทสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับการดำเนินงานน้อยที่สุดไปยังระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่

1. องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
2. ข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ใดๆ ขององค์กร บุคลากรสามารถรับรู้ข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์นั้น ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
3. องค์กรมีช่องทางในการส่งข้อมูล ข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย
4. ข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ใดๆ ขององค์กรสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับสามารถเข้าใจได้ตรงกัน
5. องค์กรมีการสนับสนุนให้สมาชิกมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและความรู้ระหว่างกันหรือไม่

โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Bass & Ryterband (1979); Gibson & Hodgetts (1991); ทองใบ สุคชารี (2542); สุภา นานาพุลสิน (2546)

มาตรวัดด้านบริหารจัดการประสิทธิภาพ (Efficiency Management)

บริหารจัดการประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานขององค์กรหรือบุคคล ที่บ่งชี้ถึงความสามารถต่างๆ ในการทำงานรวมถึงคุณภาพ ทักษะ และความชำนาญของผู้บริหารงานและปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษยและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย (Human Satisfaction and Benefit Produced) หรือ ประสิทธิภาพอาจ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับจากผลของการดำเนินงาน โดยประสิทธิภาพในองค์กรที่เกิดขึ้นมาจากการสร้างขึ้นของทรัพยากรที่ถูกรวบรวมและนำมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งถูกกำหนดโดยโครงสร้าง นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่จะนำไปสร้างความสามารถในการแข่งขัน มาตรวัดที่ใช้ประกอบด้วย 5 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิทสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับจากระดับการดำเนินงานน้อยที่สุดไปยังระดับการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่

มาตรวัดด้านต้นทุน (Cost)

ต้นทุน (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่างๆ จากการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรภายในองค์กร มาตรวัดที่ใช้ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิทสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง
2. ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารลดลง
3. การขนส่งที่สูญเสียหรือความสิ้นเปลืองจากการดำเนินงานน้อยลง
4. การขนส่งที่เพิ่มรายได้ (Productivity) ต่อองค์กรและของพนักงาน

โดยข้อคำถามข้างต้นอ้างอิงจาก Hurley & Hult (1998); Knight & Cavusgil (2004); Neely, Gregory, & Platts (2005); Neely, Gregory, & Platts (2005)

มาตรวัดด้านคุณภาพ (Quality)

คุณภาพ (Quality) หมายถึง ความถูกต้อง ความแม่นยำ ที่ได้จากผลผลิตนั้น โดยสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ เนื่องจากไม่มีข้อผิดพลาดในกระบวนการดำเนินงาน มาตรวัดที่ใช้ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิทสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่

1. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของผลงานในการส่งมอบให้แก่ลูกค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ

2. ความถูกต้อง (Accuracy) ของขนส่งเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร เช่น การพยากรณ์สินค้าในอนาคต เป็นต้น
 3. การขนส่งที่ไม่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่สามารถส่งสินค้าได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)
 4. การขนส่งที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น
 5. การขนส่งที่มีคุณภาพก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ
- โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Parasuraman et al. (1985); Slack & Lewis (2011); To et al. (2011)

มาตรวัดด้านความรวดเร็ว (Speed)

ความรวดเร็ว (Speed) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการได้สารสนเทศและนำสารสนเทศนั้นไปใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว มาตรวัดที่ใช้ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่

1. การขนส่งสินค้ามีความรวดเร็วทันเวลา
2. การสื่อสารภายในองค์กร และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว
3. การดำเนินการภายในองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว
4. การแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Hooper et al. (2010); Konde (2007); Parida (2008)

มาตรวัดด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)

ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้มีการดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุด มาตรวัดที่ใช้ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่

1. กลยุทธ์และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆ องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์นั้นมากน้อยอย่างไร

2. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานตามความต้องการของนโยบายของผู้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นอย่างไร

3. ความสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนหรือออกนโยบายขององค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องสภาวะทางเศรษฐกิจ

4. การบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการบริการหลังการขาย มีความยืดหยุ่นอย่างไร

โดยข้อความข้างต้นอ้างอิงจาก Das (2001); Gupta & Somers (1996); Sethi & Sethi (1990); Vickery & Calantone (1999)

หลังจากผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเสร็จแล้ว จะนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 ท่านตรวจสอบในเบื้องต้น เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นแบบสอบถามที่ดีขึ้น โดยมีการปรับปรุงคำพูดบางส่วนของข้อความ และ ได้แสดงแบบสอบถามเพื่อใช้ทดสอบไว้ในภาคผนวก ก

3.3 การทดสอบเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

ในการวัดความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นั้น คำนีความสอดคล้อง (Index of Consistency/Index of item objective congruence/Index of Congruence หรือ IOC) เป็นวิธีที่ใช้ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวัดที่ใช้ในงานวิจัย IOC จะเป็นการตรวจสอบ 3 ส่วน Rovinelli & Hambleton (1977) ได้แก่ ความตรงเฉพาะหน้า (Face Validity), ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และ ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ซึ่งจะใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญกับสิ่งที่จะวัดเทคโนโลยีสารสนเทศผู้ทำการตรวจสอบ

วิธีการหาค่า IOC ของเครื่องมือวัด ผู้ทำวิจัยจะนำเครื่องมือวัดที่สร้างขึ้นมาให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตรวจสอบและให้คะแนนรายชื่อตามดุลยพินิจของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการให้คะแนนรายชื่อของผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะมี 3 ค่า คือ

ค่า +1 คือ ผู้ตรวจสอบแน่ใจว่าข้อความนั้นสามารถใช้วัดค่าตัวแปรที่จะศึกษาได้

ค่า 0 คือ ผู้ตรวจสอบไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสามารถใช้วัดค่าตัวแปรที่จะศึกษาได้หรือไม่

ค่า -1 คือ ผู้ตรวจสอบแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สามารถใช้วัดค่าตัวแปรที่จะศึกษาได้

เมื่อได้ผลคะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิครบทุกท่านแล้ว ให้นำข้อมูลที่ได้มาทำการคำนวณตามสูตรหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

R หมายถึง ค่าคะแนนรายข้อตามดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

N หมายถึง จำนวนผู้ตรวจสอบหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลที่ได้จากการคำนวณนั้นควรมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเป็นข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้งานได้ วาโย เฟิงส์วสดี (2551) แต่หากค่า IOC น้อยกว่า 0.5 และผู้วิจัยอาจมีความจำเป็นต้องใช้ข้อคำถามนั้น อาจทำได้โดยให้ผู้วิจัยทำการพัฒนาปรับปรุงข้อคำถามนั้นให้เหมาะสมขึ้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการตรวจสอบ โดยแบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหาที่จะให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธี IOC ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ก

อย่างไรก็ตามในข้อคำถามบางข้อที่ได้คะแนนน้อยคือ 0.6 แต่ผ่านเกณฑ์ ดังที่แสดงอยู่ในผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา IOC ตามภาคผนวก ก หรือได้รับคำชี้แนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการตรวจสอบ ผู้วิจัยก็ได้ทำการพัฒนาปรับปรุงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น (ภาคผนวก ก) แล้วนำไปทำการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

หลังจากปรับปรุงแบบสอบถามตามผลของดัชนีความสอดคล้องและกำหนดชื่อตัวแปรและชื่อตัวบ่งชี้แล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง โดยนำรายชื่อของบริษัทที่การขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบกิจการด้านทางขนส่งทางน้ำกับกรมเจ้าท่าที่มีทั้งสิ้น 325 บริษัท ที่เรียงตามตัวอักษรมาทำการสุ่มด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่จะทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง จำนวน 65 บริษัท และบริษัทที่ได้นำมาทำการตรวจสอบแล้วดังกล่าว จะทำการตัดออกจากกลุ่มประชากรของงานวิจัย ก่อนที่จะทำการสุ่มตัวอย่างเพื่อแจกแบบสอบถามตัวจริงในภายหลัง

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ทำโดยส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ตอบแบบสอบถามของบริษัทที่ตั้งใจข้างต้นจำนวน 30 บริษัททางไปรษณีย์พร้อมสอดซองปิดผนึกเพื่อให้ผู้ตอบสามารถส่งกลับ เมื่อผ่านไปหนึ่งสัปดาห์ ผู้วิจัยจะโทรศัพท์ติดตามผลครั้งที่หนึ่ง และเมื่อผ่านไปอีกหนึ่งสัปดาห์ผู้วิจัยจะโทรศัพท์ติดตามผลอีกครั้งเป็นครั้งที่สอง หากผู้ตอบมีข้อขัดข้องประการใด จะดำเนินการแก้ไขเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามให้มากที่สุด

ในที่สุดผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามเพื่อทำการทดสอบกลับจากบริษัทจำนวนทั้งสิ้น 30 บริษัท หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำคำตอบมาลงรหัสและป้อนข้อมูล ผู้วิจัยจะกลับคะแนนของตัวบ่งชี้ที่ ไซร์รหัสกลับกัน (Reverse Coded Indicators) ก่อน เพื่อให้คะแนนเป็นไปในทิศทางเดียวกับคะแนนของตัวบ่งชี้อื่นๆ ที่ใช้วัดตัวแปรเดียวกัน หลังจากนั้น ผู้วิจัยทำการตรวจสอบจำนวนของคำตอบที่ขาดหายไป (Missing Values) และแทนค่าของคำตอบที่ขาดหายไปในแต่ละตัวบ่งชี้ด้วยค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้แต่ละตัว หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อคำถามที่เหลือมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability Analysis) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha) พัฒนา พิสิษฐเกษม (2557) อ้างอิงจาก Nunnally (1978) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในของข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรตัวเดียวกัน และหากมีข้อคำถามใดที่มีความสอดคล้องน้อย ก็จะตัดออกเช่นกัน

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดตัวแปรทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.7 Nunnally (1978) และเมื่อตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก (Item-Total Correlation) ยังพบว่า ค่าอำนาจจำแนกของแต่ละข้อคำถามต่างสูงกว่า 0.3 Field (2005) จึงไม่มีการตัดข้อคำถามใดออกและนำไปใช้สร้างเป็นแบบสอบถามชุดสุดท้ายที่ใช้เก็บข้อมูลต่อไป ผลการทดสอบความเชื่อมั่นได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.3 และภาคผนวก ข

ตารางที่ 3.4 การทดสอบความเชื่อมั่น ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	ค่าอำนาจ
ตัวแปรต้น			
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร	7	0.911	0.594
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์	5	0.891	0.621
- การจัดการความรู้	4	0.834	0.557
- การมีส่วนร่วม	5	0.912	0.675
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	5	0.860	0.552
- แรงจูงใจ	5	0.922	0.703
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์	5	0.925	0.711
- การสื่อสารองค์กร	5	0.942	0.763
ตัวแปรตาม			
- ด้านต้นทุน	5	0.906	0.658
- ด้านคุณภาพ	5	0.938	0.751
- ด้านความรวดเร็ว	4	0.874	0.635
- ด้านความยืดหยุ่น	4	0.957	0.847
ภาพรวมประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	18	0.973	0.670

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการจัดทำแบบสอบถามพร้อมขอจดหมายนำจากมหาวิทยาลัยสยามและแนบใบแสดงความประสงค์ในกรณีที่ต้องการผลสรุปการวิจัยอย่างย่อเพื่อส่งกลับให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่องานวิจัยเสร็จสมบูรณ์แล้ว โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นแรก ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปพร้อมจดหมายนำจากมหาวิทยาลัยสยาม และใบแสดงความประสงค์ในกรณีที่ต้องการผลสรุป รวมถึงซองติดแสตมป์สำหรับการส่งแบบสอบถามกลับ ให้กับกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาทั้งหมด 225 ตัวอย่าง จากจำนวนประชากรทั้งหมดจำนวน 325 บริษัท และได้ทำการตัดรายชื่อของบริษัท 30 บริษัทที่ใช้ในการทดสอบแบบสอบถามแล้วออกไปก่อนการสุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามและเอกสารดังกล่าวจะถูกส่งให้ผู้บริหาร ระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการการขนส่งทางแม่น้ำของ บริษัทที่ขึ้นทะเบียนในการประกอบกิจการขนส่งทางน้ำจากกรมเจ้าท่า ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 65 บริษัท ซึ่งอาจอยู่ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการแผนก ผู้อำนวยการ รองประธาน ประธาน

ขั้นที่สอง ผู้วิจัยโทรศัพท์ติดตามผล เมื่อผ่านไปหนึ่งสัปดาห์ หลังจากที่ได้ส่งแบบสอบถาม

ขั้นที่สาม ผู้วิจัยจะโทรศัพท์ติดตามผลอีกครั้ง เมื่อผ่านไปอีกหนึ่งสัปดาห์ อย่างต่อเนื่อง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยได้จัดเตรียมความพร้อมของข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ดังนี้

1. ตรวจสอบความครบถ้วนของคำตอบในแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. กำหนดรหัสของข้อมูลและกำหนดค่าคะแนนที่จะให้กับคำตอบ ในแต่ละข้อ
 - 5 คะแนน สำหรับคำตอบ เห็นด้วยมากที่สุด
 - 4 คะแนน สำหรับคำตอบ เห็นด้วยมาก
 - 3 คะแนน สำหรับคำตอบ เห็นด้วยปานกลาง
 - 2 คะแนน สำหรับคำตอบ เห็นด้วยน้อย
 - 1 คะแนน สำหรับคำตอบ เห็นด้วยน้อยที่สุด
3. ดำเนินการลงรหัสพร้อมให้คะแนนคำตอบแต่ละข้อจนครบทุกแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามที่ลงรหัสและให้คะแนนแล้วไปบันทึกเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

- การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจ การขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยเทคนิค สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r)
4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปร (Multicollinearity) โดยใช้วิธีการ Correlation Analysis ระหว่างตัวแปรอิสระ และการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นโดยวิธี variance inflation factor (VIF)
5. การวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการนำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการประสิทธิภาพ ไป บริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์ถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Enter

- การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี OLS (Ordinary Least Squares) ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจ การขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม โดยมีแบบจำลองการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

แบบจำลองการวิเคราะห์

แบบจำลองของการวิเคราะห์การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ จะมีรูปแบบดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8$$

กำหนดชื่อย่อของตัวแปรต่างๆ ดังนี้

- | | | |
|-------------------------------------|---------|--|
| Y | หมายถึง | ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม |
| X ₁ ,..., X ₈ | หมายถึง | ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ 8 ด้าน |
| β_0 | หมายถึง | ค่าคงที่ |
| β_1, \dots, β_8 | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ 8 ด้าน |

สรุประเบียบวิธีวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยได้อธิบายถึงรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วยประชากรในการศึกษา วิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้เทคนิคการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามรายชื่อประชากรที่เรียงลำดับตามตัวอักษร ในส่วนของมาตรวัดตัวแปรงานวิจัยผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดโดยมีพื้นฐานมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการศึกษาอย่างครบถ้วน

สำหรับมาตรวัดตัวแปรงานวิจัยผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามงานวิจัยและได้มีการทดสอบแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ก่อนที่จะออกเก็บข้อมูลจริง โดยใช้เทคนิคการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในการทดสอบแบบสอบถาม หลังจากทดสอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและนำไปใช้กับตัวอย่างในการศึกษา จากนั้นจึงส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้ผู้บริหารองค์การตอบแบบสอบถาม ในส่วนของเทคนิควิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยเทคนิคสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ซึ่งรายละเอียดผลการศึกษาผู้วิจัยจะนำเสนอในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้ เป็น 2 ส่วน คือ

4.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมจากการสุ่มตัวอย่างด้วยทฤษฎีความน่าจะเป็น มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 225 ชุด แบ่งการวิเคราะห์เป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ

4.1.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยและระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ด้วยสถิติเชิงพรรณนา

4.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

4.1.4 แนวทางในการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

4.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

4.2.1 ผลสรุปข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

4.2.2 ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ประกอบการเจ้าหน้าที่รัฐ และนักวิชาการ โดยสรุปประเด็นสาระสำคัญได้ 8 กลุ่มของปัจจัย

4.2.3 การบูรณาการผลการศึกษาเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และการนำเสนอการไปประยุกต์ใช้

4.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการบรรยายคุณลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการของกลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรอิสระ โดยมีรายละเอียดการนำเสนอ ดังนี้ แสดงในตารางที่ 4.1 และ 4.1-1

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการของกลุ่มตัวอย่าง (จำนวนและร้อยละ จำแนกตามคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง)

คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	152	67.56
- หญิง	73	32.44
อายุ		
- น้อยกว่า 35 ปี	66	29.33
- 35-44 ปี	105	46.67
- 45 ปีขึ้นไป	54	24.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	6.22
- ปริญญาตรี	135	60.00
- สูงกว่าปริญญาตรี	76	33.78
ประสบการณ์การทำงาน		
- น้อยกว่า 11 ปี	53	23.56
- 11-19 ปี	98	43.56
- 20 ปีขึ้นไป	74	32.89
ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน		
- ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	135	60.00
- ผู้บริหารระดับกลาง	45	20.00
- ผู้บริหารระดับสูง	45	20.00

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการของกลุ่มตัวอย่าง (จำนวนและร้อยละ จำแนกตามคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง) (ต่อ)

คุณลักษณะของสถานประกอบการ	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ		
- 1-5 ปี	4	1.78
- 6-10 ปี	56	24.89
- 11-15 ปี	33	14.67
- 16-20 ปี	61	27.11
- 21 ปีขึ้นไป	71	31.56
จำนวนพนักงานในองค์กร		
- 1-100 คน	82	36.44
- 101-200 คน	65	28.89
- 201-300 คน	18	8.00
- 300 คน ขึ้นไป	60	26.67
มูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกิจการ (ปีล่าสุดที่นำส่งงบการเงินต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า)		
- ไม่เกิน 50 ล้านบาท	25	11.11
- 50-100 ล้านบาท	45	20.00
- 101-150 ล้านบาท	34	15.11
- 151 ล้านบาทขึ้นไป	121	53.78
ขนาดระวางเรือ (ตันกลอส)		
- 500	15	6.67
- 1000	14	6.22
- 1500	10	4.44
- 2000	186	82.67

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะของสถานประกอบการเกี่ยวกับสินค้าที่ขนส่ง	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทสินค้าที่ขนส่ง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- หิน ดิน และทราย	27	12.00
- ซีเมนต์	131	58.22
- แร่เชื้อเพลิง	129	57.33
- ปุ๋ย	141	62.67
- น้ำตาล	70	31.11
- ข้าว	45	20.00
- อาหารสัตว์	54	24.00

จากตารางที่ 4.1 และ 4.1-1 ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน หลักๆ คือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคล และ 2) ข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 225 คน พบว่า 1) ข้อมูลส่วนบุคคล ด้านเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 67.56 ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.67 ด้านการศึกษา ส่วนใหญ่เรียนจบระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 60.00 ด้านประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในช่วง 11-19 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.56 ด้านตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระบบปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 60.00 2) ข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ ด้านระยะเวลาในการดำเนินกิจการส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินกิจการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.56 ด้านจำนวนพนักงานในองค์กร ส่วนใหญ่มีจำนวนในช่วง 1-100 คน คิดเป็นร้อยละ 36.44 ด้านมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกิจการปัจจุบันที่นำส่งงบการเงินต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ส่วนใหญ่มีมูลค่าตั้งแต่ 151 ล้านบาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 53.78 ด้านขนาดระวางเรือ ส่วนใหญ่มีขนาดระวางเรือ 2000 ตันกลอส คิดเป็นร้อยละ 82.67 และเมื่อพิจารณาถึงประเภทสินค้าที่ขนส่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีการขนส่งปุ๋ยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.67 รองลงมาคือ ซีเมนต์ คิดเป็นร้อยละ 58.22 และมีการขนส่ง หิน ดิน และทรายน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.00

4.1.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยและระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ด้วยสถิติเชิงพรรณนา

1) ผลการวิเคราะห์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในองค์กร แสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในองค์กร (X_i)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือการตั้งวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กรร่วมกัน	4.49	.583	มากที่สุด	1
2. องค์กรของท่านมีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจที่ชัดเจน	4.33	.482	มากที่สุด	6
3. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ หรือกำหนดแนวทางและวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าเสมอ	4.31	.589	มากที่สุด	7
4. องค์กรมีโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เข้าถึงบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.38	.521	มากที่สุด	2
5. องค์กรของท่านมีนโยบายในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงาน และประเมินผลการทำงาน	4.37	.576	มากที่สุด	4
6. องค์กรของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่น ตลอดจนหาวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความมั่นใจ และรักษาสถานะภาพ การเป็นผู้ประกอบการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน	4.37	.615	มากที่สุด	3
7. องค์กรของท่านมีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4.36	.575	มากที่สุด	5
รวม	4.37	.437	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับการดำเนินการขององค์กรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด แต่ปัจจัยด้านองค์กรของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือการตั้งวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กรร่วมกัน มีระดับค่าเฉลี่ยสูง (\bar{X} = 4.49) กว่าปัจจัยอื่นๆ

2) ผลการวิเคราะห์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในองค์กรในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในองค์กร (X_2)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	$S.D.$		
1. องค์กรมีนโยบายหรือวิธีการในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน	4.09	.733	มาก	3
2. องค์กรมีนโยบายในการวางแผนด้านจำนวนพนักงานและการจัดหาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	4.24	.660	มากที่สุด	1
3. องค์กรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดการอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพ	4.17	.642	มาก	2
4. องค์กรมีนโยบายในการให้รางวัลหรือบทลงโทษกับพนักงานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.01	.651	มาก	4
5. องค์กรมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนพนักงานให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	4.00	.598	มาก	5
รวม	4.10	.514	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการดำเนินการขององค์กรด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยที่ด้านองค์กรมีนโยบายในการวางแผนด้านจำนวนพนักงานและการจัดหาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมีค่าสูงสุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.24$) และ ด้านองค์กรมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนพนักงานให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$)

3) ผลการวิเคราะห์ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) แสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (X_j)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ทุกเรื่อง	4.20	.754	มาก	2
2. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4.21	.852	มากที่สุด	1
3. องค์กรมีระบบฐานข้อมูล เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมออนไลน์	4.11	.635	มาก	4
4. องค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจและเกิดทักษะในงานส่วนต่างๆ	4.16	.498	มาก	3
รวม	4.17	.498	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการดำเนินการขององค์กรด้านการจัดการความรู้ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยที่ด้านองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอมีค่าสูงสุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}= 4.21$) และ ด้านองค์กรมีระบบฐานข้อมูล เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมออนไลน์ มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.11$)

4) ผลการวิเคราะห์ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) แสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการมีส่วนร่วม (Participation)

การมีส่วนร่วม (Participation) (X_i)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานพร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.36	.693	มากที่สุด	1
2. องค์กรมีนโยบายในการให้แสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์ผลงานหรือร่วมกันกำหนดวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผนการทำงาน	4.28	.731	มากที่สุด	2
3. บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น	4.11	.708	มาก	3
4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารในการกำหนดนโยบายด้านการดำเนินงานและรับทราบการดำเนินงาน	4.10	.773	มาก	4
5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินธุรกิจและความอยู่รอดขององค์กร	3.97	.793	มาก	5
รวม	4.16	.616	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับการดำเนินการขององค์กรด้านการมีส่วนร่วมในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยที่ด้านองค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานพร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าสูงสุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.36) และ ด้านบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินธุรกิจและความอยู่รอดขององค์กร มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.97)

5) ผลการวิเคราะห์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) แสดงในตารางที่

4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) (X_i)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	$S.D.$		
1. องค์กรให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่การดำเนินธุรกิจ อย่างเป็นธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด	3.95	.727	มาก	5
2. องค์กรมีการจัดกิจกรรมร่วมกับคนในชุมชน ในการให้ความรู้ ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.06	.808	มาก	4
3. องค์กรมีค่านิยมในการคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับคนในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	4.21	.827	มากที่สุด	2
4. องค์กรได้ชักชวนพนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ ร่วมเป็นอาสาสมัครช่วยทำงานในหน่วยงานชุมชนในท้องถิ่น หรือทำกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์	4.10	.796	มาก	3
5. องค์กรมีนโยบายในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผลกระทบในการดำเนินธุรกิจอย่างทันที่	4.32	.868	มากที่สุด	1
รวม	4.13	.643	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการดำเนินการขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยที่ด้านองค์กรมีนโยบายในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผลกระทบในการดำเนินธุรกิจอย่างทันที่ มีค่าสูงสุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.32) และ ด้านองค์กรให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่การดำเนินธุรกิจ อย่างเป็นธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.95)

6) ผลการวิเคราะห์ด้านแรงจูงใจ (Motivation) แสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านแรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจ (Motivation) (X_i)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	4.17	.768	มาก	3
2. ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการ ถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญขององค์กร	4.19	.831	มาก	2
3. พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรด้วยความเต็มใจ	4.33	.732	มากที่สุด	1
4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญของบุคลากรในองค์กร	4.09	.655	มาก	4
5. องค์กรมีการศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.94	.780	มาก	5
รวม	4.15	.633	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับการดำเนินการขององค์กรด้านแรงจูงใจ ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยที่ด้านพนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรด้วยความเต็มใจมีค่าสูงสุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.33) และ ด้านองค์กรมีการศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าต่ำสุดอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.94)

7) ผลการวิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) แสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) (X_i)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	3.84	.990	มาก	1
2. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อติดต่อประสานงานกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	.856	มาก	3
3. องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าอย่างถูกต้องและครบถ้วน	3.52	.931	มาก	5
4. องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	3.65	.848	มาก	4
5. องค์กรสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือได้รับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า	3.83	.922	มาก	2
รวม	3.71	.763	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการดำเนินการขององค์กรด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยที่ด้านองค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน มีค่าสูงสุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}= 3.84$) และ ด้านองค์กรมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าอย่างถูกต้องและครบถ้วน มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.52$)

8) ผลการวิเคราะห์ด้านการสื่อสารองค์กร (Communication) แสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการสื่อสารองค์กร (Communication)

การสื่อสารองค์กร (Communication) (X_i)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสื่อสารของคนภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.16	.673	มาก	2
2. องค์กรมีช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือกระจายข่าวสาร ให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	4.07	.911	มาก	5
3. องค์กรมีนโยบายในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาไปในแนวทางเดียวกัน	4.11	.802	มาก	4
4. พนักงานในองค์กรทุกระดับ ได้รับข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน	4.22	.858	มากที่สุด	1
5. องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน	4.14	.789	มาก	3
รวม	4.14	.720	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการดำเนินการขององค์กรด้านการสื่อสารองค์กรในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยที่ด้านพนักงานในองค์กรทุกระดับ ได้รับข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน มีค่าสูงสุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.22) และ ด้านองค์กรมีช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือกระจายข่าวสาร ให้คนในองค์กรได้รับรู้ถูกต้องและรวดเร็ว มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.07)

9) ผลการวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจ การขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย แสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ผลกระทบของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทาง แม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการ ขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	4.37	.437	มากที่สุด	1
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)	4.10	.514	มาก	7
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	4.17	.498	มาก	2
- การมีส่วนร่วม (Participation)	4.16	.616	มาก	3
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	4.13	.643	มาก	6
- แรงจูงใจ (Motivation)	4.15	.633	มาก	4
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	3.71	.763	มาก	8
- การสื่อสารองค์กร (Communication)	4.14	.720	มาก	5
รวม	4.13	.433	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าทัศนคติที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ บริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม ระดับการปฏิบัติ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการระดับอยู่ในระดับมากที่สุด และมาก โดยที่ด้าน การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีค่าสูงสุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}= 4.37$) และ ด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.71$)

10) ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย แสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยด้านต้นทุน (Cost) (Y_1)

ด้านต้นทุน (Cost) (Y_1)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรมีการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย	4.04	.706	มาก	5
2. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	4.22	.759	มากที่สุด	1
3. องค์กรของท่านมีกระบวนการขนส่งที่ลดการสูญเสียหรือความสิ้นเปลืองจากการดำเนินงานให้น้อยลง	4.12	.725	มาก	3
4. องค์กรมีเครื่องทุ่นแรง เพื่อลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานแก่พนักงาน	4.09	.872	มาก	4
5. องค์กรของท่านดำเนินการจัดเก็บ ส่งสินค้า และ บริการอย่างคุ้มค่าในแง่การขนส่ง	4.16	.815	มาก	2
รวม	4.13	.645	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ในด้านต้นทุนในภาพรวม มีระดับการดำเนินการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยพบว่าด้านองค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีค่าสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.22) และ ด้านองค์กรมีการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.04)

ตารางที่ 4.12 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยด้านคุณภาพ (Quality) (Y_2)

ด้านคุณภาพ (Quality) (Y_2)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรมีวิธีการทำงานที่มีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ (Reliability) ในการส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้ลูกค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ	4.42	.804	มากที่สุด	2
2. องค์กรมีการประเมินและตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ของขนส่งสินค้า	4.45	.778	มากที่สุด	1
3. องค์กรมีการประเมินเกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ในการขนส่งสินค้าได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)	4.26	.743	มากที่สุด	4
4. องค์กรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น	3.94	.841	มาก	5
5. องค์กรมีนโยบายการขนส่งที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ	4.30	.821	มากที่สุด	3
รวม	4.27	.695	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ในด้านคุณภาพในภาพรวม มีระดับการดำเนินการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยพบว่า ด้านองค์กรมีการประเมินและตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ของขนส่งสินค้า มีค่าสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}= 4.45$) และ ด้านองค์กรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.94$)

ตารางที่ 4.13 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยด้านความรวดเร็ว (Y_3)

ความรวดเร็ว (Y_3)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรมีกระบวนการขนส่งสินค้ามีความรวดเร็วทันเวลา	4.48	.655	มากที่สุด	1
2. พนักงานในองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์และประเมินระยะเวลาการทำงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	4.17	.708	มาก	4
3. องค์กรมีประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน เพื่อให้เกิดความประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	4.40	.674	มากที่สุด	3
4. พนักงานมีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ได้อย่างทันท่วงที	4.41	.614	มากที่สุด	2
รวม	4.36	.567	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ในด้านความรวดเร็วในภาพรวม มีระดับการดำเนินการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยพบว่า ด้านองค์กรมีกระบวนการขนส่งสินค้ามีความรวดเร็วทันเวลา มีค่าสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.48) และ ด้านพนักงานในองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์และประเมินระยะเวลาการทำงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.17)

ตารางที่ 4.14 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) (Y_4)

ความยืดหยุ่น (Flexibility) (Y_4)	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรมีพัฒนาหรือปรับปรุงแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานที่มีนวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน	4.24	.775	มากที่สุด	2
2. องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานตามสภาวะหรือสถานการณ์เฉพาะหน้า	4.18	.753	มาก	3
3. องค์กรมีใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนหรือออกนโยบายขององค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องสภาวะทางเศรษฐกิจ	4.17	.849	มาก	4
4. องค์กรมีความยืดหยุ่นในด้านการบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการบริการหลังการขาย	4.40	.749	มากที่สุด	1
รวม	4.24	.737	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ในด้านความยืดหยุ่นในภาพรวม มีระดับการดำเนินการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยพบว่า ด้านองค์กรมีความยืดหยุ่นในด้านการบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการบริการหลังการขาย มีค่าสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.40) และ ด้านองค์กรมีใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนหรือออกนโยบายขององค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องสภาวะทางเศรษฐกิจ มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.17)

11) ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม แสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
- ด้านต้นทุน (Cost)	4.12	.645	มาก	4
- ด้านคุณภาพ (Quality)	4.27	.695	มากที่สุด	2
- ด้านความรวดเร็ว (Fast)	4.36	.567	มากที่สุด	1
- ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)	4.24	.737	มากที่สุด	3
รวม	4.25	.612	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ทักษะคนที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยที่ด้านความรวดเร็วมีค่าสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.36) และ ด้านต้นทุนมีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.12)

กล่าวโดยสรุปผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินการจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยซึ่งเป็นตัวแปรตามของกรอบการศึกษาคำเนินการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม คือ ปัจจัยด้านความรวดเร็ว มีความสำคัญมากที่สุดในการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ส่วนผลการวิเคราะห์ทักษะคนที่ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุด

4.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจ การขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

1.1) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วย เทคนิคสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) (ดังตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจ การขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย				
	\bar{x}	S.D.	(r)	Sig.	ลำดับ
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1)	4.37	.437	.538	.000	6
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x_2)	4.10	.514	.328	.000	8
- การจัดการความรู้ (x_3)	4.17	.498	.565	.000	4
- การมีส่วนร่วม (x_4)	4.16	.616	.606	.000	3
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5)	4.13	.643	.546	.000	5
- แรงจูงใจ (x_6)	4.15	.633	.768	.000	1
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7)	3.71	.763	.351	.000	7
- การสื่อสารองค์กร (x_8)	4.14	.720	.704	.000	2
รวม	4.13	.433			

