



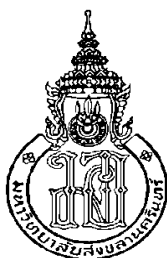
อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงาน
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ของประเทศไทย
The Influence of Entrepreneurial Leadership and Intellectual Capital
on Organizational Performance Among Small and Medium
Enterprises in the South of Thailand

กุลธีรา ทองใหญ่
Kulteera Thongyai

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Doctor of Philosophy in Management
Prince of Songkla University

2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงาน
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ของประเทศไทย
The Influence of Entrepreneurial Leadership and Intellectual Capital
on Organizational Performance Among Small and Medium
Enterprises in the South of Thailand

กุลธีรา ทองใหญ่
Kulteera Thongyai

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Doctor of Philosophy in Management
Prince of Songkla University

2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ของประเทศไทย
ผู้เขียน	นางสาวกุลธีรรา ทองใหญ่
สาขาวิชา	การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์)	(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤตกร นวกิจไพฑูรย์)
กรรมการ
	(รองศาสตราจารย์ ดร.โยธิน แสงวงดี)
กรรมการ
	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศรวิญญู รินไธสง)
กรรมการ
	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรณิกร สุปนต์)
กรรมการ
	(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกิง วงศ์ศิริโชติ)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นางสาวกุลธีรา ทองใหญ่)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวกุลธีรา ทองใหญ่)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ของประเทศไทย
ผู้เขียน	นางสาวกุลธีรา ทองใหญ่
สาขาวิชา	การจัดการ
ปีการศึกษา	2565

บทคัดย่อ

งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาเหตุผลทางทฤษฎีที่สามารถอธิบายอิทธิพลดังกล่าว งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และศึกษาบทบาทของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย) ด้วยการให้การวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 105 องค์กร เก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยการวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูล คือ จากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 105 ราย และจากพนักงานในองค์กร จำนวน 1,001 ราย โดยให้เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง รวมทั้งให้พนักงานในแต่ละองค์กรประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ และเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงประเมินตัวแปรทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กร และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง โดยผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยเดิม ซึ่งแยกทุนทางปัญญาเป็น 3 ตัวแปรแฝง คือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ แต่ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลสมการโครงสร้าง โดยรวมตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์อยู่ภายใต้ตัวแปรทุนทางปัญญาเพียงตัวเดียว ผลการวิเคราะห์สามารถยืนยันสมมติฐาน โดยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านอิทธิพลของทุนทางปัญญา โดยภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญาขององค์กรและทุนทางปัญญามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป โดยผลการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกันทั้งในรูปแบบที่เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และรูปแบบที่พนักงานในแต่ละองค์กรประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 18 ราย จากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคการผลิต จำนวน 18 องค์กร ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องและสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยพบว่า ภาวะผู้นำแบบ ผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กร ทั้งนี้ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทุกด้าน และมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจในมิติต่าง ๆ รวมทั้งพบว่าบทบาทของเจ้าของ ธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่หลักในการตัดสินใจว่าองค์กรควรจะพัฒนาทุนทางปัญญา อย่างไรบ้าง โดยมีบทบาทต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ผ่านระบบการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่ จำเป็นให้กับพนักงาน และผ่านการกระตุ้นและผลักดันพนักงานในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ มีบทบาท ต่อการพัฒนาทุนโครงสร้างผ่านการพัฒนากระบวนการผลิต เทคโนโลยีการผลิต และการนำระบบต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และมีบทบาทต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์ผ่านการสร้างและรักษา ความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ อันก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กร

ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร ระดับสูงในการขับเคลื่อนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริม และพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กรให้เหมาะสม อันจะส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจในภาพรวมต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ, ทุนทางปัญญา, ผลการดำเนินงานขององค์กร

Thesis Title	The Influence of Entrepreneurial Leadership and Intellectual Capital on Organizational Performance Among Small and Medium Enterprises in the South of Thailand
Author	Miss Kulteera Thongyai
Major Program	Management
Academic Year	2022

ABSTRACT

Past research indicates that entrepreneurial leadership plays an important role in enhancing firms' organizational performance. However, relatively few studies have examined the underlying explanation for this virtuous effect. This research aims to study the influence of entrepreneurial leadership on small and medium enterprises' (SMEs) organizational performance and to examine the mediating roles of intellectual capital in the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance. This study employed mixed methods research (explanatory sequential design) which begins with quantitative research, followed by qualitative research.

As for the quantitative research, data were collected from two sources, namely, 105 business owners or top executives and 1,001 employees in 105 SMEs in the manufacturing sector located in the southern region of Thailand. Survey questionnaires were distributed to the SMEs by mail. In particular, entrepreneurial leadership was evaluated by business owners or top executives and employees, whereas intellectual capital and organizational performance were evaluated by business owners or top executives. Structural equation modeling (SEM) was used for the data analysis. The results of original concept framework, in which intellectual capital was divided into human capital, structural capital, and relational capital, indicated that entrepreneurial leadership had a positive direct influence on human capital, structural capital, and relational capital but not SMEs' performance. Therefore, the concept framework was revised by combining the three components of intellectual capital, human capital, structural capital, and relational capital into one

latent construct. The results confirmed that entrepreneurial leadership had an indirect influence on SMEs' organizational performance via the mediating roles of intellectual capital. Entrepreneurial leadership had a positive direct influence on intellectual capital, whereas intellectual capital had a positive direct influence on SMEs' performance.

In the qualitative research, data were collected from 18 business owners or top executives in 18 SMEs. The results support and align with the quantitative research's results. In particular, the results illustrate that entrepreneurial leadership had both direct and indirect influence on SMEs' organizational performance. Business owners or top business leaders also play an important role in driving the organization, all decision making as well as the development of the firm's intellectual capital and organizational performance. Human capital is developed through the selection system, training and development of employee skills, and pushing employees to work hard. Structural capital is developed through the development of production processes, production technology, and the implementation of various systems used in organizational management. Furthermore, entrepreneurial leaders can enhance firms' relational capital by building and maintaining relationships between the organization and customers and suppliers, which lead to enabling the achievement of business performance.

Taken together, the results from this research indicate that the business owners or top executives of SMEs play a significant role in fostering their firms' intellectual capital, which, in turn, influences business performance of SMEs.