จากตารางที่ 4.16 แสดงค่าความสัมพันธ์เพียร์สัน (r) โดยภาพรวมตัวแปรอิสระหรือ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ทั้ง 8 ตัวระหว่าง .328-.768 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรตามหรือ ประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของ ประเทศไทยโดยค่า Significance เท่ากับ 0.00 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละตัวแปรกับตัวแปร ตาม พบว่า

คุณภาพทั่วทั้งองค์กรของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยซึ่งเป็นตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยที่ระดับ .351 โดยค่า Significance เท่ากับ 0.00 แสดงว่า การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งเป็นตัวแปรต้นที่ 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยซึ่งเป็นตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การสื่อสารองค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยที่ระดับ .704 โดยค่า Significance เท่ากับ 0.00 แสดงว่าการสื่อสารองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรต้นที่ 8 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยซึ่งเป็นตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (Multicollinearity) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปร ซึ่งเรียกว่า Multicollinearity โดยใช้วิธีการ Correlation Analysis ระหว่างตัวแปรอิสระ และการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นโดยวิธี Variance Inflation Factor (VIF) คือ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยทั้ง 8 ปัจจัย ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจ การขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยทั้ง 8 ปัจจัย

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ									
ธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของ ประเทศไทย	(x ₁)	(x ₂)	(x ₃)	(x ₄)	(x ₅)	(x ₆)	(x ₇)	(x ₈)	VIF
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x ₁)	1.00	.240	.283	.360	.412	.390	.133	.340	1.30
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x ₂)		1.00	.510	.472	.382	.351	.287	.490	1.58
- การจัดการความรู้ (x ₃)			1.00	.582	.372	.599	.404	.828	3.44
- การมีส่วนร่วม (x ₄)				1.00	.493	.706	.356	.644	2.38
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x ₅)					1.00	.604	.367	.383	1.92
- แรงจูงใจ (x ₆)						1.00	.572	.757	4.31
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x ₇)							1.00	.513	1.59
- การสื่อสารองค์กร (x ₈)								1.00	5.39

หมายเหตุ: ทดสอบ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระทั้งหมดไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์คู่ใดที่มีค่าความสัมพันธ์เกินกว่า 0.85 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 จึงถือว่าตัวแปรต้นทั้งหมดไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเองหรือไม่มีปัญหา Multicollinearity และการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นโดยวิธี VIF พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรต้นมีค่าไม่เกิน 10 หมายความว่า ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรต้นเช่นเดียวกัน จึงสามารถศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรต้นทั้งหมดที่ส่งผลต่อตัวแปรตามด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการพหุคูณถดถอย (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามได้

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

การทดสอบสมมติฐานตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวคือด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านแรงจูงใจ ด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และด้านการสื่อสารองค์กร มีอย่างน้อยหนึ่งตัวที่สามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ตัวแปรอิสระทั้ง 8 ด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ได้แก่ ด้านต้นทุน ด้านคุณภาพ ด้านความรวดเร็ว

ด้านความยืดหยุ่น และในภาพรวม โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) โดยวิธีการ Enter Method ซึ่งเป็นการนำตัวแปรต้นทั้งหมดทุกตัวเข้าไปในสมการแล้วพิจารณาผลการวิเคราะห์หว่ามตัวแปรต้นตัวใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการสมการพยากรณ์

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านต้นทุนการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างประสิทธิภาพ	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	-1.460	0.290		-5.040	0.000
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1)	0.452	0.057	0.306	7.860	0.000
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x_2)	0.150	0.054	0.120	2.790	0.006
- การจัดการความรู้ (x_3)	0.106	0.082	0.082	1.290	0.198
- การมีส่วนร่วม (x_4)	-0.046	0.055	-0.044	-0.840	0.403
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5)	0.200	0.047	0.200	4.220	0.000
- แรงจูงใจ (x_6)	0.373	0.072	0.366	5.160	0.000
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7)	-0.059	0.036	-0.070	-1.610	0.108
- การสื่อสารองค์กร (x_8)	0.143	0.071	0.159	2.010	0.046
R = 0.865		$R^2 = .749$	$SE_{est} = \pm .3294$	F = 80.38	Sig. = .000

R แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R^2 แทนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

SE_{est} แทนความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์

F แทนสถิติที่ใช้เปรียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบเอฟเพื่อทราบนัยสำคัญของ R

จากตาราง 4.18 พบว่า ปัจจัยหลัก 8 ตัวแปรซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิภาพด้านต้นทุนในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x_2) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5) แรงจูงใจ (x_6) และการสื่อสารองค์กร (x_8) โดยปัจจัยทั้ง 5 ค่า $R = .865$ มีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดง

ว่ามีความสัมพันธ์สูงมาก สามารถใช้ตัวแปรต้นทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีและสามารถอธิบายประสิทธิภาพด้านต้นทุนในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย (R^2) ได้ร้อยละ 74.90 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ (SE_{est}) เท่ากับ 32.94 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสถิติจากตารางนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพด้านต้นทุนในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = -1.460 + 0.452X_1 + 0.150X_2 + 0.200X_5 + 0.373X_6 + 0.143X_8$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Y^{\wedge} = 0.306X_1 + 0.120X_2 + 0.200X_6 + 0.366X_6 + 0.159X_8$$

ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างประสิทธิภาพ	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	1.554	0.441		3.520	0.001
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1)	0.145	0.087	0.091	1.650	0.100
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x_2)	-0.173	0.082	-0.128	-2.110	0.036
- การจัดการความรู้ (x_3)	-0.317	0.125	-0.227	-2.540	0.012
- การมีส่วนร่วม (x_4)	0.173	0.084	0.154	2.060	0.040
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5)	0.152	0.072	0.140	2.100	0.037
- แรงจูงใจ (x_6)	0.422	0.110	0.384	3.830	0.000
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7)	-0.181	0.055	-0.198	-3.260	0.001
- การสื่อสารองค์กร (x_8)	0.408	0.108	0.423	3.780	0.000
R = 0.706	$R^2 = .499$	$SE_{est} = \pm .5014$	F = 26.83	Sig. = .000	

R แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R^2 แทนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

SE_{est} แทนความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์

F แทนสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบเอฟเพื่อทราบนัยสำคัญของ R

จากตาราง 4.19 พบว่า ปัจจัยหลัก 8 ตัวแปรซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิภาพด้านคุณภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x_2) การจัดการความรู้ (x_3) การมีส่วนร่วม (x_4) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5) แรงจูงใจ (x_6) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7) และการสื่อสารองค์กร (x_8) โดยปัจจัยทั้ง 7 ค่า $R = .706$ มีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูงมาก สามารถใช้ตัวแปรต้นทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีและสามารถอธิบายประสิทธิภาพด้านคุณภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย (R^2) ได้ร้อยละ 49.90 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ (SE_{est}) เท่ากับ 50.14 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสถิติจากตารางนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพด้านคุณภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 1.554 - 0.173X_2 - 0.317X_3 + 0.173X_4 + 0.152X_5 + 0.422X_6 - 0.181X_7 + 0.408X_8$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Y^{\wedge} = -0.128X_2 - 0.227X_3 + 0.154X_4 + 0.140X_5 + 0.384X_6 - 0.198X_7 + 0.423X_8$$

ตารางที่ 4.20 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านความรวดเร็วในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างประสิทธิภาพ	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	1.068	0.322		3.310	0.001
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1)	0.253	0.064	0.195	3.960	0.000
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x_2)	-0.179	0.060	-0.163	-3.000	0.003
- การจัดการความรู้ (x_3)	0.082	0.091	0.072	0.910	0.366
- การมีส่วนร่วม (x_4)	-0.071	0.061	-0.077	-1.160	0.247
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5)	0.109	0.053	0.124	2.070	0.040
- แรงจูงใจ (x_6)	0.377	0.080	0.420	4.700	0.000
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7)	-0.053	0.040	-0.071	-1.300	0.194
- การสื่อสารองค์กร (x_8)	0.256	0.079	0.325	3.250	0.001
R = 0.774 R ² = .599 SE _{est} = ± .3660 F = 40.29 Sig. = .000					

R แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R² แทนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

SE_{est} แทนความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์

F แทนสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบเอฟเพื่อทราบนัยสำคัญของ R

จากตาราง 4.20 พบว่า ปัจจัยหลัก 8 ตัวแปรซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิภาพด้านความรวดเร็วในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x_2) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5) แรงจูงใจ (x_6) และการสื่อสารองค์กร (x_8) โดยปัจจัยทั้ง 5 ค่า R = .774 มีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูงมาก สามารถใช้ตัวแปรต้นทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีและสามารถอธิบายประสิทธิภาพด้านความรวดเร็วในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย (R²) ได้ร้อยละ 59.90 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ (SE_{est}) เท่ากับ 36.60 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสถิติจากตารางนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพด้านความรวดเร็วในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 1.068 + 0.253X_1 - 0.179X_2 + 0.109X_5 + 0.377X_6 + 0.256X_8$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Y^{\wedge} = 0.195X_1 - 0.163X_2 + 0.124X_5 + 0.420X_6 + 0.325X_8$$

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านความยืดหยุ่น การบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างประสิทธิภาพ	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	-0.598	0.352		-1.700	0.091
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x ₁)	0.437	0.070	0.259	6.250	0.000
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x ₂)	-0.114	0.065	-0.080	-1.750	0.082
- การจัดการความรู้ (x ₃)	-0.007	0.100	-0.005	-0.070	0.942
- การมีส่วนร่วม (x ₄)	-0.012	0.067	-0.010	-0.170	0.863
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x ₅)	0.003	0.058	0.002	0.050	0.962
- แรงจูงใจ (x ₆)	0.493	0.088	0.423	5.610	0.000
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x ₇)	-0.138	0.044	-0.143	-3.120	0.002
- การสื่อสารองค์กร (x ₈)	0.468	0.086	0.457	5.430	0.000
R = 0.846	R ² = .716	SE _{est} = ± .4002	F = 68.05	Sig. = .000	

R แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R² แทนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

SE_{es} แทนความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์

F แทนสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบเอฟเพื่อทราบนัยสำคัญของ R

จากตาราง 4.21 พบว่า ปัจจัยหลัก 8 ตัวแปรซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิภาพด้านความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x₁) แรงจูงใจ (x₆) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x₇) และการสื่อสารองค์กร (x₈) โดยปัจจัยทั้ง 4 ค่า R = .846 มีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูง

มาก สามารถใช้ตัวแปรต้นทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีและสามารถอธิบายประสิทธิภาพด้านความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย (R^2) ได้ร้อยละ 71.60 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ (SE_{est}) เท่ากับ 40.02 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสถิติจากตารางนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพด้านความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = -0.598 + 0.437X_1 + 0.493X_6 - 0.138X_7 + 0.468X_8$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Y^{\wedge} = 0.259X_1 + 0.423X_6 - 0.143X_7 + 0.457X_8$$

ตารางที่ 4.22 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในภาพรวมการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างประสิทธิภาพ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	.130	.298		.440	.662
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1)	.318	.059	.228	5.41	.000
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x_2)	-.072	.055	-.060	-1.30	.197
- การจัดการความรู้ (x_3)	-.042	.084	-.034	-0.50	.618
- การมีส่วนร่วม (x_4)	.017	.057	.017	.30	.765
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5)	.122	.049	.128	2.52	.012
- แรงจูงใจ (x_6)	.414	.074	.428	5.59	.000
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7)	-.108	.037	-.135	-2.92	.004
- การสื่อสารองค์กร (x_8)	.314	.072	.370	4.31	.000
R = 0.840 R ² = .706 SE _{est} = ± .3379 F = 64.74 Sig. = .000					

R แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R² แทนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

SE_{est} แทนความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์

F แทนสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบเอฟเพื่อทราบนัยสำคัญของ R

จากตาราง 4.22 พบว่า ปัจจัยหลัก 8 ตัวแปรซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_2) แรงจูงใจ (x_3) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_4) และการสื่อสารองค์กร (x_5) โดยปัจจัยทั้ง 5 ค่า $R = .840$ มีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูงมาก สามารถใช้ตัวแปรต้นทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีและสามารถอธิบายประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย (R^2) ได้ร้อยละ 70.60 และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ (SE_{est}) เท่ากับ 33.79 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสถิติจากตารางนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 0.130 + 0.318X_1 + 0.122X_5 + 0.414X_6 - 0.108X_7 + 0.314X_8$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Y^{\wedge} = 0.228X_1 + 0.129X_5 + 0.428X_6 - 0.136X_7 + 0.370X_8$$

4.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.2.1 ผลสรุปข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

จากข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถสรุปข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เป็นประเด็นสำคัญได้ 8 ประเด็น ดังนี้

1. องค์กรควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. องค์กรควรถูกกำหนดนโยบายในการปรับเปลี่ยนพนักงานด้านการวิธีการดำเนินงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
3. องค์กรควรมีระบบฐานข้อมูล เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร
4. องค์กรควรมีนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และกำหนดทิศทางหรือแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา และสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าในการให้บริการ

5. องค์กรควรให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่การดำเนินงานอย่างเป็นธรรมและปฏิบัติ ตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดและควรคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับคนในชุมชนอย่าง สม่าเสมอ

6. องค์กรควรมีนโยบายด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยต้องเปิดโอกาสพนักงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน สนับสนุนตามความสามารถของพนักงาน รวมถึงการให้ ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการ ที่เท่าเทียมตามบทบาทหน้าที่และตามความรู้ความสามารถ เพื่อ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

7. องค์กรควรสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เช่น การติดต่อประสานงาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจและ สร้างความพึงพอใจสูงสุดอย่างเท่าเทียม แก่ลูกค้าด้วยความถูกต้องและครบถ้วน

8. องค์กรควรมีนโยบายด้านการสื่อสารองค์กร โดยมีช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือการ กระจายข่าวสารให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และชัดเจน

4.2.2 สรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จากการสัมภาษณ์ได้สาระสำคัญ 8 กลุ่มหลักและ 4 กลุ่มรอง ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการขนส่งทางแม่น้ำของกรม เจ้าท่า จำนวน 2 ท่าน และประกอบการจำนวน 3 ท่าน ในประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ บริหารจัดการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย โดยแยกออกเป็นด้านผลกระทบ 8 ด้าน และตัวชี้วัดให้เกิดประสิทธิภาพ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ โดยผลการศึกษาพบว่า

- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การมีส่วนร่วม (Participation)
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)
- แรงจูงใจ (Motivation)
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)
- การสื่อสารองค์กร (Communication)

1) ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) กับ การบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำ และมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารงาน โดยปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร

กลุ่มบริษัทภัทรทธานสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางลำน้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2562) ให้ความเห็นว่าองค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ โดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อเป็นหัวใจหลักในการแปลงเป็นแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ หรือกำหนดแนวทางและวางแผนการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับคุณพิรุณ นาคสุข ผู้อำนวยการสำนักเจ้าท่าภูมิภาค สาขาสมุทรปราการ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กุมภาพันธ์ 2562) และคุณวรเทพ สุวจรกร กรรมการผู้จัดการบริษัท เอส.พี.อินเตอร์ มารีน จำกัด และเลขาธิการสมาคมผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางลำน้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 กุมภาพันธ์ 2562) กล่าวว่า “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง” เพื่อนำไปแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ จะทำให้องค์กรทราบถึงสถานการณ์ในปัจจุบัน และมีการเตรียมความพร้อมในการรับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงได้ อีกทั้ง ปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัทภัทรทธานสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางลำน้ำ เน้นย้ำอีกว่าองค์กรต้องมีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่น ตลอดจนหาวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความมั่นใจ และรักษาสถานะภาพ การเป็นผู้ประกอบการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังนั้น จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น มีการให้ความเห็นอย่างชัดเจนว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งทางน้ำ เนื่องจากองค์กรที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจสถานการณ์ขององค์กร และวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เข้าถึงในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงาน และประเมินผลการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

2) **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) กับ การบริหารจัดการประสิทธิภาพการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย** รัชตะ ผกาฟุ้ง ผู้อำนวยการสำนักเจ้าท่าภูมิภาค สาขาพระนครศรีอยุธยา (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2562) มองว่านโยบายหรือวิธีการในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในสายงานการขนส่งทางน้ำ จำเป็นต้องใช้ความรู้และประสบการณ์อย่างมาก อีกทั้งต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะ เพื่อให้เข้าใจในหลักการทำงานและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีหรือการบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ ปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัทภัทรทธานสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางแม่น้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2562) และให้ความเห็น

เพิ่มเติมว่าควรกำหนดนโยบายในการปรับเปลี่ยนพนักงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพไปพร้อมๆ กัน