Keywords: Entrepreneurial Leadership; Intellectual Capital; Organizational Performance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ของประเทศไทย ฉบับนี้สำเร็จโดยสมบูรณ์ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วิชฌพงษ์ โพธิพิรุฬห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาในการสอน ให้ความรู้ และให้คำแนะนำในทุกขั้นตอนอันเป็นประโยชน์ทางวิชาการมาโดยตลอด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศรัฎฐ์ รินไธสง ในการสอน ให้ความรู้ และมอบโอกาสทางวิชาการให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์ ผู้ซึ่งประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ทั้งนี้ ทั้งสามท่านให้กำลังใจและสนับสนุนทั้งเรื่องการเรียน การจัดทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ กับผู้วิจัยมาตลอดระยะเวลาในการศึกษา อีกทั้งเป็นอาจารย์ผู้เป็นต้นแบบทางวิชาการให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณและรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านทั้งสามเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กฤตกร นวกิจไพฑูรย์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.โยธิน แสงวดี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรณีกร สุป็นดี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ สำหรับข้อเสนอแนะซึ่งช่วยเติมเต็มให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนคณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ได้ให้ความรู้กับผู้วิจัยตลอดระยะเวลาในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารของคณะบริหารธุรกิจ และคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยที่อนุญาตให้ผู้วิจัยลาศึกษาต่อ

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ช่วยดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ในการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล อันนำไปสู่ความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น Ph.D. 8 ทุกท่าน ที่ต่างสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้แก่กัน ในทุกช่วงเวลาของการศึกษา ขอขอบคุณพี่ทั้งสองที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย สำหรับการอยู่เคียงข้างผู้วิจัยเสมอมา

เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสุพจน์ ทองใหญ่ คุณแม่สุจิน ทองใหญ่ พี่ชาย น้องชาย และสมาชิกทุกคนในครอบครัว สำหรับความรักและกำลังใจที่สำคัญยิ่ง ตลอดทั้งให้การสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยมาโดยตลอดในทุกด้าน จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จโดยสมบูรณ์

ประโยชน์อันใดที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ครูบาอาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ คุณพ่อ คุณแม่ และทุกท่านที่มีส่วนสนับสนุนให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทางกลับกันขออภัยพร่องใด ๆ ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

กุลธีรา ทองใหญ่

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(5)
ABSTRACT.....	(7)
กิตติกรรมประกาศ.....	(9)
สารบัญ	(10)
รายการตาราง.....	(15)
รายการภาพประกอบ	(24)
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย	10
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	10
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	11
1.5 ประโยชน์ของการวิจัย	11
1.6 ขอบเขตการวิจัย	12
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2.....	18
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.1 ข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย	18
2.1.1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย.....	19
2.1.2 บทบาททางเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย	23
2.1.3 ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย.....	32
2.1.4 แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาครัฐ.....	40
2.2 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	45
2.2.1 ความหมายและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร.....	45
2.2.2 การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร.....	48
2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม.....	54
2.3 ภาวะผู้นำ (Leadership).....	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	55
2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	58
2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	64
2.4 ภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship).....	70
2.4.1 ความหมายของผู้ประกอบการและภาวะผู้ประกอบการ.....	70
2.4.2 คุณลักษณะของการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation).....	72
2.4.3 หน้าที่ของผู้ประกอบการ.....	72
2.5 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership).....	74
2.5.1 ความเป็นมาของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ.....	75
2.5.2 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ.....	78
2.5.3 กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ.....	83
2.5.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ.....	91
2.5.5 การวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ.....	91
2.5.6 สรุปกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ใช้ในการวิจัย.....	98
2.5.7 อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	99
2.6 ทูทางปัญญา (Intellectual Capital).....	117
2.6.1 ความเป็นมาของทูทางปัญญา.....	117
2.6.2 ความหมายของทูทางปัญญา.....	119
2.6.3 ประเภทของทูทางปัญญา.....	120
2.6.4 ความสำคัญของทูทางปัญญา.....	126
2.6.5 ทูมนมนุษย์ (Human Capital).....	130
2.6.6 ทูนโครงสร้าง (Structural Capital).....	141
2.6.7 ทูนความสัมพันธ์ (Relational Capital).....	147
2.6.8 อิทธิพลของทูมนมนุษย์ที่ส่งผลต่อทูนโครงสร้างและทูนความสัมพันธ์.....	151
2.6.9 อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทูทางปัญญาและผลการดำเนินงาน ขององค์กร.....	154

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.7 ปัจจัยที่สนับสนุนการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	167
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	170
บทที่ 3	173
วิธีดำเนินการวิจัย	173
3.1 รูปแบบการวิจัย	173
3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	176
3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	177
3.2.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	185
3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	185
3.2.4 การรวบรวมข้อมูล	196
3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	198
3.3 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ	206
3.3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)	206
3.3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	207
3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	208
3.3.4 การรวบรวมข้อมูล	210
3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	210
บทที่ 4	212
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	212
4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	213
4.1.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)	213
4.1.1.1 การตรวจสอบข้อมูล (Screening Data)	215
4.1.1.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร	222
4.1.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	227
4.1.1.4 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)	239

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ขั้นตอนที่ 1 การยกข้อมูลสู่ระดับองค์กร (Data Aggregation)	239
ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความลำเอียงจากวิธีร่วม	240
ขั้นตอนที่ 3 การหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	241
ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลการวัด ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)	246
ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model).....	263
4.1.2 ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test	321
4.1.2.1 การวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่าง ระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง	321
4.1.2.2 ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความ แตกต่างระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการ ส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	322
4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	326
4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	326
4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	331
4.2.2.1 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร ระดับสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	332
4.2.2.2 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร ระดับสูงต่อการพัฒนาทุนทางปัญญา	348
4.2.2.3 บทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	360
4.2.2.4 ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร.....	368
4.2.2.5 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19) ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานและทุนทางปัญญาขององค์กร	378
4.2.2.6 ปัจจัยภายในอื่น ๆ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กร	392
4.2.2.7 ปัจจัยที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการ ส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	397

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 การผสมผสานผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	405
บทที่ 5	409
สรุปและอภิปรายผลการวิจัย.....	409
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	409
5.1.1 สรุปข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ.....	410
5.1.2 สรุปข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ	411
5.1.3 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย	411
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	420
5.2.1 อภิปรายผลการวิจัยภาพรวมภายใต้พื้นฐานแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา.....	420
5.2.2 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย	424
5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย	436
5.4 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	437
5.4.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ทางทฤษฎี (Theoretical implications)..	437
5.4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ทางปฏิบัติ (Practical implications).....	437
5.4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	440
บรรณานุกรม	442
ภาคผนวก	460
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	461
ภาคผนวก ข การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity).....	463
ภาคผนวก ค การตรวจสอบค่าสุตโต่ง	468
ภาคผนวก ง แบบสอบถาม.....	470
ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์.....	480
ภาคผนวก ฉ ข้อมูลกำหนดการการสัมภาษณ์.....	485
ภาคผนวก ช ประเภทธุรกิจในการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	487
ประวัติผู้เขียน	489

รายการตาราง

	หน้า
ตาราง 1.1 กรอบระยะเวลาการดำเนินงาน.....	14
ตาราง 2.1 เกณฑ์การแบ่งประเภทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	19
ตาราง 2.2 จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยทั้งหมดในปี พ.ศ. 2563	21
ตาราง 2.3 ประเภทของภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม	65
ตาราง 2.4 คุณลักษณะของการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) 5 ลักษณะ	72
ตาราง 2.5 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ.....	78
ตาราง 2.6 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	90
ตาราง 2.7 การวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Dimensions of Entrepreneurial Leadership)	92
ตาราง 2.8 การวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้	96
ตาราง 2.9 อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อตัวแปรตามระดับบุคคลและระดับองค์กร	114
ตาราง 2.10 ประเภทของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital).....	123
ตาราง 2.11 อิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	137
ตาราง 2.12 อิทธิพลของทุนโครงสร้างที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	145
ตาราง 2.13 อิทธิพลของทุนความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	150
ตาราง 2.14 อิทธิพลทางตรงเชิงบวกของทุนมนุษย์ต่อทุนทางปัญญาประเภทอื่น.....	152
ตาราง 2.15 บทบาทการคั่นกลางของทุนทางปัญญา	165
ตาราง 3.1 จำนวนประชากร ณ ปี พ.ศ.2564 (หน่วย: วิสาหกิจ).....	178
ตาราง 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด (หน่วย: วิสาหกิจ)	180
ตาราง 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างเพื่อส่งแบบสอบถาม (หน่วย: วิสาหกิจ).....	181
ตาราง 3.4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการตอบกลับ (หน่วย: วิสาหกิจ).....	181
ตาราง 3.5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการตอบกลับ (หน่วย: วิสาหกิจ) (จำแนกตามจำนวนเจ้าของ	182
ตาราง 3.6 อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง เมื่อเทียบกับจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป.....	183
ตาราง 3.7 อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง เมื่อเทียบกับจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป (จำแนกตามวิสาหกิจขนาดย่อมและ	183

รายการตาราง (ต่อ)

หน้า

ตาราง 3.8 อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง เมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดด้วยเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ	184
ตาราง 3.9 อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง เมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดด้วยเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ	184
ตาราง 3.10 แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ	187
ตาราง 3.11 แบบวัดทุนมนุษย์.....	188
ตาราง 3.12 แบบวัดทุนโครงสร้าง.....	189
ตาราง 3.13 แบบวัดทุนความสัมพันธ์	189
ตาราง 3.14 แบบวัดผลการดำเนินงานขององค์กร.....	190
ตาราง 3.15 แบบสอบถามด้านการส่งออก	191
ตาราง 3.16 แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ประเมินโดยพนักงานขององค์กร.....	192
ตาราง 3.17 สรุปรองมือที่ใช้ในการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้	193
ตาราง 3.18 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) (แบบสอบถามสำหรับเจ้าของบริษัท n=40).....	195
ตาราง 3.19 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) (แบบสอบถามสำหรับพนักงาน n=30).....	196
ตาราง 3.20 ผลการดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล.....	198
ตาราง 3.21 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	204
ตาราง 3.22 ประเด็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์	208
ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM).....	213
ตาราง 4.2 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการอธิบายผลวิจัยเชิงปริมาณ	213
ตาราง 4.3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร.....	222
ตาราง 4.4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง).....	229
ตาราง 4.5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม)	232
ตาราง 4.6 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร	236
ตาราง 4.7 ปัจจัยที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน.....	238
ตาราง 4.8 ค่า ICC_1 ICC_2 และค่า r_{WG}	240

รายการตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตาราง 4.9 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง.....	241
ตาราง 4.10 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	242
ตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) โดยกำหนดองค์ประกอบจำนวน 2 องค์ประกอบ.....	248
ตาราง 4.12 การทำพาร์เซลข้อคำถาม (Parceling Items).....	249
ตาราง 4.13 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	251
ตาราง 4.14 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของการปรับโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	252
ตาราง 4.15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2 nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	254
ตาราง 4.16 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เทียบกับค่าสหสัมพันธ์กำลังสอง (R^2) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	256
ตาราง 4.17 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	257
ตาราง 4.18 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของการปรับโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	257
ตาราง 4.19 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวน ที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2 nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	261
ตาราง 4.20 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวน ที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เทียบกับค่าสหสัมพันธ์กำลังสอง (R^2) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	263
ตาราง 4.21 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	263

รายการตาราง (ต่อ)

หน้า

ตาราง 4.22 ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	264
ตาราง 4.23 ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	265
ตาราง 4.24 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	268
ตาราง 4.25 ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	268
ตาราง 4.26 ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	269
ตาราง 4.27 สรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานการวิจัย	275
ตาราง 4.28 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)	279
ตาราง 4.29 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของการปรับโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)	280
ตาราง 4.30 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2 nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	283
ตาราง 4.31 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เทียบกับค่าสหสัมพันธ์กำลังสอง (R^2) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)	285
ตาราง 4.32 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)	286
ตาราง 4.33 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และ ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	286

รายการตาราง (ต่อ)

หน้า

<p>ตาราง 4.34 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง) ...</p>	289
<p>ตาราง 4.35 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)</p>	289
<p>ตาราง 4.36 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....</p>	291
<p>ตาราง 4.37 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)</p>	293
<p>ตาราง 4.38 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)</p>	293
<p>ตาราง 4.39 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....</p>	294
<p>ตาราง 4.40 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)</p>	296
<p>ตาราง 4.41 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)</p>	296

รายการตาราง (ต่อ)

หน้า

ตาราง 4.42 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	298
ตาราง 4.43 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	300
ตาราง 4.44 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของการปรับโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	300
ตาราง 4.45 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2 nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	303
ตาราง 4.46 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เทียบกับค่าสหสัมพันธ์กำลังสอง (R^2) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	306
ตาราง 4.47 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	306
ตาราง 4.48 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	306
ตาราง 4.49 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	309
ตาราง 4.50 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2 nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	309
ตาราง 4.51 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และ ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	311
ตาราง 4.52 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	312

รายการตาราง (ต่อ)

หน้า

ตาราง 4.53 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2 nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	313
ตาราง 4.54 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	314
ตาราง 4.55 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	316
ตาราง 4.56 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2 nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	317
ตาราง 4.57 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	318
ตาราง 4.58 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: สรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานการวิจัย.....	320
ตาราง 4.59 ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง.....	324
ตาราง 4.60 ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กร ที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	325
ตาราง 4.61 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก	327
ตาราง 4.62 ผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	329
ตาราง 4.63 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร.....	333
ตาราง 4.64 บทบาทการเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กับผู้ตาม	335
ตาราง 4.65 การสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กับผู้ตาม. 336	
ตาราง 4.66 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน.....	341
ตาราง 4.67 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพทางการตลาด.....	344

รายการตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตาราง 4.68 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจ ของลูกค้า.....	347
ตาราง 4.69 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการ พัฒนาทุนทางปัญญา	348
ตาราง 4.70 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อ การ พัฒนาทุนมนุษย์.....	352
ตาราง 4.71 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการ พัฒนาทุนโครงสร้าง.....	355
ตาราง 4.72 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์.....	358
ตาราง 4.73 บทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	361
ตาราง 4.74 บทบาทของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	362
ตาราง 4.75 บทบาทของทุนโครงสร้างต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	365
ตาราง 4.76 บทบาทของทุนความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	367
ตาราง 4.77 ปัญหาด้านทุนมนุษย์	371
ตาราง 4.78 ปัญหาด้านทุนโครงสร้าง	374
ตาราง 4.79 ปัญหาด้านทุนความสัมพันธ์	376
ตาราง 4.80 องค์กรที่ในภาพรวมสถานการณ์โควิดไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงิน ขององค์กร	380
ตาราง 4.81 องค์กรที่ในภาพรวมสถานการณ์โควิดส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงิน ของ องค์กร.....	381
ตาราง 4.82 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนมนุษย์ขององค์กรในช่วงสถานการณ์ โควิด (Covid-19).....	385
ตาราง 4.83 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนโครงสร้างขององค์กรในช่วงสถานการณ์ โควิด (Covid-19).....	388
ตาราง 4.84 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กรในช่วง สถานการณ์โควิด (Covid-19).....	391
ตาราง 4.85 ปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	393
ตาราง 4.86 ปัจจัยด้านการเมืองที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	394

รายการตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตาราง 4.87 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	395
ตาราง 4.88 ปัจจัยด้านสังคมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	396
ตาราง 4.89 ความรู้ความสามารถของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง.....	399
ตาราง 4.90 วิสัยทัศน์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง	400
ตาราง 4.91 ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกองค์กรของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง...	401
ตาราง 4.92 ประเภทและลักษณะสินค้า	402
ตาราง 4.93 ปัจจัยด้านการเมืองที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	403
ตาราง 4.94 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	404
ตาราง 5.1 สรุปผลการวิจัยร่วมกันระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	412

รายการภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 2.1 จำนวนและสัดส่วนของจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแยกตามขนาดวิสาหกิจ ในพ.ศ.2558-2562.....	22
ภาพประกอบ 2.2 การจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสัดส่วนการจ้างงาน.....	24
ภาพประกอบ 2.3 ผลผลิตสัมพัทธ์มวลรวมภายในประเทศที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสัดส่วนมูลค่าผลผลิตสัมพัทธ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อมูลค่าผลผลิตสัมพัทธ์มวลรวมในประเทศทั้งประเทศ ในพ.ศ.2558-2562	25
ภาพประกอบ 2.4 อัตราการขยายตัวของผลผลิตสัมพัทธ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในพ.ศ.2558-2562	26
ภาพประกอบ 2.5 โครงสร้างผลผลิตสัมพัทธ์มวลรวมในประเทศ จำแนกตามขนาดวิสาหกิจ ในพ.ศ. 2562	27
ภาพประกอบ 2.6 มูลค่าการส่งออก การนำเข้า และการขาดดุลการค้าที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในพ.ศ.2560-2562	28
ภาพประกอบ 2.7 สัดส่วนมูลค่าการส่งออกและมูลค่าการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และอัตราการขยายตัวของการส่งออกและการนำเข้า ในพ.ศ.2560-2562.....	28
ภาพประกอบ 2.8 มูลค่าการส่งออกและมูลค่าการนำเข้า แยกตามขนาดของวิสาหกิจ ในพ.ศ.2560-2562.....	29
ภาพประกอบ 2.9 การขาดดุลการค้า แยกตามขนาดวิสาหกิจ ในพ.ศ.2560-2562.....	30
ภาพประกอบ 2.10 การค้าระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในพ.ศ.2562....	31
ภาพประกอบ 2.11 ขอบเขตผลการดำเนินงานตามแนวทางของ Venkatraman and Ramanujam (1986)	46
ภาพประกอบ 2.12 ชนิดของอำนาจและที่มาของอำนาจ.....	60
ภาพประกอบ 2.13 หน้าที่ของผู้ประกอบการ	73
ภาพประกอบ 2.14 The Dynamics of Entrepreneurial Leadership Style.....	87
ภาพประกอบ 2.15 การผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ประกอบการ	98
ภาพประกอบ 2.16 Strategic Choice Under Conditions of Bounded Rationality ที่ มา: ประยุกต์จาก Hambrick and Mason (1984).....	102
ภาพประกอบ 2.17 An Upper Echelons Perspective of Organizations, ที่ มา: Hambrick & Mason (1984).....	102

รายการภาพประกอบ (ต่อ)

	หน้า
ภาพประกอบ 2.18 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงาน	113
ภาพประกอบ 2.19 ประเภทของสินทรัพย์.....	118
ภาพประกอบ 2.20 ประเภทของทุนทางปัญญาตามแนวทางของ Edvinsson.....	120
ภาพประกอบ 2.21 ประเภทของทุนทางปัญญาตามแนวทางของ Stewart	121
ภาพประกอบ 2.22 ประเภทของทุนทางปัญญาตามแนวทางของ Bontis	121
ภาพประกอบ 2.23 ประเภทของทุนทางปัญญาในการวิจัย.....	122
ภาพประกอบ 2.24 แนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View).....	128
ภาพประกอบ 2.25 ลักษณะทุนมนุษย์	132
ภาพประกอบ 2.26 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร	136
ภาพประกอบ 2.27 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของทุนโครงสร้างกับผลการดำเนินงานขององค์กร	144
ภาพประกอบ 2.28 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของทุนโครงสร้างกับผลการดำเนินงานขององค์กร	149
ภาพประกอบ 2.29 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และผลการดำเนินงานขององค์กร.....	153
ภาพประกอบ 2.30 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร	153
ภาพประกอบ 2.31 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับทุนมนุษย์.....	156
ภาพประกอบ 2.32 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับทุนโครงสร้าง.....	158
ภาพประกอบ 2.33 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับทุนความสัมพันธ์	159
ภาพประกอบ 2.34 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร.....	162
ภาพประกอบ 2.35 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนโครงสร้าง และผลการดำเนินงานขององค์กร	162
ภาพประกอบ 2.36 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร.....	163
ภาพประกอบ 2.37 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และผลการดำเนินงานขององค์กร.....	163

รายการภาพประกอบ (ต่อ)