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพการขนส่งทางแม่น้ำในภาคการของประเทศไทย โดยองค์กรต้องมีนโยบายเน้นหนักในแต่ละด้านให้ชัดเจน เช่น การคัดเลือกบุคลากร การวางแผนด้านจำนวนพนักงานและการจัดหาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลหรือบทลงโทษกับพนักงานในการปฏิบัติงาน หรือ การปรับเปลี่ยนพนักงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น

3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับ การบริหารจัดการประสิทธิภาพการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย พิรชร์ นาคสุข ผู้อำนวยการสำนักเจ้าท่าภูมิภาค สาขาสมุทรปราการ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กุมภาพันธ์ 2562) กล่าวว่า ความรู้เป็นปัจจัยต้นๆ ของการเพิ่มประสิทธิภาพ โดยองค์กรต่างๆ ควรมีระบบฐานข้อมูล เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัททรูทราฟสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางลำน้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2562) ได้มองว่านโยบายด้านการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบและปฏิบัติ

นอกจากนี้การพัฒนาการจัดการความรู้ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยวรเทพ สุวจรกร กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.พี.อินเตอร์มารีน จำกัด และเลขาธิการสมาคมผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางแม่น้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 กุมภาพันธ์ 2562) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ประสิทธิภาพด้านการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และรวบรวมข้อมูลมาที่ศูนย์กลาง เพื่อให้ทุกคนสามารถนำไปต่อยอดในการพัฒนาประสิทธิภาพ”

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพ โดยการกำหนดนโยบายให้เกิดการสนับสนุนการหมุนเวียนตำแหน่งงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร มีการรวบรวมข้อมูลมาที่ศูนย์กลาง รวมถึงการฝึกอบรม ที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ทุกเรื่อง เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจปัญหา สถานะการณ์ เกิดทักษะ และความรู้ความสามารถต่างๆ ภายในองค์กร

4) การมีส่วนร่วม (Participation) กับ การบริหารจัดการประสิทธิภาพการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงทัศนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กรว่ามีความสำคัญและส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพไว้ดังนี้ ปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัททรูทราฟฟิคสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางลำน้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2562) กล่าวว่า “การมีส่วนร่วมของพนักงานเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ จะทำให้การแก้ไขปัญหา รวดเร็วกว่าการทำงานคนเดียว ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่มีระยะเวลาที่จำกัด ซึ่งหลังจากได้แก้ปัญหาร่วมกัน ก็จะสามารแก้ไขได้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของการขนส่งทางแม่น้ำ” เช่นเดียวกับ วรเทพ สุวจรกร กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.พี.อินเตอร์ มารีน จำกัด และเลขาธิการสมาคมผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางแม่น้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 กุมภาพันธ์ 2562) เน้นว่า “การมีส่วนร่วมของทีมถือเป็นคีย์สำคัญในการแก้ไขปัญหา และสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าในการให้บริการ”

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินธุรกิจและความอยู่รอดขององค์กร และมีนโยบายในการให้แสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์ผลงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผนหรือร่วมกำหนดวิธีการทำงาน รวมถึงการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม จะส่งผลให้พนักงานพร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก มีการทำงานทีมหรือมีส่วนร่วมกันหลายหน่วยงานในองค์กร จะทำให้สามารถทำงานแบบสัมพันธ์กันทุกฝ่าย และจะประสบความสำเร็จ และมีโอกาสที่จะลดความสูญเสียหรือลดความผิดพลาดได้ไม่มากนักน้อย ดังนั้นการมีส่วนร่วมจึงมีผลกระทบต่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

5) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) กับ การบริหารจัดการประสิทธิภาพการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัททรูทราฟฟิคสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางแม่น้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2562) แสดงทัศนะคิดว่า “องค์กรควรให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่การดำเนินธุรกิจ อย่างเป็นธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดและควรคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับคนในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ” เพราะการประกอบธุรกิจ จำเป็นต้องดูแลสังคม มวลชน และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะต้องมีนโยบายในการบริหารจัดการ อาทิเช่น การบริหารจัดการขยะ เสี่ยงคว้น เป็นต้น และจะต้องมีการบูรณาการร่วมมือกันทุกฝ่าย โดยในปัจจุบัน มีการขับเคลื่อนนโยบายด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านทางสมาคมฯ อย่างเป็นทางการ อีกรทั้ง วรเทพ สุวจรกร กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.พี.อินเตอร์ มารีน จำกัด และเลขาธิการสมาคมผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทาง

แม่น้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 กุมภาพันธ์ 2562) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการจัดกิจกรรมร่วมกับคนในชุมชน มีนโยบายในการชักชวนพนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจ ร่วมเป็นอาสาสมัครช่วยทำงานในหน่วยงานชุมชนในท้องถิ่น มีการให้ความรู้ ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรหรือทำกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งสามารถปรับจูนระหว่างผู้ประกอบการและคนในชุมชน ร่วมกันแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปได้ว่า องค์กรจะต้องเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ประกอบการ ควรมีนโยบายที่สอดคล้องต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อชุมชน ร่วมกันแก้ไขปัญหา และให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่การดำเนินธุรกิจ อย่างมีธรรมาภิบาลและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด มีนโยบายในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผลกระทบในการดำเนินธุรกิจอย่างทันที่ รวมถึงชักชวนพนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจ ร่วมเป็นอาสาสมัครช่วยทำงานในหน่วยงานชุมชนในท้องถิ่นหรือทำกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์ ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการและคนในชุมชนอยู่ร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

6) แรงจูงใจ (Motivation) กับ การบริหารจัดการประสิทธิภาพการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ทักษะคติของ พีรธร นาคสุข ผู้อำนวยการสำนักเจ้าท่าภูมิภาค สาขาสมุทรปราการ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กุมภาพันธ์ 2562) มองว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการเปิดโอกาสพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ โดยสร้างแรงจูงใจจะต้องให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานและความเจริญเติบโตในหน้าที่การงานในองค์กร ควรมีนโยบายสนับสนุนตามความสามารถของพนักงาน (Put the Right Man on the Right Job) สอดคล้องกับ รัชตะ ผกาพุง ผู้อำนวยการสำนักเจ้าท่าภูมิภาค สาขาพระนครศรีอยุธยา (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2562) แสดงทัศนคติเพิ่มว่า หลังจากที่มีนโยบายด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ควรมีนโยบายป้องกันที่เกี่ยวกับการให้ความเป็นธรรมที่เท่าเทียมกับพนักงานรวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจด้านอื่นๆ อาทิ การให้ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการ ให้เหมาะสมและเท่าเทียมในแต่บทบาทหน้าที่ตามความรู้ความสามารถ

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ เนื่องจาก สามารถทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ โดยการสร้างแรงจูงใจนั้น จะต้องให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานและความเจริญเติบโตในหน้าที่การงานในองค์กร ควรมีนโยบายสนับสนุนตาม

ความสามารถของพนักงาน รวมถึงการให้ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการ ที่เท่าเทียมตามบทบาทหน้าที่และตามความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

7) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) กับ การบริหารจัดการประสิทธิภาพการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงทัศนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์โดย ปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัทภัทรทราฟฟานสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางลำน้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2562) มองว่าองค์กรควรที่จะสามารถจัดการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือ ได้รับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อติดต่oprะสานงานกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ พิรช นาคสุข ผู้อำนวยการสำนักเจ้าท่าภูมิภาค สาขาสมุทรปราการ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กุมภาพันธ์ 2562) เล่าว่า ปัจจุบันทางกรมเจ้าท่าได้กำหนดข้อบังคับในการต่อทะเบียนเรือลากจูงสินค้า ซึ่งเรือทุกลำจะต้องติดเครื่องติดตาม (Tagging) ว่าอยู่ ณ จุดใดของลำน้ำ เมื่อมีเหตุฉุกเฉิน จะสามารถเข้าไปช่วยเหลือได้ทันถ่วงที และในมุมมองของผู้ประกอบการ ก็จะสามารถรู้ว่าสินค้าของตนอยู่ ณ จุดใดจะถึงในอีกมื่อใด ซึ่งถือว่าเป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือว่าแผนการทำงานให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าอย่างถูกต้องและครบถ้วน

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เป็นปัจจัยที่สามารถเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร โดยเราจะต้องสามารถจัดการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือ ได้รับเรื่องร้องเรียน ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงการที่จะสามารถติดตาม (Tagging) สินค้าให้เกิดความสบายใจแก่ลูกค้า หรือ เมื่อมีเหตุฉุกเฉิน จะต้องสามารถเข้าไปช่วยเหลือได้ทันถ่วงที เพื่อให้การติดต่อประสานงานระหว่างผู้ประกอบการกับลูกค้าดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งในการสร้างกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่ง

อย่างไรก็ดี ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการทดลองพหุคูณมีค่า ติดลบ ในทิศทางตรงกันข้าม อาจแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการส่งเสริมการขายหรือบริการ และไม่ให้ความสำคัญเท่าเทียมกับในการดูแลลูกค้าหรือไม่มีมาตรฐานราคาในการให้บริการในแต่ละประเภทสินค้าหรือกลุ่มลูกค้าตามปริมาณการขนส่งสินค้าอย่างชัดเจน สอดคล้องกับ วรเทพ สุวจรกร กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.พี.อินเตอร์ มารีน จำกัด และเลขาธิการสมาคมผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางแม่น้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 กุมภาพันธ์ 2562) ให้ความเห็นว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ เป็นองค์กรแบบธุรกิจครอบครัว อาจจะไม่เน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลลูกค้าใหม่เท่าที่ควร เมื่อเทียบจำนวนลูกค้ากับจำนวนปริมาณงานที่มีอยู่

ในปัจจุบัน จึงทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เน้นการบริการให้กับลูกค้าเก่ามากกว่าลูกค้าใหม่ จึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ตามที่เคยดำเนินการ

8) การสื่อสารองค์กร (Communication) กับ การบริหารจัดการประสิทธิภาพการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ได้แสดงทัศนะไปในแนวทางเดียวกันว่า การสื่อสารองค์กรมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ดังนี้ โดยวรเทพ สุวรรณกร กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.พี.อินเตอร์ มารีน จำกัด และเลขาธิการสมาคมผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางแม่น้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 กุมภาพันธ์ 2562) มองว่า นโยบายด้านการสื่อสารองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้ทั้งภายในและภายนอกอย่างชัดเจน ในเรื่องการติดต่อประสานงาน รวมถึงลูกค้าสัมพันธ์ โดยเฉพาะช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือกระจายข่าวสาร ให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และควรมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสื่อสารองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ ปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัททรานสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางแม่น้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2562) กล่าวว่า “การกระจายข่าวสาร ให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง” เพราะถ้าสื่อสารผิด ก็จะทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารองค์กร เนื่องจากการสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ ที่จะต้องถ่ายทอดสาร เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมา ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย และ ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจสารอย่างชัดเจน ถูกต้อง และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ควรมีการตรวจสอบ ทบทวน และทำความเข้าใจอยู่เสมอ เพื่อให้แน่ใจว่า การสื่อสารที่สื่อไปนั้น มีความถูกต้องครบถ้วน ทั้งนี้เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ในกระบวนการทำงานและทำให้เกิดการบริหารจัดการประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารองค์กรถือเป็นกิจกรรมการดำเนินงานที่ทำให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีนโยบายด้านการสื่อสารองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้ทั้งภายในและภายนอกอย่างชัดเจนและการกระจายข่าวสาร ให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสื่อสารของคนภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ กับองค์กรไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ในกระบวนการทำงานและทำให้เกิดการบริหารจัดการประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

9) การบริหารจัดการประสิทธิภาพในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงทัศนะตรงกันเกี่ยวกับการบริหารจัดการประสิทธิภาพว่า ควรต้องมองถึงผลลัพธ์ในการวัดผลประสิทธิภาพแบ่งเป็น 4 ด้านดังนี้ 1) ด้านต้นทุน 2) ด้านคุณภาพ 3) ด้านความรวดเร็ว และ 4) ด้านความยืดหยุ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิมองว่า แต่ละด้านสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ของการดำเนินงาน หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบางองค์กรก็จะมุ่งเน้นที่ต้นทุนเป็นหลัก โดยเฉพาะองค์กรที่ประกอบธุรกิจแบบครบวงจร (กงสี) แต่ถ้าเป็นองค์กรสมัยใหม่จะมุ่งเน้นที่คุณภาพของการให้บริการ โดยจะมีด้านความรวดเร็วและความยืดหยุ่นตามมา ในปัจจุบันการแข่งขันสูงขึ้น มีนโยบายการขนส่งที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ รวมถึงการประเมินและตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ของขนส่งสินค้า อีกทั้งองค์กรจะต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และมีวิธีการทำงานที่มีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ (Reliability)

ในขณะที่ ปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัททรานสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางน้ำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2562) มองว่าการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และมีกระบวนการขนส่งที่ลดการสูญเสียหรือความสิ้นเปลืองจากการดำเนินงานให้น้อยลง ถือเป็นเรื่องสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ เพราะการขนส่งทางแม่น้ำเป็นการขนส่งที่มองว่าต้นทุนต่ำ และมีปริมาณการขนส่งคราวละมากๆ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานที่มีนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการประสิทธิภาพแบ่งเป็น 4 ด้านดังนี้ 1) ด้านต้นทุน ประกอบด้วย การวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย กระบวนการขนส่งที่ลดการสูญเสียหรือความสิ้นเปลืองจากการดำเนินงาน การใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร การจัดเก็บ การส่งสินค้า และบริการอย่างคุ้มค่าในแง่การขนส่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและลดความเสี่ยงจากการดำเนินงาน 2) ด้านคุณภาพ ประกอบด้วย นโยบายการขนส่งที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ วิธีการทำงานที่มีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ (Reliability) การประเมินและตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ในกิจกรรมต่างๆ ของการดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ในการขนส่งสินค้าได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete) 3) ด้านความรวดเร็ว ประกอบด้วย กระบวนการขนส่งสินค้ามีความรวดเร็วทันเวลา การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน รวมถึงการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้เกิดความประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ 4) ด้านความยืดหยุ่น

ประกอบด้วย พัฒนาหรือปรับปรุงแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานที่มีนวัตกรรม ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานตามสถานะหรือสถานการณ์เฉพาะหน้า รวมถึงด้านการบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

กล่าวโดยสรุปผู้ทรงคุณวุฒิต่างลงความเห็นว่า ปัจจัยการบริหารจัดการประสิทธิภาพทั้ง 8 ตัว ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การสื่อสารองค์กร ล้วนมีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

4.2.3 การบูรณาการผลการศึกษาเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และการนำสมการไปประยุกต์ใช้

ในการศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ทั้ง 8 ตัวแปร ประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x_2) การจัดการความรู้ (x_3) การมีส่วนร่วม (x_4) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5) แรงจูงใจ (x_6) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7) และการสื่อสารองค์กร (x_8) กับ ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม คือ ผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้อง ที่พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด ต่างลงความเห็นว่า ปัจจัยทั้ง 8 ตัว มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 4.2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรต้น ทั้งหมดมีความสัมพันธ์และมีความสำคัญต่อการพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

อย่างไรก็ดี ในการทดสอบสมมติฐานพยากรณ์ พบว่า มีตัวแปรต้น เพียง 5 ตัวแปร คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_5) แรงจูงใจ (x_6) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7) และการสื่อสารองค์กร (x_8) สามารถพยากรณ์ ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากสมการที่คำนวณค่าทางสถิติสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 70.60 ($R = 0.706$) ซึ่งสามารถอธิบายความและนำไปประยุกต์ใช้ โดยเสริมด้วยผลการศึกษาเชิงคุณภาพได้ดังนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_1 = 0.318$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.318 คะแนนเมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (x_1) เป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือการตั้งวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กรร่วมกันที่ชัดเจน มีรูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถยึดถือปฏิบัติได้ จะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยในการนำปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการประสิทธิภาพการในธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลเน้นความสำคัญของนโยบายขององค์กร เพื่อให้เข้าถึงบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างความแตกต่างหรือความโดดเด่น ตลอดจนหาวิธีการที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่น ความมั่นใจ และรักษาสถานะภาพ การเป็นผู้ประกอบการ ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน อีกทั้งมีส่วนสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

2) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_2)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_2 = 0.122$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_2) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.122 คะแนนเมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x_2) เป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมมาภิบาล ใส่ใจสิ่งแวดล้อม และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด จะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร ในธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยในการใช้ความสำคัญกับนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ถือว่าเป็นมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยเพิ่มขึ้น ผู้ให้ข้อมูลเน้นว่า ความสำคัญของนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการขนส่งทางน้ำ ทั้งแง่บวกและลบ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนและ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กรในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