หน้า

ภาพประกอบ 2.38 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุมนมนุษย์ ทุมนโครงสร้าง และผลการดำเนินงานขององค์กร.....	164
ภาพประกอบ 2.39 กรอบแนวคิดการวิจัย	171
ภาพประกอบ 2.40 โครงสร้างโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างของกรอบแนวคิดการวิจัย	172
ภาพประกอบ 3.1 รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Mixed Methods Research: Explanatory Sequential Design), (Creswell & Plano Clark, 2018, p.99).....	174
ภาพประกอบ 3.2 ขั้นตอนการวิจัยแบบผสมผสานวิธี	175
ภาพประกอบ 3.3 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	176
ภาพประกอบ 3.4 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ	206
ภาพประกอบ 4.1 การตรวจสอบข้อมูลสูญหายของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง.....	218
ภาพประกอบ 4.2 การตรวจสอบข้อมูลสูญหายหลังจัดการกับค่าผิดพลาดของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง	219
ภาพประกอบ 4.3 การตรวจสอบข้อมูลสูญหายของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากพนักงานในองค์กร....	220
ภาพประกอบ 4.4 การตรวจสอบข้อมูลสูญหายหลังจัดการกับค่าผิดพลาดของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากพนักงานในองค์กร.....	221
ภาพประกอบ 4.5 ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้ประกอบการ ทุมนมนุษย์ ทุมนโครงสร้าง ทุมนความสัมพันธ์.....	226
ภาพประกอบ 4.6 ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานขององค์กร: ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ประสิทธิภาพทางการตลาด และด้านความพึงพอใจของลูกค้า.....	226
ภาพประกอบ 4.7 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง)	228
ภาพประกอบ 4.8 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม)	231
ภาพประกอบ 4.9 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร.....	235
ภาพประกอบ 4.10 ปัจจัยที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน	238
ภาพประกอบ 4.11 การพาร์เซลข้อคำถาม (Parceling Items).....	248
ภาพประกอบ 4.12 กรอบแนวคิดการวิจัย หลังการทำพาร์เซล	250
ภาพประกอบ 4.13 1 st CFA.....	252
ภาพประกอบ 4.14 2 nd CFA (ก่อนปรับโมเดล).....	253

รายการภาพประกอบ (ต่อ)

	หน้า
ภาพประกอบ 4.15 2 nd CFA (หลังปรับโมเดล).....	253
ภาพประกอบ 4.16 1 st CFA.....	258
ภาพประกอบ 4.17 2 nd CFA (ก่อนปรับโมเดล).....	259
ภาพประกอบ 4.18 2 nd CFA (หลังปรับโมเดล).....	259
ภาพประกอบ 4.19 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจากโปรแกรม Mplus (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง).....	266
ภาพประกอบ 4.20 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร ระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)	267
ภาพประกอบ 4.21 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจากโปรแกรม Mplus (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	271
ภาพประกอบ 4.22 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมิน ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	272
ภาพประกอบ 4.23 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง.....	278
ภาพประกอบ 4.24 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 1 st CFA.....	281
ภาพประกอบ 4.25 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 2 nd CFA (ก่อนปรับโมเดล).....	282
ภาพประกอบ 4.26 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 2 nd CFA (หลังปรับโมเดล).....	282
ภาพประกอบ 4.27 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง จาก โปรแกรม Mplus (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมิน ภาวะผู้นำแบบ ผู้ประกอบการของตนเอง)	287
ภาพประกอบ 4.28 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)	288
ภาพประกอบ 4.29 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)	292
ภาพประกอบ 4.30 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)	295

รายการภาพประกอบ (ต่อ)

หน้า

ภาพประกอบ 4.31 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบ ผู้ประกอบการของตนเอง)	299
ภาพประกอบ 4.32 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 1 st CFA.....	301
ภาพประกอบ 4.33 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 2 nd CFA (ก่อนปรับโมเดล).....	302
ภาพประกอบ 4.34 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 2 nd CFA (หลังปรับโมเดล).....	302
ภาพประกอบ 4.35 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง จาก โปรแกรม Mplus (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	307
ภาพประกอบ 4.36 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	308
ภาพประกอบ 4.37 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง. 312	
ภาพประกอบ 4.38 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)	315
ภาพประกอบ 4.39 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ).....	319
ภาพประกอบ 4.40 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	327
ภาพประกอบ 4.41 สรุปบทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหาร ระดับสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	332
ภาพประกอบ 4.42 บทบาทการเป็นแบบอย่าง (Role model) และบทบาทการสร้างแรงจูงใจและ การสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กับผู้ตาม ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	339
ภาพประกอบ 4.43 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน	341
ภาพประกอบ 4.44 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงาน ด้าน ประสิทธิภาพทางการตลาด.....	343
ภาพประกอบ 4.45 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงาน	346

รายการภาพประกอบ (ต่อ)

หน้า

ภาพประกอบ 4.46 สรุปบทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนทางปัญญา.....	349
ภาพประกอบ 4.47 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง.....	351
ภาพประกอบ 4.48 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง.....	354
ภาพประกอบ 4.49 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์	357
ภาพประกอบ 4.50 สรุปบทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	360
ภาพประกอบ 4.51 บทบาทของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	362
ภาพประกอบ 4.52 บทบาทของทุนโครงสร้างต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	364
ภาพประกอบ 4.53 บทบาทของทุนความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	366
ภาพประกอบ 4.54 สรุปปัญหาของทุนทางปัญญาที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	368
ภาพประกอบ 4.55 ปัญหาของทุนมนุษย์ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร.....	370
ภาพประกอบ 4.56 ปัญหาของทุนโครงสร้างที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กร.....	373
ภาพประกอบ 4.57 ปัญหาของทุนความสัมพันธ์ในองค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร.....	376
ภาพประกอบ 4.58 ผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19).....	379
ภาพประกอบ 4.59 สรุปผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนทางปัญญาขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19).....	382
ภาพประกอบ 4.60 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนมนุษย์ขององค์กร ในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19).....	384
ภาพประกอบ 4.61 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนโครงสร้างขององค์กร ในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19).....	387

รายการภาพประกอบ (ต่อ)

หน้า

ภาพประกอบ 4.62 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กร ในช่วง สถานการณ์โควิด (Covid-19).....	390
ภาพประกอบ 4.63 ปัจจัยภายในอื่น ๆ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	392
ภาพประกอบ 4.64 ปัจจัยภายในที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการ ส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ.....	397
ภาพประกอบ 4.65 ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการ ส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ.....	398

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise)¹ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งการจ้างงานและแหล่งสร้างรายได้สำคัญของประเทศ ยังเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) โดยมีความครอบคลุมทั้งภาคธุรกิจ การเกษตร ภาคอุตสาหกรรมหรือภาคการผลิต ภาคการค้าปลีกและค้าส่ง และภาคการบริการ จากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ใน พ.ศ. 2563 พบว่า ปัจจุบันมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวมทั้งสิ้น 3,148,739 ราย แบ่งเป็นภาคธุรกิจการเกษตรจำนวน 49,637 ราย ภาคการผลิต 535,492 ราย ภาคการค้าปลีกและค้าส่ง 1,296,262 ราย และภาคการบริการจำนวน 1,267,300 ราย และอื่น ๆ 48 ราย โดยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2558-2562) การจ้างงานที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 68.78-71.34 ของการจ้างงานทั้งหมดในกิจการทุกขนาดของประเทศไทย แสดงให้เห็นว่าการจ้างงานเกินครึ่งหนึ่งของการจ้างงานในประเทศ เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่นเดียวกับมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2558-2562) โดยมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 31.80-35.30 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งหมด ดังนั้นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงนับเป็นภาคส่วนสำคัญที่สนับสนุนการจ้างงานและสนับสนุนการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของประเทศไทย

ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลจึงมีความพยายามที่จะเร่งพัฒนาและยกระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยให้มีศักยภาพและมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล โดยแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “วิสาหกิจ

¹ ในปัจจุบัน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprise: ME) และวิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprise: SE) โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดให้วิสาหกิจรายย่อย (Micro Enterprise: Micro) เป็นส่วนหนึ่งของวิสาหกิจขนาดย่อม จึงใช้ตัวอักษรย่อของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากเดิม SME เป็น MSME ซึ่งเป็นไปตามกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 ซึ่งประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2563

ขนาดกลางและขนาดย่อมไทยเติบโตแข่งขันได้ในระดับสากล เพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ” เพื่อให้ประเทศก้าวพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลางให้ได้ภายใน 10 ปี โดยกำหนดให้สัดส่วนมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในพ.ศ.2564 รวมทั้ง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบก้าวกระโดด (Competitive Growth) และเป็นเครื่องมือในการกระจายรายได้และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560) นอกจากนี้ แผนนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0” ยังให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจรากฐานของประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-Based Economy) โดยเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม”

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีข้อจำกัดและปัญหาต่าง ๆ หลายประการ โดยแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) ได้สรุปประเด็นที่เป็นจุดอ่อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยไว้หลายประการ เช่น 1) การขาดทักษะพื้นฐานความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) และการขาดความรู้เบื้องต้นที่เพียงพอต่อการทำธุรกิจ 2) การขาดการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ 3) การขาดความสามารถในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ 4) การขาดมาตรฐานการบริหารจัดการธุรกิจที่มีมาตรฐานและเป็นระบบ 5) การขาดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจหรือการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง เป็นต้น นอกจากนี้ จากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประจำปี และแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) พบข้อจำกัดและปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยหลายประการเช่นเดียวกัน ประการแรก วิสาหกิจในประเทศเกือบทั้งหมดยังคงเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม โดยมีวิสาหกิจขนาดกลางเพียงจำนวนน้อย คิดเป็นร้อยละ 1.43 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด (ปี พ.ศ.2562) สะท้อนให้เห็นข้อจำกัดที่ทำให้วิสาหกิจขนาดย่อมไม่สามารถเติบโตไปเป็นวิสาหกิจขนาดกลางได้ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ระบบบริหารจัดการ และการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งการที่ประเทศไทยมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางที่น้อยเกินไป ซึ่งเป็นภาวะที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) เรียกว่า “Missing Middle” ถือเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางจัดเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากล ประการที่สอง ปัญหาการจ้างงานในเชิงคุณภาพ โดยขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะฝีมือและช่างเทคนิคเฉพาะทาง ตลอดจนข้อจำกัดเรื่องทักษะและความสามารถในการแข่งขันของกิจการเอง ประการที่สาม ผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความแตกต่างกับ

ผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ โดยผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำมาก เมื่อเทียบกับผลิตภาพของวิสาหกิจขนาดใหญ่ ทั้งในภาคการผลิต การค้าและการบริการ ประการที่สี่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงพึ่งพาตลาดส่งออกเก่าและไม่ได้มองหาโอกาสใหม่ เห็นได้จากปัญหาการขาดดุลการค้า (Trade Deficit) ตลอดช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2558-2562) และมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพียงส่วนน้อยที่สามารถแข่งขันในตลาดระหว่างประเทศได้ โดยใน พ.ศ.2562 มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สามารถส่งออกไปยังต่างประเทศได้เพียงจำนวน 23,939 ราย จากทั้งหมด 3,105,096 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.77 หรือไม่ถึงร้อยละ 1 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด ประการที่ห้า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่งออกเฉพาะสินค้าขั้นพื้นฐานที่ประเทศอื่นก็สามารถผลิตได้เช่นกัน โดยสินค้าหลัก ๆ ที่ส่งออกอยู่ในกลุ่มสินค้าพื้นฐาน (Non-Fuel Primary Commodities) และกลุ่มที่ใช้ทักษะและเทคโนโลยีในระดับกลาง (Medium Skill & Technology Intensive)

นอกจากนี้ นับตั้งแต่ช่วงต้นพ.ศ.2563 การแพร่ระบาดของโควิด-19 (COVID-19) ยังส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นวงกว้าง โดยในไตรมาสแรกของพ.ศ.2563 ผลิตภัณท์มวลรวมภายในประเทศของทั้งประเทศหดตัวร้อยละ 1.8 ในขณะที่ผลิตภัณท์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หดตัวร้อยละ 3.3 โดยผลิตภัณท์มวลรวมในประเทศที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 34.70 ของผลิตภัณท์มวลรวมในประเทศทั้งหมด โดยลดลงจากร้อยละ 35.70 ในไตรมาสที่แล้ว ซึ่งพบว่าผลิตภัณท์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหดตัวเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่พ.ศ. 2558 เป็นต้นมา อันเป็นผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เป็นหลัก โดยผลิตภัณท์มวลรวมภายในประเทศของวิสาหกิจรายย่อย (Micro) ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นี้มากที่สุด คือ หดตัวถึงร้อยละ 4.3 รองลงมาได้แก่ วิสาหกิจขนาดย่อม (SE) และวิสาหกิจขนาดกลาง (ME) โดยหดตัวร้อยละ 3.8 และ 2.6 ตามลำดับ หากพิจารณาแยกตามภาคธุรกิจ พบว่าผลิตภัณท์มวลรวมภายในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคธุรกิจที่หดตัวอย่างเห็นได้ชัด คือ ภาคบริการ ซึ่งกระทบกับธุรกิจบริการที่พักรวมและบริการด้านอาหาร โดยหดตัวถึงร้อยละ 24.1 รองลงมา คือ ภาคการผลิต หดตัวร้อยละ 2.7 จากการหดตัวของอุตสาหกรรมเบาและอุตสาหกรรมวัตถุดิบ ในขณะที่ภาคการค้าปลีกค้าส่งยังคงขยายตัวได้ร้อยละ 4.5 ทั้งนี้การแพร่ระบาดของ COVID-19 ยังส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านส่งออกและด้านการท่องเที่ยวที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ค่อนข้างมาก ทั้งนี้เป็นข้อสังเกตได้ว่าผลิตภัณท์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีการหดตัวในวิสาหกิจทุกขนาด และมีการหดตัวมากกว่าผลิตภัณท์ในภาพรวมทั้งประเทศ และคาดว่าในไตรมาสที่สองของ พ.ศ.2563 ผลกระทบจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากการหยุดกิจการ หรือแม้กระทั่ง

การปิดกิจการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการใช้งาน และรายได้ของประเทศตามมา (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงต้องมีการปรับตัวและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ รวมถึงมองหาโอกาสใหม่ ๆ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต อันเนื่องมาจากเหตุการณ์บางอย่างที่อาจเกิดขึ้นเช่นเดียวกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่เกิดขึ้นในครั้งนี้อย่างยิ่งยั้ง

จากสถานการณ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปัจจุบัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง งานวิจัยที่ผ่านมาในวรรณกรรมการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (Small Business Management) พบว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) (Madison et al., 2018; Rauch & Hatak, 2016) และทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC) (Agostini et al., 2017; Beltramino et al., 2020; Catanzaro et al., 2019; Cleary & Quinn, 2016; Khalique et al., 2015; Khalique et al., 2018; Manzanares, 2019; McDowell et al., 2018; Oliveira et al., 2020; Sardo et al., 2018; Xu & Li, 2019) นอกจากนี้มีงานวิจัยในต่างประเทศที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำขององค์กร โดยมีการศึกษาวิจัยอิทธิพลของคุณลักษณะเฉพาะของประธานกรรมการบริหารสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุด (CEO Attributes) เช่น อายุ ระดับการศึกษาทั่วไป การศึกษาทางด้านธุรกิจ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง CEO ภายในองค์กร (CEO Internal Tenure) และประสบการณ์ในตำแหน่ง CEO ในองค์กรอื่น (CEO External Experience) เป็นต้น (Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019) รวมถึงภาวะผู้นำองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำเน้นงาน (Task Leadership) (Hartnell et. al, 2016) ภาวะผู้นำเน้นคน (Relational Leadership) (Hartnell et. al, 2016; Xi et. al, 2017) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Chen et al., 2014; Engelen et al., 2015; González-Cruz et al., 2019; Su et al., 2020) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) (González-Cruz et al., 2019) ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation Leadership) (Lukoschek et al., 2018) ภาวะผู้นำแบบเมตตา (Benevolent Leadership) (Chumphong & Potipiroon, 2019) และภาวะผู้นำจริยธรรม (Ethical Leadership) (Feng et al., 2019).

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership: EL) ซึ่งหมายถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลและสามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยภาวะผู้นำดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับ

การตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในการดำเนินธุรกิจ (Renko et al., 2015) สาเหตุที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำประเภทดังกล่าว เนื่องจากมองว่ามีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้นำองค์กรมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในด้านทิศทางเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร การเข้าถึงแหล่งทุน รวมถึงความพร้อมในทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเป็นแนวคิดที่เกิดจากการผสมผสานสองแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ แนวคิดจากวรรณกรรมภาวะผู้นำ (Leadership) และแนวคิดจากวรรณกรรมผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) (Bagheri et al., 2020; Bagheri & Harrison, 2020; Becherer et al., 2008; Cai et al., 2019; Clark et al., 2019; Cogliser & Brigham 2004; Fernald et al., 2005; Freeman & Siegfried, 2015; Gupta et al., 2004; Huang et al., 2014; Koryak et al., 2015; Renko et al., 2015; Simba & Thai, 2019)

ทั้งนี้ ทฤษฎีผู้นำระดับสูง (Upper Echelon Theory) (Hambrick & Mason, 1984) ระบุว่าผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Outcomes) การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) และระดับผลการดำเนินงาน (Performance Levels) ถูกคาดการณ์ได้บางส่วนจากลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Managerial Background Characteristics) ของผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) (Hambrick & Mason, 1984) โดยลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารระดับสูง เช่น ฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) ค่านิยม (Values) ประสบการณ์ (Experiences) และบุคลิกภาพ (Personalities) จะส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) หรือการตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decisions) ของผู้บริหารระดับสูงและผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากลักษณะดังที่กล่าวมาจะมีอิทธิพลต่อการตีความและความเข้าใจในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญของผู้บริหารระดับสูง อันจะส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกของผู้บริหารระดับสูง (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) ดังนั้นลักษณะเฉพาะของผู้นำสูงสุดในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดแนวทางในการตัดสินใจของผู้นำและการเลือกดำเนินการใด ๆ ขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม สอดคล้องกับแนวคิดในวรรณกรรมผู้ประกอบการ

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ในปัจจุบันภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการได้รับความสนใจจากนักวิชาการทางด้านการจัดการเนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitiveness) และก่อให้เกิดความสำเร็จและการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Bagheri et al., 2020; Bagheri & Harrison, 2020; Cai et al., 2019; Clark et al., 2019; Freeman & Siegfried, 2015; Gupta et al., 2004; Huang et al., 2014; Koryak et al., 2015; Newman et al., 2018; Renko et al., 2015) โดยงานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า ภาวะผู้นำแบบ

ผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Chen, 2007; Fontana & Musa, 2017; Huang et al., 2014; Miao et al., 2019; Rahim et al., 2015; Sawaeen & Ali, 2020) และพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการส่งเสริมกิจกรรมด้านนวัตกรรม (Innovative Activities) (Huang et al., 2014) นวัตกรรมทางด้านกระบวนการ (Fontana & Musa, 2017) ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation Capacity) และระบบการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management Practices) (Sawaeen & Ali, 2020) สำหรับประเทศไทยยังมีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของสายทิพย์ ไสรัตน์ และमितภาณี พงษ์พั้ว (2556) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรม และรีสอร์ท โดยผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการส่งผลต่อการมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ (Service-driven Market Orientation) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation) ของสมาชิกในองค์กร