3) แรงจูงใจ (x_6)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_6 = 0.414$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับแรงจูงใจ (x_6) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.414 คะแนนเมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือ แรงจูงใจ (x_6) เป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า องค์กรใดมีนโยบายที่เน้นความสำคัญด้านแรงจูงใจ จะส่งผลทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ โดยประสิทธิภาพขององค์กรในธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยจะมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ซึ่งการนำนโยบายด้านแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ ให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้ให้ข้อมูลเน้นความสำคัญเกี่ยวกับ ค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการ รวมถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน หรือความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจที่สำคัญขององค์กร และมีส่วนสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

4) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_7 = -0.108$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7) ลดลง 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.108 คะแนนเมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x_7) เป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย อย่างไรก็ตามจากการที่ค่า b ที่ได้เป็นลบ แสดงถึงความสัมพันธ์แบบผกผัน ซึ่งหมายความว่า การบริหารจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ ที่ไม่มีความต่อเนื่องและชัดเจน เช่น การไม่ให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน ไม่มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาหรือเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยลดลง *โดยผู้วิจัยจะอธิบายถึงเหตุผลของความสัมพันธ์ในลักษณะผกผันดังกล่าว ในผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งการอภิปรายผลจะอยู่ในบทที่ 5 ต่อไป

5) การสื่อสารองค์กร (x_8)

จากการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยพหุคูณ ($b_8 = 0.314$) หมายความว่าคะแนนเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร (x_8) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะมีคะแนนเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย เพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.314 คะแนน เมื่อควบคุมให้ตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ ในสมการให้คงที่ นั่นคือการสื่อสารองค์กร (x_8) เป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ซึ่งหมายความว่า นโยบายด้านการสื่อสารองค์กรที่พนักงานทุกระดับสามารถได้รับข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสื่อสารของคนภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย โดยจะมีส่วนช่วยทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น ซึ่งในการนำปัจจัยด้านการสื่อสารองค์กรไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพนั้น ผู้ให้ข้อมูลเน้นความสำคัญว่า การที่องค์กรมีช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือกระจายข่าวสาร ให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว รวมถึงการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาไปในแนวทางเดียวกัน มีส่วนสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ตัวแบบประสิทธิภาพบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย คำตอบของการวิจัยได้นำมาสรุปไว้ในบทนี้ โดยมีการนำเสนอตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

5.1.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย โดยอาศัยกรอบทฤษฎีที่มีผู้ศึกษาไว้ ซึ่งครอบคลุมด้านต่างๆ โดยสรุปผลการวิจัยดังนี้

5.1.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณสามารถจำแนกตามการสำรวจได้ออกเป็น 6 ส่วนประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริงต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการฯ กับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย 4) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย 5) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ 6) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล

กระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะแนวทางในการกำหนดนโยบายในธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน หลักๆ คือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคล และ 2) ข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 225 คน พบว่า 1) ข้อมูลส่วนบุคคล ด้านเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 152 คน คิดเป็น ร้อยละ 67.56 ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.67 ด้านการศึกษา ส่วนใหญ่เรียนจบระดับปริญญาตรีคิดเป็น ร้อยละ 60.00 ด้านประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่มี ประสบการณ์ทำงานในช่วง 11-19 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.56 ด้านตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่ เป็นพนักงานในระบบปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 60.00 2) ข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ ด้านระยะเวลาในการดำเนินกิจการส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินกิจการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.56 ด้านจำนวนพนักงานในองค์กร ส่วนใหญ่มีจำนวนในช่วง 1-100 คน คิดเป็นร้อยละ 36.44 ด้านมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกิจการปัจจุบันที่นำส่งงบการเงินต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ส่วนใหญ่มีมูลค่าตั้งแต่ 151 ล้านบาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 53.78 ด้านขนาดระวางเรือ ส่วนใหญ่มีขนาด ระวางเรือ 2000 ตันกลอส คิดเป็นร้อยละ 82.67 และเมื่อพิจารณาถึงประเภทสินค้าที่ขนส่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีการขนส่งปุ๋ยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.67 รองลงมาคือ ซีเมนต์ คิดเป็นร้อยละ 58.22 และมีการขนส่ง หิน ดิน และทรายน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.00

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลถึงปัจจัยต่างๆ พบว่า อันดับแรกคือปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.437) รองลงมาคือปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านแรงจูงใจ ด้านการสื่อสารองค์กร ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบริหารจัดการ ลูกค้าสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.437) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีนโยบายในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือการตั้งวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กรร่วมกัน และ อันดับสุดท้ายคือ องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์หรือเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าเสมอ

2.2 การจัดการความรู้ มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.498) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือองค์กรมีการแลกเปลี่ยน

ข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และอันดับสุดท้ายคือ องค์กรมีระบบฐานข้อมูล เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดทักษะและประสิทธิภาพในการทำงาน

2.3 ด้านการมีส่วนร่วม มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$, S.D. = 0.616) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานพร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอันดับสุดท้ายคือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินธุรกิจและความอยู่รอดขององค์กร

2.4 ด้านแรงจูงใจ มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15$, S.D. = 0.633) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือพนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ และอันดับสุดท้ายคือ องค์กรมีการศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2.5 ด้านการสื่อสารองค์กร มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, S.D. = 0.720) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ พนักงานในองค์กรทุกระดับ ได้รับข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน และอันดับสุดท้ายคือ องค์กรมีช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือกระจายข่าวสาร ให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2.6 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13$, S.D. = 0.643) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีนโยบายในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผลกระทบในการดำเนินธุรกิจอย่างทันทั่วทั้งที่ และอันดับสุดท้ายคือ องค์กรให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม ใส่ใจสิ่งแวดล้อม และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

2.7 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D. = 0.514) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรมีนโยบายในการวางแผนด้านจำนวนพนักงานและการจัดหาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และอันดับสุดท้ายคือ องค์กรมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนพนักงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2.8 ด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ มีค่าระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.71$, S.D. = 0.763) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรกคือ องค์กรให้ความสำคัญต่อลูกค้าอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม และอันดับสุดท้าย คือ องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าอย่างถูกต้องและครบถ้วน

3. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวมภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.612) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรวดเร็วมีผลต่อการสร้างประสิทธิภาพเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านคุณภาพ ด้านความยืดหยุ่น และด้านต้นทุน

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามด้วยเทคนิคสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) และการสรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น

4.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างประสิทธิภาพ กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยเทคนิคสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างประสิทธิภาพกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย (รายละเอียดดังตารางที่ 4.14) มีความสัมพันธ์กันในทุกด้านในภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสร้างประสิทธิภาพในทุกด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า ด้านแรงจูงใจ (0.768) เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็น ด้านการสื่อสารองค์กร (0.704) ด้านการมีส่วนร่วม (0.606) ด้านการจัดการความรู้ (0.565) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (0.546) ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (0.538) ด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (0.351) และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (0.328) เป็นอันดับสุดท้าย

4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (Multicollinearity) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น โดยใช้วิธีการ Correlation Analysis ระหว่างตัวแปรอิสระและการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นโดยวิธี variance inflation factor (VIF) คือ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ทั้ง 8 ปัจจัย (ดังตารางที่ 4.15) พบว่าการศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรต้นทั้งหมดที่ส่งผลต่อตัวแปรตามด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม สามารถทำได้ เนื่องจากไม่ปรากฏว่าความสัมพันธ์คู่ใดที่มีค่าความสัมพันธ์เกินกว่า 0.85 และค่า VIF ของตัวแปรอิสระมีค่าไม่เกิน 10 จึงถือว่าตัวแปรต้นทั้งหมดไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเอง

5. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ปัจจัยหลัก 8 ตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยเมื่อแยกเป็น รายด้านและในภาพรวมสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 ด้านต้นทุน โดยสรุปรายละเอียดจากตาราง 4.18 พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจ และการสื่อสารองค์กร สามารถนำมาใช้อธิบายการพัฒนาประสิทธิภาพด้านต้นทุนในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยได้ดี

5.2 ด้านคุณภาพ โดยสรุปรายละเอียดจากตาราง 4.19 พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และการสื่อสารองค์กร สามารถนำมาใช้อธิบายการพัฒนาประสิทธิภาพด้านคุณภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยได้ดี

5.3 ด้านความรวดเร็ว โดยสรุปรายละเอียดจากตาราง 4.20 พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจ และการสื่อสารองค์กร สามารถนำมาใช้อธิบายการพัฒนาประสิทธิภาพด้านความเร็วในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยได้ดี

5.4 ด้านความยืดหยุ่น โดยสรุปรายละเอียดจากตาราง 4.21 พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ แรงจูงใจ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และการสื่อสารองค์กร สามารถนำมาใช้อธิบายการพัฒนาประสิทธิภาพด้านความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยได้ดี

5.5 ประสิทธิภาพในภาพรวม โดยสรุปรายละเอียดดังตารางที่ 4.22 พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และการสื่อสารองค์กร สามารถนำมาใช้อธิบายการพัฒนาประสิทธิภาพในภาพรวมการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยได้ดี โดยค่าสถิติจากตารางนำมาสร้าง

เป็นสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 0.130 + 0.318X_1 + 0.122X_5 + 0.414X_6 - 0.108X_7 + 0.314X_8$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Y^{\wedge} = 0.228X_1 + 0.129X_5 + 0.428X_6 - 0.136X_7 + 0.370X_8$$

เมื่อ Y แทน	ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำภาคกลางของประเทศไทย
X ₁ แทน	ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์
X ₅ แทน	ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
X ₆ แทน	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
X ₇ แทน	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์
X ₈ แทน	ปัจจัยด้านการสื่อสารองค์กร

5.1.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทดสอบผลการศึกษาเชิงปริมาณ สำหรับปัจจัยที่มีอำนาจในการพยากรณ์ต่อประสิทธิภาพการนำแนวคิดการบริหารจัดการประสิทธิภาพ ไปเป็นแนวทางในปฏิบัติงานในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ ผู้ประกอบการ เจ้าหน้าที่หน่วยราชการ และนักวิชาการ จำนวน 5 ท่าน โดยสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ดังต่อไปนี้

1. ในประเด็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยใน 8 ประเด็น ผู้ทรงคุณวุฒิต่างแสดงความเห็นไว้อย่างสอดคล้องกันว่า ปัจจัย 8 ตัว ได้แก่ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมแรงจูงใจ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การสื่อสารองค์กร ล้วนมีผลกระทบต่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย

2. ในประเด็นเกี่ยวกับการนำเอาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพไปเป็นแนวทางในปฏิบัติงานในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิต่างแสดงความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารจัดการประสิทธิภาพไปเป็นแนวทางในการ

ปฏิบัติจริง ยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีนโยบายและขาดการสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน นโยบายนำเข้าและส่งออก รวมถึงการสนับสนุนด้านการศึกษา จากภาครัฐที่ชัดเจน แต่ผู้ประกอบการก็สามารถสร้างมาตรฐานและนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการประสิทธิภาพในองค์กรได้ โดยการบูรณาการระหว่าง ผู้ประกอบการและหน่วยงานของรัฐ โดยผ่านการขับเคลื่อนของสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องๆ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการประสิทธิภาพธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย” ได้ตัวแปรที่สอดคล้องกับผลการวิจัย 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านแรงจูงใจ ด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารองค์กร ล้วนมีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายในแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

5.2.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.37) และมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เมื่อปัจจัยอื่นๆ คงที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = 0.318) ซึ่งสอดคล้องกับ Akingbade (2007) กล่าวว่า องค์กรที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดี จะทำให้ประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กรเพิ่มมากขึ้น และยังสอดคล้องกับ Maroa & Muturi (2015) จากการศึกษาอิทธิพลของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พบว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เริ่มจากการวางแผนจะส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว รวมถึงสอดคล้องกับ Mintzberg, Quins, & Ghoshal (2004) จากการศึกษาเรื่องขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยพบว่า ร้อยละ 90 ขององค์กรส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ ล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง ในขณะที่องค์กรอีก ร้อยละ 10 ที่ประสบความสำเร็จ มาจากความมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับและทุกตำแหน่งในองค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัทภัทรทราชนสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางแม่น้ำ ที่ให้ความเห็นว่าองค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ โดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อเป็นหัวใจหลักในการแปลงเป็นแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงควรมีการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ หรือกำหนดแนวทางและวางแผนการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน

5.2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.13) และมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เมื่อปัจจัยอื่นๆ คงที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = 0.122) สอดคล้องกับ Siddiq & Javed (2014) ได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและการเพิ่มกำไรขององค์กรที่พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลกำไรของบริษัทและการเพิ่มขึ้นของจริยธรรมในการดำเนินงานภายในองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Shuili, Bhattacharya, & Sankar Sen (2007) ที่ศึกษาถึงความสามารถทางการแข่งขัน โดยพบว่าการนำความรับผิดชอบต่อสังคมมาพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กร จะทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน รวมถึงการที่ผู้บริโภคมีความเต็มใจซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการ และนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กร

จากการสัมภาษณ์ของ วรเทพ สุวจรกร กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.พี.อินเตอร์ มารีน จำกัด และเลขาธิการสมาคมผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางแม่น้ำได้ให้ความเห็นว่า ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการจัดกิจกรรมร่วมกับคนในชุมชน มีนโยบายในการชักชวนพนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจ ร่วมเป็นอาสาสมัครช่วยทำงานในหน่วยงานชุมชนในท้องถิ่น มีการให้ความรู้ ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรหรือทำกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งสามารถปรับจูนระหว่างผู้ประกอบการและคนในชุมชน ร่วมกันแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5.2.3 แรงจูงใจ

จากการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า แรงจูงใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.15) และมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เมื่อปัจจัยอื่นๆ คงที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = 0.414) ซึ่งสอดคล้องกับ Zimmerer & Scarborough (2002) พบว่า แรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร และนำไปสู่การการ

ควบคุมความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กร สอดคล้องกับกิติพงษ์ศิริพร (2551) กล่าวว่า นโยบายด้านแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งส่งเสริมความรู้ความเข้าใจของพนักงานได้อย่างดีเยี่ยม

ยังสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ พีรธร นาคสุข ผู้อำนวยการสำนักเจ้าท่าภูมิภาค สาขาสมุทรปราการ กล่าวว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน” เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรด้วยความเต็มใจ การสร้างแรงจูงใจจะช่วยให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานและความเจริญเติบโตในหน้าที่การงานในองค์กร องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนตามความสามารถของพนักงาน (Put the Right Man on the Right Job) และยังสอดคล้องกับรัชตะ ผกาฟูง ผู้อำนวยการสำนักเจ้าท่าภูมิภาค สาขาพระนครศรีอยุธยา กล่าวว่า “หลังจากที่มีนโยบายด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ควรมีนโยบายป้องกันที่เกี่ยวกับการให้ความเป็นธรรมที่เท่าเทียมกับพนักงานรวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจด้านอื่นๆ” เช่น การให้ค่าจ้างเงินเดือน หรือสวัสดิการ ให้เหมาะสมและเท่าเทียมในแต่บทบาท

5.2.4 การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.71) และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการในทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจฯ ลดลง เมื่อปัจจัยอื่นๆ คงที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = -0.108) อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ Kotler (2000) พบว่า การรักษาลูกค้าที่มีอยู่ไว้ โดยการสร้างกลยุทธ์และเครื่องมือในการผูกสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดยอดขายและความภักดีในตราสินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดยอดขายเพิ่มขึ้น และขณะเดียวกันต้นทุนทางการตลาดกับลูกค้าเดิมมีน้อยกว่าลูกค้าใหม่ (ในช่วงเริ่มต้นที่จะหาลูกค้าใหม่) สอดคล้องกับ Dyer & Singh (1998) พบว่า การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในระยะยาว (Customer Life Time Value) หรือการรักษาลูกค้าปัจจุบัน คือ การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) กับลูกค้าเก่า ซึ่งจะสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ross & Robertson (2007) พบว่า ผู้ซื้อและ

ผู้ขายถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า
 เก่ากับผู้ขายอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน

จากบทสัมภาษณ์ของ ปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัทภัทรทรานสปอร์ต
 และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางแม่น้ำ มองว่าในปัจจุบัน ผู้ประกอบการในธุรกิจขนส่ง
 ทางแม่น้ำในประเทศไทยส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 80 เป็นผู้ประกอบธุรกิจแบบกงสีหรือแบบธุรกิจ
 ครอบครัว มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมาอย่างยาวนาน และเมื่อเทียบจำนวนลูกค้ากับ
 จำนวนปริมาณงานที่มีอยู่ในปัจจุบันประกอบกับปริมาณการขนส่งในประเทศไทยมีปริมาณที่จำกัด
 รวมถึงผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่ต้องการนำเข้าหรือส่งออกมีการอัตราการเติบโตไม่มากนัก จึงทำ
 ให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าส่วนใหญ่มองถึงความสำคัญด้านนโยบายในเรื่องการดูแลลูกค้าหน้า
 ใหม่ไม่มากเท่าที่ควร เน้นการบริการให้กับลูกค้าเก่ามากกว่า และประกอบกับในช่วงเวลาที่เก็บ
 ข้อมูลนี้เป็นช่วง High Season องค์กรจึงมีนโยบายให้ความสำคัญกับลูกค้าเก่าก่อน และอาจทำให้
 เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการให้บริการ อย่างไรก็ตามในอนาคตการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง
 ลูกค้าใหม่ก็ควรที่จะพัฒนาให้เกิดเท่าเทียมต่อไปเพิ่มมากขึ้น

5.2.5 การสื่อสารองค์กร

จากการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหาร
 จัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า การสื่อสารองค์กรมีส่วน
 เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย
 อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.14) และมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
 เมื่อปัจจัยอื่นๆ คงที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = 0.314) ซึ่งสอดคล้องกับ Gibson & Hodgetts
 (1991) ให้นิยามของการสื่อสารในองค์กร คือ การถ่ายทอดข่าวสารและความรู้ระหว่างสมาชิก
 ภายในองค์กร นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ
 องค์กร และสอดคล้องกับทองใบ สุทธวาริ (2542) กล่าวว่า “การสื่อสารขององค์กร (Organizational
 Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กร” เพื่อให้
 บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยการสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ คือ ระดับ
 องค์กร ระดับกลุ่ม ระดับและปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

จากบทสัมภาษณ์ของ วรเทพ สุวจรกร กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.พี.อินเตอร์ มารีน จำกัด
 และเลขาธิการสมาคมผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางแม่น้ำ ให้ความเห็นว่า นโยบายด้านการสื่อสาร
 องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้ทั้งภายในและภายนอกอย่างชัดเจน ในเรื่องการติดต่อ
 ประสานงาน รวมถึงลูกค้าสัมพันธ์ โดยเฉพาะช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือกระจายข่าวสารให้
 คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และควรมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ

สื่อสารองค์กรอย่างสม่ำเสมอและยังสอดคล้องกับ ปรีชา ประสพผล กรรมการบริหาร กลุ่มบริษัท ภัทรทราชนสปอร์ต และนายกสมาคมผู้ประกอบการขนส่งทางแม่น้ำ กล่าวว่า “การกระจายข่าวสารให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง” เพราะถ้าสื่อสารผิด ก็จะทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาอย่างต่อเนื่อง และส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการประสิทธิภาพธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำของประเทศไทย ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ แรงจูงใจ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การสื่อสารองค์กร และการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ โดยมีลำดับความสำคัญมากไปหาน้อยตามลำดับ ซึ่งตัวแบบประสิทธิภาพธุรกิจขนส่งทางน้ำของประเทศไทยนี้ผู้ประกอบการสามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนา ที่ส่งผลกระทบต่อเพิ่มเติมของประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย ในขณะที่มีปัจจัย 3 ด้าน คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วม ไม่สามารถนำมาอธิบายการพัฒนาประสิทธิภาพในทางตรงเมื่อมีปัจจัยอื่นๆ เกี่ยวข้อง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณผู้ประกอบการขนส่งทางแม่น้ำเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งทางแม่น้ำ ดังนี้

1. องค์กรควรกำหนดนโยบายด้านวิสัยทัศน์หรือการตั้งวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กรร่วมกัน มีโครงสร้างบทบาทหน้าที่ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ ให้มีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

2. องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายในการวางแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากร ในด้านคัดเลือกและการจัดหาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ด้านการอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการกำหนดนโยบายในการปรับเปลี่ยนพนักงานด้านวิธีการดำเนินงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

3. องค์กรควรสนับสนุนให้มีระบบฐานข้อมูล เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในอย่างสม่ำเสมอ และมีนโยบายในการสนับสนุนการ หมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจและเกิดทักษะในงานส่วนต่าง ๆ

4. องค์กรควรกำหนดนโยบายในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงาน พร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และ กำหนดทิศทางหรือแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา และสร้าง ความเชื่อมั่นต่อลูกค้าในการให้บริการ

5. องค์กรควรกำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผลกระทบในการ ดำเนินธุรกิจอย่างทันท่วงที ควรให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรมและ ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดและควรคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับคนในชุมชน อย่างสม่ำเสมอ

6. องค์กรควรมีนโยบายด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยต้องเปิดโอกาสพนักงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน สนับสนุนตามความสามารถของพนักงาน รวมถึงให้ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการ ที่เท่าเทียมตามบทบาทหน้าที่และตามความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างความเชื่อมั่นพนักงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ

7. องค์กรควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้นและชัดเจน รักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในระยะยาว (Customer Life Time Value) หรือการรักษา ลูกค้าปัจจุบัน คือ การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวม รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เช่น การติดต่อประสานงาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น เพื่อใช้ ในการตัดสินใจและสร้างความพึงพอใจสูงสุดอย่างเท่าเทียม แก่ลูกค้าด้วยความถูกต้องและ ครบถ้วน

8. องค์กรควรกำหนดนโยบายในการปรับปรุงและแก้ไขพัฒนากระบวนการด้านการ สื่อสารภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นใน ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาไปในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งพัฒนามีช่อง ทางการประชาสัมพันธ์หรือการกระจายข่าวสารให้คนภายในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และชัดเจน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากผู้ประกอบการขนส่งทางแม่น้ำเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศไทย” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมการขนส่งทางแม่น้ำ ดังนี้

1. องค์กรควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. องค์กรควรกำหนดนโยบายในการปรับเปลี่ยนพนักงานด้านการวิธีการดำเนินงานให้ มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
3. องค์กรควรมีระบบฐานข้อมูล เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร
4. องค์กรควรมีนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และกำหนดทิศทางหรือแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา และสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าในการให้บริการ
5. องค์กรควรให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่การดำเนินธุรกิจ อย่างเป็นธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดและควรคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับคนในชุมชนอย่าง สม่ำเสมอ
6. องค์กรควรมีนโยบายด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยต้องเปิดโอกาสพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน สนับสนุนตามความสามารถของพนักงาน รวมถึงการให้ ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการ ที่เท่าเทียมตามบทบาทหน้าที่และตามความรู้ความสามารถ เพื่อ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ
7. องค์กรควรสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เช่น การติดต่อประสานงาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจและ สร้างความพึงพอใจสูงสุดอย่างเท่าเทียม แก่ลูกค้าด้วยความถูกต้องและครบถ้วน
8. องค์กรควรมีนโยบายด้านการสื่อสารองค์กร โดยมีช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือ การกระจายข่าวสารให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และชัดเจน

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำ ในภาคกลางของประเทศไทยได้แพร่หลายออกไปและเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้ที่สนใจต่อไป ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศ เช่น ปัจจัยด้านการแข่งขัน ด้านการตลาด และด้านงบประมาณในการจัดทำระบบสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้ทราบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศ

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรดำเนินการวิจัยในช่วงเวลาอื่นๆ เนื่องจากช่วงเวลาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและแจกแบบสอบถาม (มกราคม ถึง พฤษภาคม) เป็นช่วงเวลาที่ประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศค่อนข้างสูง (High Season of Services) ทั้งนี้เพื่อเป็นการขยายผลการวิจัยว่า ปัจจัยทั้ง 8 ตัวจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางแม่น้ำในภาคกลางของประเทศในช่วงเวลาที่ต่างกัน จะส่งผลแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร



บรรณานุกรม

- กรมเจ้าท่า. (2561). รายงานการสำรวจข้อมูลเศรษฐกิจการขนส่งสินค้าทางน้ำประจำปีงบประมาณ 2562. กรุงเทพฯ: กรมเจ้าท่า.
- กระทรวงคมนาคม. สำนักนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. (2557). *ทิศทางเศรษฐกิจทางทะเลของไทยและการพัฒนากองทัพเรือในทศวรรษหน้า: การพัฒนาโครงข่ายทางลำน้ำและชายฝั่งของไทย ครั้งที่ 7*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กรีซ สืบสนธิ์. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติพงษ์ ศิริพร. (2551). *ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกรณีศึกษา โรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.
- โกศล ดีสีลธรรม. (2548). *การบริหารแบบโลจิสติกส์: ปัจจัยกลยุทธ์การแข่งขันในยุคน้ำมันแพง*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- โกศล พรประสิทธิ์เวช. (2552). *สร้างยอดขายอันดับ 1 ด้วย Prosoft CRM*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี
- จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ. (2558) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- จิรัชยา เจียวก๊ก (2557, 14 พฤศจิกายน). *ทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ [เว็บไซต์]*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/jirachayabuab/2014/11/14/entry-4>
- จุฬา สุขมานพ. (2557). *การสัมภาษณ์กับนิตยสาร Freight Max*. เข้าถึงได้จาก <http://www.freightmaxad.com/magazine/Index.php?cat=4&paged=9>
- ชูลิพร เพ็ชรศรี. (2557). *คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. วารสารสุทธิปริทัศน์, 28(85), 145-160.*
- ชินจิตต์ แจงเจนกิจ. (2546). *การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ทิปป์ พอท์
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). *อิทธิพลสื่อประชาสัมพันธ์ที่มีผลต่อการตัดสินใจศึกษาต่อของนักเรียนในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ. Hatyai Academic Journal, 17(1), 49-68.*
- ทองใบ สุธาจารี. (2543). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- ธนาคารออมสิน. ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก. (2560). *ธุรกิจขนส่งสินค้า*. เข้าถึงได้จาก https://www.gsb.or.th/getattachment/d01a759b-2253-4af4-b98a-29660d0b2945/113IN_transport_Q3_59.aspx
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542). *ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญทวรรณ วิงวอน. (2556). *การเป็นผู้ประกอบการยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเกียรติ ชีวตระกูลกิจ. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: พี.เพรส.
- ปิยะนารด สิงห์ชู. (2555). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/498709>
- ขงยุทธ แฉล้มวงษ์ และกฤษณะ แพทย์จะเกร็ง. (2558). โครงการปฏิรูปสถานภาพความรู้ โครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการระบบการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศไทย ใน *รายงานฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, ระวีวรรณ ประกอบผล. (2540). องค์ประกอบและกระบวนการสื่อสาร. ใน *หลักและทฤษฎีการสื่อสารหน่วยที่ 1-8* (หน้า 134 – 140, พิมพ์ครั้งที่ 13). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). *การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2557). *บทวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจ: ขนส่งทางน้ำ 57 ยังคงเติบโตจากภาคการส่งออกฟื้นตัวและการค้าชายแดนคึกคัก*. เข้าถึงได้จาก <https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/32578.aspx>
- สมชาย สุนันต์ขจรกุล. (2559). ข่าวกิจกรรมของกรมเจ้าท่า. เข้าถึงได้จาก https://www.md.go.th/khet5/marine_office5/index.php/component/k2/item/425?cat_id=A1&rss_id=670
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2546). *สังคมวิทยาองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. (2561). *รายงานโครงสร้างพื้นฐานคมนาคม 2561*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *รายงานการศึกษาเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/>

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). รายงาน โลกทัศน์ของประเทศไทยประจำปี 2557. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=3390
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สินธุ์ฟ้า แสงจันทร์. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของ บริษัท ตัวแทนออกของในท่าอากาศยาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สุภา นานาพลสิน (2546). ความพึงพอใจของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ไซไฟ โอเรียนท์ (ไทย) จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2550). กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์, ชุติระ ระบอบ, แสงอรุณ กนกพงศ์ชัย, รุ่งฤดี รัตนวิไล และจริยาวัฒน์ โลหะพูนตระกูล. (2554). เรื่องการศึกษาพัฒนาการด้าน โลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ กรณีศึกษา: บริษัทชาวจีนโพ้นทะเลในไทย. *วารสาร มจร. วิชาการ*, 14(28), 127-152.
- Afande, O. F. (2013). Effects of strategic management practices on performance of financial institutions in Kenya: A case of Kenya post office savings bank. *International Journal of Business Management and Administration*, 2(6), 22-141.
- Afifah, N., & Asnan, A. (2015) The impact of corporate social responsibility, service experience and intercultural competence on customer company identification, customer satisfaction and customer loyalty (Case Study: PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak West Kalimantan) *Social and Behavioral Sciences*, 211, 277 – 284.
- Alderfer, C. P. (1973). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Anderson, K., & Kerr, C. (2002). *Customer relationship management*. New York: McGraw-Hill.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216 - 224.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Bass, B. M., & Ryterband, E. C. (1979). *Organizational psychology* (2nd ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47. doi 10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM 8>3.0.CO;2-X
- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Berens, G., van Riel, C. B. M., van Bruggen, G. H. (2005). Corporate associations and consumer product Responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69(3), 35-48.
- Bhatti, W. A., Zaheer, A., & Rehman, K. U. (2011). The effect of knowledge management practices on organizational performance: A conceptual study. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2847-2853.
- Brown, C. W., & Ghiselli, E. E. (1955). *Scientific method in psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Bowen, H. R. (2014). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa, IA: University of Iowa Press.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2012). *Business & society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (8th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Cheng, W. L., & Ahmad, J. (2010). Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility (CSR): A case study at multinational corporations (MNCs) in Penang. *Social Responsibility Journal*, 6(4), 593-610.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. (1977). *Rural development participation: Concepts and measures for project design implementation and evaluation*. Ithaca, New York: Cornell University.
- Cone Communication. (2013). *Cone releases the 2013 cone communications/echo global CSR study*. Retrieved from: <http://www.conecomm.com/2013-global-csr-study-release>

- Covin, J. C., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81. doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00110.x
- Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook: Making better decisions through citizen involvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Davidson, P., Griffin, R. W., & Baxter, A. (2006). *Management* (3rd ed.). Milton, Qld, Australia: John Wiley & Sons.
- Dess, L. E. (2009). *Strategic management: Text and cases international* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G., John Griffiths, J., & Lloyd-Walker, B. (2007). *Human resource management*. Frenchs Forest, NSW, Australia: Pearson Education.
- Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio Economic Research*, 5(1), 53-60.
- Drucker, P. F. (1967). *The practice of management*. London: Heinemann.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S., (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241. doi:10.1016/j.ijresmar.2007.01.001
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995) Human resources strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Edward L Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. New York: McGraw-Hill.
- European Commission. (2001). Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green Paper. Retrieved from <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>
- Farrell, M. J. (1957) The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, 120, 253-290.
- Fayol, H. (2013). *General and industrial management*. Mansfield Centre, CT: Martino.
- Fiol, C. M., & Lyles M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4) 803-813.

- Filho, J., Wanderley, L. S. O., Go mez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309. doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006.
- Frederick, W. C. (2008). Corporate social responsibility: Deep roots, flourishing growth, promising future. In A. Crane, McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 522-531). Oxford: Oxford University Press. doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0023
- Gary, H., & Bill, B. (2007). *The future of management*. London: Harvard Business School Press.
- Gavin, D. A. (1998). *Harvard business review on knowledge management: Building a learning organization*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Gibson, J. W., & Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational communication: A managerial perspective* (2nd ed.). New York: Harper Collins.
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance*. Zoetermeer, Netherlands: EIM Business & Policy Research.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1973). *The science of administration*. New York: Columbia University.
- Hau, L. (2011). *Harvard business review: On managing supply chains*. London: Harvard Business School Press.
- Hay, R. & Gray, Ed. (1974). Social responsibilities of business managers. *Academy of Management Journal*, 17(1), 135-143. doi.org/10.5465/254777
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. (1957). *Job attitudes Review of research and opinion*. Pittsburg, PA: Psychological Service of Pittsburg.
- Hussein, A. M. (2015). *Application of strategic planning tools and concepts in SMES in Nairobi CBD* (Unpublished master's thesis). United States International University-Africa, Nairobi.
- Joseph, L. W. (2006). *Velocity Management in logistics and distribution: Lessons from the military to secure the speed of business (Resource Management)*. New York: Taylor & Francis.
- Joseph, G., & Panos, M. P. (2005). *Supply chain optimization*. New York: Springer.
- Luo, W. (2012). *Advanced logistics: Creating value through*. Singapore: Leaning Asia.

- Ilesanmi S. O. (2011). Bearing witness: Poetry, prison discourse, and communal struggles in human rights education. *English Human Rights Quarterly*, 33(2), 453-480.
- Ivancevich, J. M., Konpaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational behavior and Management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource management* (11th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kathryn M Bartol, K. M., & David C Martin, D. C. (1998). *Management* (3rd ed.). London: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th ed.). Essex, England: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Boston, MA: Pearson.
- Kotler, P. (2007). *A framework for marketing management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Lawrence, A., & Weber, J. (2008). *Business and society*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Mahon, J., & Wartick, S. L. (2012). Corporate social performance profiling: using multiple stakeholder perceptions to assess a corporate reputation. *Journal of Public Affairs*. 12(1), 12-28.
- Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.
- Maroa, J. G., & Muturi, W. (2015). Influence of strategic management practices on performance of floriculture firms in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(7), 497-513.
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.

- Martin, C. (2010). *Logistics and supply chain management: The key topics in an integrated approach to supply chain* (4th ed.). London: Prentice Hall.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi.org/10.1037/h0054346
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons.
- McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. (2006). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Michael, J. M. (2011). *Building the learning organization* (3rd ed.). London: Nicholas Brealey.
- Michael, E. P., & James, C. C. (2010). *HBR's 10 must reads: On strategy*. London: Harvard Business School Press.
- Miller, A., & Gregory G. (1996). *Dess strategic management* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Millett, J. D. (1954). *Management in the public service: The quest for effective performance*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003) *Strategy process: Concepts, contexts, cases* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mitchell, S. (1990). *The encyclopedia of human development and education*. BPCC: Wheaton.
- Mohamud, M. (2015). Dynamic capabilities: Towards an organizing framework. *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 511-526.
- Nam, K., & Win, E. (2014). Competitiveness between road and inland water transport: the case of Myanmar. *Transport Problems*, 9(4), 49-61.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A Model and Empirical. *Tests Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60-70.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavioral work* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ndekha, A., Hansen, E. H., Mølgaard, P., Woelk, G., & Furu, P. (2003). Community participation as an interactive learning process: experiences from a schistosomiasis control project in Zimbabwe. *Acta Tropica*, 85(3), 325-338. doi: 10.7448/IAS.15.2.17422.

- Nnabife, E.K. (2009). *Organizational behavior and management theory*. Enugu-Nigeria, Nigeria: n.p.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (5th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Theory of organizational knowledge-creation company*. Oxford: Oxford University Press.
- Nykamp, M. (2001). *The customer differential: The complete guide to implementing customer relationship management*. New York: AMACOM.
- O'Dell, C. S., Essais, N., & Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. New York: The Free Press.
- Parkinson, N. C. (2002). *Parkinson's law*. London: Penguin.
- Petersen, E., & Plowman, G. E. (1953). *Organization and management*. Illinois: Irwin.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Rastogi, P. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-49.
- Rodriguez, F. G., & Cruz, Y. A. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *Hospitality Management*, 26, 824-839
- Slack, N., & Lewis, M. (2011). *Operations strategy* (3rd ed.). Harlow, England: Prentice-Hall.
- Schein E. H. (1994). *organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schendel, D., & Hofer, C.W. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Massachusetts: MIT Press.
- Schaie, K. W., Plomin, R., Willis, S. L., Gruber-Baldini, A., & Dutta, R. (1992). Natural cohorts: Family similarity in adult cognition. In T. Sonderegger (Ed.), *Psychology and aging: Nebraska symposium on motivation, 1991* (pp. 205-243). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (6th ed.) New York: Currency Doubleday.

- Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B. and Smith, B.J. (1994). *The fifth discipline field book*. New York: Doubleday.
- Shoshanah, C., & Joseph, R. (2005). *Strategic supply chain management: The 5 disciplines for top performance*. New York: McGraw-Hill.
- Siddiq, S., Javed, S. (2014). Impact of CSR on organizational performance. *European Journal of Business and Management*. 6(27), 40-46. Retrieved form <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.678.851&rep=rep1&type=pdf>
- Simon, H. A. (1960). *Administrative behavior*. New York: McMillen.
- Sriraman, S. (2010). Long term perspectives on inland water transport in India. *RITES Journal*, 12(1), 18.1-18.14.
- Stone, R. J. (2006). *Managing human resource*. Queensland, Australia: John Wiley & Sons.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2014). Reconsidering boundaries: Human resource management in a networked world. *Human Resource Management*, 53(2), 291–310.
- Taylor, F. W. (1991). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- The American Society of Quality (ASQ). (2007). *ASQ World conference on quality and improvement 2007*. Orlando, FL: Author.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Crafting and executing strategy concepts and readings* (12th ed.). , New York: McGraw-Hill.
- Towers Perrin. (2006). Ten steps to creating an engaged workforce: Key European findings. Towers Perrin global workforce survey 2005. Retrieved form <http://www.wcats.co.za/wp-content/uploads/2012/03/Ten-steps-to-creating-an-engaged-workforce.pdf>
- Waddill, D. De., & Marquardt, M. (2011). *The e-HR advantage: The complete handbook for technology-enabled human resources*. Boston, MA : Nicholas Brealey.
- Weber, M. (1966). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- Weber, M. (1974). *The theory of social and economic organizational*. New York: The Free Press and Falcon's Win Press.
- Wilcox, D. (1994). *The Guide to effective participation*. Brighton, England: Partnership Books.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.

Yossi, S. (2012). *Logistics clusters: Delivering value and driving growth*. Cambridge MA: MIT Press.

Zimmerer, T., & Scarborough, N. M. (2002). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

Item-objective Congruence of Index (IOC)



การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
Item-objective Congruence of Index (IOC)

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					
	1	2	3	4	5	เฉลี่ย
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในองค์กร						
องค์กรของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือการตั้งวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กรร่วมกัน Hamel (2007)	1	1	1	1	1	1
องค์กรของท่านมีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจที่ชัดเจน	1	1	0	1	1	0.8
องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ หรือกำหนดแนวทางและวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าเสมอ บุญทวารณ วิงวอน (2556)	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เข้าถึงบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน Gubman (1998)	1	1	1	1	1	1
องค์กรของท่านมีนโยบายในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงาน และประเมินผลการทำงาน Bartol and Martin (1998)	1	0	1	1	1	0.8
องค์กรของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่น ตลอดจนหาวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความมั่นใจ และรักษาสถานะภาพ การเป็นผู้ประกอบการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน บุญทวารณ วิงวอน (2556)	1	1	1	1	1	1
องค์กรของท่านมีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน Schendel and Hofer (1979)	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					
	1	2	3	4	5	เฉลี่ย
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในองค์กร						
องค์กรมีนโยบายหรือวิธีการในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีนโยบายในการวางแผนด้านจำนวนพนักงานและการจัดหาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร Griffiths, Lloyd-Walker, and William (1999)	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดการอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพ	1	0	1	1	1	0.8
องค์กรมีนโยบายในการให้รางวัลหรือบดทลงโทษกับพนักงานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนพนักงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร Gubman (1998)	1	1	0	1	1	0.8
การจัดการความรู้ (Knowledge Management)						
องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ทุกอย่าง Peter Senge (1990)	1	1	1	0	1	0.8
องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ Fiol C. Marlene และ Marjorie A. Lyles (1985)	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีระบบฐานข้อมูลเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมออนไลน์ Hideo Yamazaki (2005)	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจและเกิดทักษะในงานส่วนต่างๆ	1	1	0	1	1	0.8

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					
	1	2	3	4	5	เฉลี่ย
การมีส่วนร่วม (Participation)						
องค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานพร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีนโยบายในการให้แสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์ผลงานหรือร่วมกันกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผนการทำงาน Neilson et al. (2008)	1	1	1	1	1	1
บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น Arnstein (1969)	1	1	1	1	1	1
บุคลากรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารในการกำหนดนโยบายด้านการดำเนินงานและรับทราบการดำเนินงาน Arnstein (1969)	1	1	1	1	1	1
บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินธุรกิจและความอยู่รอดขององค์กร	1	1	0	1	1	0.8

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					
	1	2	3	4	5	เฉลี่ย
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)						
องค์กรให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่การดำเนินธุรกิจ อย่างเป็นธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีการจัดกิจกรรมร่วมกับคนในชุมชน ในการให้ความรู้ ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ Mahon and Wartick (2012)	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีค่านิยมในการคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับคนในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1
องค์กรได้ชักชวนพนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ ร่วมเป็นอาสาสมัคร ช่วยทำงานในหน่วยงานชุมชนในท้องถิ่น หรือทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ Kotler and Armstrong (2012)	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีนโยบายในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผลกระทบในการดำเนินธุรกิจอย่างทันที่	1	1	0	1	1	0.8
แรงจูงใจ (Motivation)	0	0	1	1	1	0.6
องค์กรมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ Kaimullah (2010)	1	1	1	1	1	1
ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการ ถือเป็น การสร้างแรงจูงใจที่สำคัญขององค์กร Frederick Herzberg (1975)	1	1	0	1	1	0.8
พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรด้วยความเต็มใจ	1	1	1	1	1	1
ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญของบุคลากรในองค์กร Frederick Herzberg (1975)	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีการศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ Frederick Herzberg (1975)	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					
	1	2	3	4	5	เฉลี่ย
การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)						
องค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน Drucker (1967)	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อติดต่อประสานงานกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ Kristin Anderson and Carol Kerr (1999)	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าอย่างถูกต้องและครบถ้วน Kristin Anderson and Carol Kerr (1999)	1	1	0	1	1	0.8
องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	1	1	0	1	1	0.8
องค์กรสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือ ได้รับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า John D.Millet (1954)	1	1	1	1	1	1
การสื่อสารองค์กร (Communication)						
องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสื่อสารของคนภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	1	1	0	1	1	0.8
องค์กรมีช่องทางประชาสัมพันธ์หรือกระจายข่าวสาร ให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีนโยบายในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาไปในแนวทางเดียวกัน	1	1	0	1	1	0.8
พนักงานในองค์กรทุกระดับ ได้รับข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้านประสิทธิภาพของแบบสอบถาม

ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					
	1	2	3	4	5	เฉลี่ย
ด้านต้นทุน (Cost)						
องค์กรมีการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย	1	1	1	1	1	1
องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	1
องค์กรของท่านมีกระบวนการขนส่งที่ลดการสูญเสียหรือความสิ้นเปลืองจากการดำเนินงานให้น้อยลง	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีเครื่องทุ่นแรง เพื่อลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานแก่	1	1	1	1	1	1
องค์กรของท่านดำเนินการจัดเก็บ ส่งสินค้า และบริการอย่างคุ้มค่าในแง่การขนส่ง	1	1	1	1	1	1
ด้านคุณภาพ (Quality)						
องค์กรมีวิธีการทำงานที่มีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ (Reliability) ในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีการประเมินและตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ของขนส่งสินค้า	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีการประเมินเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ในการขนส่งสินค้าได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีนโยบายการขนส่งที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้านประสิทธิภาพของแบบสอบถาม (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					
	1	2	3	4	5	เฉลี่ย
ความรวดเร็ว						
องค์กรมีกระบวนการขนส่งสินค้ามีความรวดเร็วทันเวลา	1	1	1	1	1	1
พนักงานในองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์และประเมินระยะเวลาการทำงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน เพื่อให้เกิดความประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	1	1	0	1	1	0.8
พนักงานมีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ได้อย่างทันท่วงที	1	1	1	1	1	1
ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)						
องค์กรมีพัฒนาหรือปรับปรุงแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานที่มีนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานตามสถานะหรือสถานการณ์เฉพาะหน้า	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนหรือออกนโยบายขององค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องสถานะทางเศรษฐกิจ	1	1	1	1	1	1
องค์กรมีความยืดหยุ่นในด้านการบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการบริการหลังการขาย	1	1	1	1	1	1

ภาคผนวก ข
การตรวจสอบความเชื่อมั่น



ตารางที่ 3 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha=0.911	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือการตั้งวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กรร่วมกัน	4.07	0.83
2. องค์กรของท่านมีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจที่ชัดเจน	4.07	0.64
3. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ หรือกำหนดแนวทางและวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าเสมอ	4.03	0.76
4. องค์กรมีโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เข้าถึงบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.13	0.73
5. องค์กรของท่านมีนโยบายในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงาน และประเมินผลการทำงาน	3.93	0.87
6. องค์กรของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่น ตลอดจนหาวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความมั่นใจ และรักษาสถานะภาพ การเป็นผู้ประกอบการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน	3.97	0.93
7. องค์กรของท่านมีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4.00	0.74
ภาพรวม	4.03	0.64

ตารางที่ 4 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ข้อความ	Cronbach's Alpha=0.891	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรมีนโยบายหรือวิธีการในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน	4.20	0.76
2. องค์กรมีนโยบายในการวางแผนด้านจำนวนพนักงานและการจัดหาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	4.23	0.86
3. องค์กรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดการอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพ	4.03	0.89
4. องค์กรมีนโยบายในการให้รางวัลหรือบดทลงโทษกับพนักงานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.13	0.82
5. องค์กรมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนพนักงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	4.03	0.81
รวม	4.13	0.69



ตารางที่ 5 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรการจัดการความรู้

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha=0.834	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ทุกเรื่อง	4.10	0.84
2. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.83
3. องค์กรมีระบบฐานข้อมูล เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมออนไลน์	3.90	0.96
4. องค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจและเกิดทักษะในงานส่วนต่างๆ	3.63	0.96
รวม	3.95	0.74



ตารางที่ 6 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรการมีส่วนร่วม

ข้อความ	Cronbach's Alpha=0.912	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานพร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	0.72
2. องค์กรมีนโยบายในการให้แสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์ผลงานหรือร่วมกันกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผนการทำงาน	4.27	0.78
3. บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น	4.10	0.80
4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารในการกำหนดนโยบายด้านการดำเนินงานและรับทราบการดำเนินงาน	4.13	0.86
5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินธุรกิจและความอยู่รอดขององค์กร	4.00	0.87
รวม	4.18	0.70



ตารางที่ 7 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ข้อความ	Cronbach's Alpha=0.860	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่การดำเนินธุรกิจ อย่างเป็น ธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด	3.97	0.81
2. องค์กรมีการจัดกิจกรรมร่วมกับคนในชุมชน ในการให้ความรู้ ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.03	0.85
3. องค์กรมีค่านิยมในการคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับ คนในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.83
4. องค์กรได้ชักชวนพนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ ร่วมเป็น อาสาสมัครช่วยทำงานในหน่วยงานชุมชนในท้องถิ่น หรือทำ กิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์	4.10	0.84
5. องค์กรมีนโยบายในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจาก ผลกระทบในการดำเนินธุรกิจอย่างทันที่	4.30	0.88
รวม	4.11	0.68



ตารางที่ 8 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรด้านแรงจูงใจ

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha=0.922	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	4.13	0.86
2. ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการ ถือเป็น การสร้างแรงจูงใจที่สำคัญขององค์กร	4.10	0.88
3. พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรด้วยความเต็มใจ	4.27	0.83
4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญของบุคลากรในองค์กร	4.10	0.71
5. องค์กรมีการศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.97	0.85
รวม	4.11	0.72



ตารางที่ 9 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha=0.925	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	4.20	0.92
2. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อติดต่อประสานงานกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	4.03	1.13
3. องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าอย่างถูกต้องและครบถ้วน	3.97	0.96
4. องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	3.93	1.01
5. องค์กรสามารถจัดการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือได้รับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า	4.33	0.80
รวม	4.09	0.85



ตารางที่ 10 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรด้านการสื่อสารองค์กร

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha=0.942	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสื่อสารของคนภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.20	0.71
2. องค์กรมีช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือกระจายข่าวสารให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	4.10	0.96
3. องค์กรมีนโยบายในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาไปในแนวทางเดียวกัน	4.13	0.82
4. พนักงานในองค์กรทุกระดับ ได้รับข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน	4.27	0.87
5. องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน	4.20	0.81
รวม	4.18	0.75



ตารางที่ 11 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรต้น

ข้อความ	Cronbach's Alpha=0.975	
	Mean	Std. Deviation
การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร	4.03	0.64
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.13	0.69
การจัดการความรู้	3.95	0.74
การมีส่วนร่วม	4.18	0.70
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.11	0.68
แรงจูงใจ	4.11	0.72
การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์	4.09	0.85
การสื่อสารองค์กร	4.18	0.75



ตารางที่ 12 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรประสิทธิภาพด้านต้นทุนในการบริหารจัดการ
ธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha=0.906	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรมีการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย	4.07	0.69
2. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	4.23	0.77
3. องค์กรของท่านมีกระบวนการขนส่งที่ลดการสูญเสียหรือความสิ้นเปลืองจากการดำเนินงานให้น้อยลง	4.13	0.73
4. องค์กรมีเครื่องทุ่นแรง เพื่อลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานแก่พนักงาน	4.07	0.87
5. องค์กรของท่านดำเนินการจัดเก็บ ส่งสินค้า และบริการอย่างคุ้มค่าในแง่การขนส่ง	4.17	0.79
รวม	4.13	0.65



ตารางที่ 13 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรประสิทธิภาพด้านคุณภาพในการบริหารจัดการ
ธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha=0.938	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรมีวิธีการทำงานที่มีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ (Reliability) ในการส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้ลูกค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ	4.40	0.81
2. องค์กรมีการประเมินและตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ของขนส่งสินค้า	4.43	0.77
3. องค์กรมีการประเมินเกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ในการขนส่งสินค้าได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)	4.27	0.73
4. องค์กรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น	3.97	0.81
5. องค์กรมีนโยบายการขนส่งที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ	4.27	0.83
รวม	4.27	0.71



ตารางที่ 14 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรประสิทธิภาพด้านความรวดเร็วในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ข้อความ	Cronbach's Alpha=0.874	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรมีกระบวนการขนส่งสินค้ามีความรวดเร็วทันเวลา	4.43	0.63
2. พนักงานในองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์และประเมินระยะเวลาการทำงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	4.17	0.70
3. องค์กรมีประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน เพื่อให้เกิดความประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	4.33	0.71
4. พนักงานมีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ได้อย่างทันท่วงที	4.36	0.61
รวม	4.32	0.57



ตารางที่ 15 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรประสิทธิภาพด้านความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ข้อคำถาม	Cronbach's Alpha=0.957	
	Mean	Std. Deviation
1. องค์กรมีพัฒนาหรือปรับปรุงแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานที่มีนวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน	4.23	0.77
2. องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานตามสถานะหรือสถานการณ์เฉพาะหน้า	4.10	0.80
3. องค์กรมีใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนหรือออกนโยบายขององค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องสถานะทางเศรษฐกิจ	4.13	0.90
4. องค์กรมีความยืดหยุ่นในด้านการบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการบริการหลังการขาย	4.36	0.76
รวม	4.21	0.76



ตารางที่ 16 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตัวแปรตาม

ข้อความ	Cronbach's Alpha=0.973	
	Mean	Std. Deviation
ด้านต้นทุน	4.13	0.65
ด้านคุณภาพ	4.27	0.71
ด้านความรวดเร็ว	4.32	0.57
ด้านความยืดหยุ่น	4.21	0.76
ภาพรวม	4.23	0.63



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ตัวแบบประสิทธิภาพบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในประเทศไทย

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม :

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการศึกษาวิจัย เรื่องตัวแบบประสิทธิภาพบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในประเทศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีการตอบแบบสอบถาม ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

2. ผู้ตอบแบบสอบถามหรือผู้ให้ข้อมูล

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

- ❖ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ
- ❖ ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร
- ❖ ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operation Performance)
- ❖ ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจการขนส่งทางน้ำในประเทศไทย โดยข้อความหรือข้อมูลที่กรอกในแบบสอบถามจะถือว่าเป็นความลับ และใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ทั้งนี้ผลการศึกษาวิจัยที่ได้

4. หลังจากที่ท่านได้ตอบแบบสอบถามเสร็จสมบูรณ์ กรุณาส่งแบบสอบถามคืนแก่ผู้วิจัย ภายในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2562 ทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ที่ได้จัดเตรียมไว้ให้ท่านแล้ว หรือทาง E-mail : t.sitthapawee@gmail.com

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

สิทธิพรวิทย์ ธนโสติกุลนันท์

นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสยาม

โทรศัพท์ 094-4632424

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ต้องการเลือก หรือเติมข้อความในช่องว่างที่กำหนดไว้ให้

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท
4. ประสบการณ์ในการทำงาน ปี
5. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับกลาง	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับสูง
---	---	--
6. ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

<input type="checkbox"/> 1-5 ปี	<input type="checkbox"/> 6-10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-15 ปี
<input type="checkbox"/> 16-20 ปี	<input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป	
7. จำนวนพนักงานในองค์กร

<input type="checkbox"/> 1-100 คน	<input type="checkbox"/> 101-200 คน	<input type="checkbox"/> 201-300 คน
<input type="checkbox"/> 301-400 คน	<input type="checkbox"/> 400 คนขึ้นไป	
8. มูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกิจการ (ปีล่าสุดที่นำส่งงบการเงินต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า)

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 50 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 50-100 ล้านบาท
<input type="checkbox"/> 101-150 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 151 ล้านบาทขึ้นไป
9. ขนาดระวางเรือ (ตันกลอส)

<input type="checkbox"/> 500	<input type="checkbox"/> 1000	<input type="checkbox"/> 1500	<input type="checkbox"/> 2000
------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------
10. ประเภทสินค้าที่ขนส่ง

<input type="checkbox"/> หิน ดิน และทราย	<input type="checkbox"/> ซีเมนต์	<input type="checkbox"/> แร่เชื้อเพลิง	<input type="checkbox"/> ปุ๋ย
<input type="checkbox"/> น้ำตาล	<input type="checkbox"/> ข้าว	<input type="checkbox"/> อาหารสัตว์	
<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....			

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ในองค์กรของท่าน โดยความหมายของตัวเลขแต่ละช่องมีดังนี้ คือ

5 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในองค์กร						
1	องค์กรของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือการตั้งวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กรร่วมกัน Hamel (2007)					
2	องค์กรของท่านมีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจที่ชัดเจน					
3	องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ หรือกำหนดแนวทางและวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าเสมอ บุญทวารณ วิงวอน (2556)					
4	องค์กรมีโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เข้าถึงบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน Gubman (1998)					
5	องค์กรของท่านมีนโยบายในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงาน และประเมินผลการทำงาน Bartol and Martin (1998)					
6	องค์กรของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่น ตลอดจนหาวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความมั่นใจ และรักษาสถานะภาพ การเป็นผู้ประกอบการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน บุญทวารณ วิงวอน (2556)					
7	องค์กรของท่านมีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน Schendel and Hofer (1979)					

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในองค์กร						
8	องค์กรมีนโยบายหรือวิธีการในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน					
9	องค์กรมีนโยบายในการวางแผนด้านจำนวนพนักงานและการจัดหาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร Griffiths, Lloyd-Walker, and William (1999)					
10	องค์กรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดการอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพ					
11	องค์กรมีนโยบายในการให้รางวัลหรือบทลงโทษกับพนักงานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
12	องค์กรมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนพนักงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร Gubman (1998)					
การจัดการความรู้ (Knowledge Management)						
13	องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ทุกเรื่อง Peter Senge (1990)					
14	องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ Fiol C. Marlene และ Marjorie A. Lyles (1985)					
15	องค์กรมีระบบฐานข้อมูล เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมออนไลน์ Hideo Yamazaki (2005)					
16	องค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจและเกิดทักษะในงานส่วนต่างๆ					
การมีส่วนร่วม (Participation)						
17	องค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานพร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
18	องค์กรมีนโยบายในการให้แสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์ผลงานหรือร่วมกันกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผนการทำงาน Neilson et al. (2008)					

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
19	บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น Arnstein (1969)					
20	บุคลากรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารในการกำหนด นโยบายด้านการดำเนินงานและรับทราบการดำเนินงาน Arnstein (1969)					
21	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนิน ธุรกิจและความอยู่รอดขององค์กร					
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)						
22	องค์กรให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่การดำเนินธุรกิจ อย่างเป็น ธรรมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด					
23	องค์กรมีการจัดกิจกรรมร่วมกับคนในชุมชน ในการให้ความรู้ ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ Mahon and Wartick (2012)					
24	องค์กรมีค่านิยมในการคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับคน ในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ					
25	องค์กรได้ชักชวนพนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ ร่วมเป็น อาสาสมัครช่วยทำงานในหน่วยงานชุมชนในท้องถิ่น หรือทำ กิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์ Kotler and Armstrong (2012)					
26	องค์กรมีนโยบายในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผลกระทบ ในการดำเนินธุรกิจอย่างทันทั่วถึง					
แรงจูงใจ (Motivation)						
27	องค์กรมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ Kaimullah (2010)					
28	ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสวัสดิการ ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจที่สำคัญ ขององค์กร Frederick Herzberg (1975)					
29	พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้ องค์กรด้วยความเต็มใจ					

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงขององค์กร	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
30	ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และความเจริญเติบโตในหน้าที่การทำงาน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญของบุคลากรในองค์กร Frederick Herzberg (1975)					
31	องค์กรมีการศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ Frederick Herzberg (1975)					
	การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)					
32	องค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน Drucker (1967)					
33	องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อติดต่อประสานงานกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ Kristin Anderson and Carol Kerr (1999)					
34	องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าอย่างถูกต้องและครบถ้วน Kristin Anderson and Carol Kerr (1999)					
35	องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ					
36	องค์กรสามารถจัดการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อลูกค้ามีปัญหา หรือได้รับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า John D.Millet (1954)					
	การสื่อสารองค์กร (Communication)					
37	องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสื่อสารของคนภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
38	องค์กรมีช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือกระจายข่าวสาร ให้คนในองค์กรได้รับรู้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว					
39	องค์กรมีนโยบายในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาไปในแนวทางเดียวกัน					
40	พนักงานในองค์กรทุกระดับ ได้รับข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน					
41	องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operation Performance)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นจากการบริหารจัดการประสิทธิภาพ

ในองค์กร โดยความหมายของตัวเลขแต่ละช่องมีดังนี้ คือ

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operation Performance)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านต้นทุน (Cost)						
42	องค์กรมีการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย					
43	องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน					
44	องค์กรของท่านมีกระบวนการขนส่งที่ลดการสูญเสียหรือความเสียหายจากการดำเนินงานให้น้อยลง					
45	องค์กรมีเครื่องทุ่นแรง เพื่อลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานแก่พนักงาน					
46	องค์กรของท่านดำเนินการจัดเก็บ ส่งสินค้า และบริการอย่างคุ้มค่าในแง่การขนส่ง					
ด้านคุณภาพ (Quality)						
47	องค์กรมีวิธีการทำงานที่มีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ (Reliability) ในการส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้ลูกค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ					
48	องค์กรมีการประเมินและตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ของขนส่งสินค้า					
49	องค์กรมีการประเมินเกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดในการขนส่งสินค้าได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)					

ข้อ	ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operation Performance)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
50	องค์กรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น					
51	องค์กรมีนโยบายการขนส่งที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ					
	ความรวดเร็ว					
52	องค์กรมีกระบวนการขนส่งสินค้ามีความรวดเร็วทันเวลา					
53	พนักงานในองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์และประเมินระยะเวลาการทำงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน					
54	องค์กรมีประสานงานกับหน่วยงานราชการ ชุมชน เพื่อให้เกิดความประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง					
55	พนักงานมีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ได้อย่างทันท่วงที					
	ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)					
56	องค์กรมีพัฒนาหรือปรับปรุงแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานที่มีนวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน					
57	องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานตามสภาวะหรือสถานการณ์เฉพาะหน้า					
58	องค์กรมีใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนหรือออกนโยบายขององค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องสภาวะทางเศรษฐกิจ					
59	องค์กรมีความยืดหยุ่นในด้านการบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการบริการหลังการขาย					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)





แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ตัวแบบประสิทธิภาพบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในประเทศไทย

An Efficient Management Model of Domestic Water Transportation in Thailand

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัฒน์ พิธิษฐเกษม

ผู้วิจัย

นายสิทธิชัย ธนโสทธิกุลนันท์

หลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสยาม

คำชี้แจง

1. ผู้ให้สัมภาษณ์นี้คือผู้บริหารสูง ผู้บริหารกลาง ผู้ปฏิบัติงาน นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง
2. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยเรื่อง “ตัวแบบประสิทธิภาพบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในประเทศไทย” ผู้วิจัยปรารถนาจะให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ กรุณาสะดวกเวลาการให้สัมภาษณ์ด้วยตัวท่านเอง
3. ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น และจะสงวนคำให้สัมภาษณ์ของท่านไว้เป็นความลับจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านเอง แต่จะมีความสำคัญและเกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในประเทศไทย

วันที่สัมภาษณ์ เวลา.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อหน่วยงาน.....
- ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
- 1.1 เลขที่..... หมู่ที่..... ถนน.....
- ตำบล.....
- อำเภอ..... จังหวัด.....
- รหัสไปรษณีย์.....
- เบอร์โทร.....
- 1.2 ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ.....
- 1.3 จำนวนพนักงานในองค์กร.....
-
- 1.4 มูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกิจการ (ปีล่าสุดที่นำส่งงบการเงินต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า).....
- 1.5 ขนาดระวางเรือ (ตันกลอส).....
- 1.6 ประเภทสินค้าที่ขนส่ง.....
-
-
-



2. ข้อมูลส่วนตัว

2.1 เพศ ชาย หญิง

2.2 อายุ.....ปี

2.3 การศึกษา.....

2.4 ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

2.5 ตำแหน่งหน้าที่ ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับสูง

นักวิชาการ, ผู้ปฏิบัติงาน, เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง

ระบุตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพในธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย

1. ท่านคิดว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....
.....
.....
.....
.....

4. ท่านคิดว่าการมีส่วนร่วมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....
.....
.....
.....
.....

5. ท่านคิดว่าความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....
.....
.....
.....
.....

6. ท่านคิดว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....
.....
.....
.....
.....

.....

7. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่าการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่าต้นทุนมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่าคุณภาพมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่าความเร็วมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

12. ท่านคิดว่าความยืดหยุ่นมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทยหรือไม่อย่างไรและเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

13. ประเด็นความคิดเห็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางแม่น้ำในประเทศไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในการให้การสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง
ผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายสิทธิทวีชัย ชนโสตถิกุลนันท์
วัน/เดือน/ปีเกิด	12 ตุลาคม 2526
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่	18/31 ตำบลชนู อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000
E-mail	t.sitthapawee@gmail.com
การศึกษา	วศ.บ. (อุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2550 Graduate Diploma (International Management) University of Worcester, UK., 2011 บธ.ม. (การตลาด) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2556 ปร.ด. (การจัดการ) มหาวิทยาลัยสยาม, 2562
อื่นๆ	ใบประกอบวิชาชีพวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมศาสตร์แห่งประเทศไทย
การทำงานปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด บริษัท โชคชัยฟาร์มโปรดิวซ์ จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	ปี พ.ศ. 2557 ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและวิศวกร บริษัท ฟิวเจอร์ซายน์ จำกัด
ปี พ.ศ. 2556	อาจารย์พิเศษ คณะบริหารธุรกิจ (สอนวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์) วิทยาลัยอโยธยา
ปี พ.ศ. 2555-2557	ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและวิศวกร บริษัท อยุธาไฮดรอลิค แอนด์ แทรคเตอร์ จำกัด
ปี พ.ศ. 2552-2554	ช่างเทคนิค ด้านแม่พิมพ์โลหะ บริษัท โคล่อน อินดัสตรี จำกัด

ประสบการณ์การสัมมนา

1. เทคนิคน้ำมันหล่อลื่นอุตสาหกรรมและยานยนต์ ปตท. วิธีการลดต้นทุนทางการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม
2. การจัดการกระบวนการผลิตวิถีโตโยต้า

รางวัลที่เคยได้รับ

1. รางวัลการขยายยอดเชื่อมด้านน้ำมันหล่อลื่น ปตท. ปี 2553 - 2557

การเผยแพร่งานวิจัย

สิทธิปวีย์ ชนโสติดิกุลนันท์, ตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำ ในภาคกลางของประเทศไทย. การประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ครั้งที่ 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. หน้า 692-699, วันที่ 31 เมษายน 2559 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

สิทธิปวีย์ ชนโสติดิกุลนันท์, บุรินทร์ สันติสาส์น และ พัฒน์ พิสิษฐเกษม. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการและการพัฒนาประสิทธิภาพธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย. วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 (เมษายน-มิถุนายน 2563). (ฐานข้อมูล TCI กลุ่ม 1)

สิทธิปวีย์ ชนโสติดิกุลนันท์, บุรินทร์ สันติสาส์น และ พัฒน์ พิสิษฐเกษม. ตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย. วารสารวิจัยบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563). (ฐานข้อมูล TCI กลุ่ม 2)