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยต้องการสร้างคุณูปการให้กับวรรณกรรมทางด้านการจัดการ โดยทำการศึกษาบทบาทตัวแปรคั่นกลางของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC) ซึ่งหมายถึง การเป็นเจ้าของความรู้ การประยุกต์ประสบการณ์ เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะในวิชาชีพ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาด (Edvinsson, 1997) เป็นความรู้ ข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) และประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้เพื่อสร้างความมั่งคั่ง (Wealth) ได้ (Stewart, 1997) และเป็นความรู้ที่ทำให้มีมูลค่ามากขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถของพนักงาน ความรู้และกระบวนการที่ซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ และความสัมพันธ์กับลูกค้า และซัพพลายเออร์ (Stewart, 2010) นอกจากนี้องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) (2008) ระบุว่า ทุนทางปัญญา หมายถึง ทรัพยากรที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าในอนาคต ทั้งนี้ ทุนทางปัญญาจำแนกเป็น (1) ทุนมนุษย์ (Human Capital: HC) หมายถึง ทักษะ (Skills) สมรรถนะ (Competencies) และความสามารถ (Abilities) ของบุคคลและกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในองค์กร (Stewart, 2010) เป็นความรู้ ทักษะ นวัตกรรมและความสามารถของพนักงาน แต่ละคนในองค์กรเพื่อตอบสนองการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ (Edvinsson, 1997) (2) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital: SC) หมายถึง สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัท (Intellectual Property) เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ และเครื่องหมายการค้า เป็นต้น รวมถึงกระบวนการและวิธีการ เอกสารและความรู้ต่าง ๆ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ และระบบด้านการบริหาร (Stewart, 2010) เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กร ในการสนับสนุนผลิตภาพการทำงาน (Edvinsson, 1997) และ (3) ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital: RC) หมายถึง คุณค่าของความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ พันธมิตร และลูกค้า ซึ่งองค์กรต้อง

สร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะจากความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือเพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ (Stewart, 2010) รวมทั้งเป็นการรวมคุณค่าของความสัมพันธ์ทั้งหมดขององค์กร (Bontis, 1996)

งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า ทูทางปัญญาก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และก่อให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงาน (Cabrita & Bontis, 2008; Edvinsson, 1997; Kamukama, 2013; McDowell et al., 2018; Sardo et al., 2018; Yaseen et al., 2016) โดยพบว่าทูทางปัญญามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ทั้ง ทูมนุษย (Bontis et al., 2000; Chen et al., 2004; Cleary & Quinn, 2016; Dzenopoljac et al., 2017; Huang & Wu, 2010; Kamukama, 2013; Khalique & Pablos, 2015; Massaro et al., 2020; McDowell et al., 2018; Reed et al., 2006; Sardo et al., 2018; Yang & Lin, 2009; Youndt & Snell, 2004) ทูโครงสร้าง (Chen et al., 2004; Cleary & Quinn, 2016; Dzenopoljac et al., 2017; Kamukama, 2013; Khalique et al., 2015; Khalique & Pablos, 2015; Ling, 2013; Massaro et al., 2020; Sardo et al., 2018; Xu & Li, 2019; Yaseen et al., 2016) และทูความสัมพันธ์ (Cleary & Quinn, 2016; Huang & Hsueh, 2007; Kamukama, 2013; Massaro et al., 2020; Sardo et al., 2018; Yaseen et al., 2016)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ซึ่งมีคุณลักษณะที่สะท้อน การตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์กับองค์กร เช่น การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่วางขายอยู่หรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถรับความเสี่ยงได้ พร้อมรับกับสถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ การมีความคิดสร้างสรรค์ ในการดำเนินธุรกิจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การมีวิสัยทัศน์ ในการดำเนินธุรกิจ การกระตุ้นและ ผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ และมีวิถีทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เป็นต้น ทั้งนี้จาก คุณลักษณะ พฤติกรรม และการกระทำดังกล่าวของผู้นำ จึงน่าจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาและ ส่งเสริมทูทางปัญญาขององค์กร ทั้งทูมนุษย ทูโครงสร้างและทูความสัมพันธ์ เพื่อยกระดับและ เตรียมความพร้อมของทรัพยากรดังกล่าวให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา อันจะนำไปสู่ความสำเร็จและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร ทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบ ผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลต่อทูมนุษย เนื่องจากคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำของผู้นำดังกล่าว มาจะมีอิทธิพลต่อพนักงานให้ปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำโดยมีผู้นำเป็นต้นแบบ และมีส่วนใน การสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นการ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงาน มีทูมนุษยเพิ่มสูงขึ้น อันส่งผลให้ทูมนุษยขององค์กรสูงขึ้นด้วยเช่นกัน นอกจากนี้จะมีส่วนช่วย สนับสนุนและยกระดับทูโครงสร้างขององค์กรให้สูงขึ้นได้ เนื่องจากคุณลักษณะ พฤติกรรมและ การกระทำดังกล่าวของผู้นำจะทำให้เกิดกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ เกิดการค้นพบนวัตกรรมใหม่

หรือทรัพย์สินทางปัญญาใหม่ขึ้น มีระบบข้อมูลที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น และมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรสูงขึ้น เนื่องจากคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำดังกล่าวของผู้นำ เช่น การมีแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงไป การมีความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างองค์กรกับภายนอกองค์กร ได้แก่ ซัพพลายเออร์ พันธมิตร และลูกค้า เป็นต้น จะแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญและให้คุณค่าต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับภายนอกองค์กร อันทำให้ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรดีขึ้น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าจากคุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะช่วยพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ขององค์กรให้สูงขึ้น อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นขององค์กรตามมา สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV) (Barney, 1991) ที่ระบุว่า ทรัพยากรขององค์กรเป็นส่วนที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถนำความยั่งยืนมาสู่องค์กร โดยทรัพยากรขององค์กรต้องมีลักษณะ 4 ประการ หรือ “VRIN” คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่า (Value: V) ทรัพยากรที่หายาก (Rarity: R) ทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inimitability: I) และ ทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable: N)

นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง และทดสอบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนโอกาสการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในบริบทพื้นที่ภาคใต้ โดยผู้วิจัยคาดว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และต้องอาศัยการบริหารงานที่ทันสมัยพร้อมจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม รวมถึงต้องมีทรัพยากรหรือทุนทางปัญญาที่เหมาะสม

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิต² ในพื้นที่ภาคใต้ ประกอบด้วย พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามัน และพื้นที่ภาคใต้ชายแดน โดยแผนพัฒนาภาคใต้ พ.ศ. 2560-2565 (ฉบับทบทวน) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) ระบุว่า ภาพรวมเศรษฐกิจของภาคใต้ยังคงมีขนาด

² ผู้วิจัยเน้นศึกษาเฉพาะวิสาหกิจในภาคการผลิตซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยทุนทางปัญญาในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับภาคการเกษตรหรือภาคบริการ ตัวอย่างของทุนทางปัญญาที่มีความจำเป็นต่อภาคการผลิต เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) สิทธิบัตร (Patents) ลิขสิทธิ์ (Copyrights) เครื่องหมายการค้า (Trademarks) กระบวนการผลิต (Production Process)

เล็ก โดยมีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมประจำปี พ.ศ.2560 คิดเป็นร้อยละ 8.0 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศทั้งประเทศ และการขยายตัวทางเศรษฐกิจของภาคใต้อยู่ในระดับต่ำ โดยในพ.ศ. 2560 เศรษฐกิจมีการขยายตัวเพียงร้อยละ 1.3 ซึ่งต่ำกว่าการขยายตัวของประเทศที่มีการขยายตัวร้อยละ 4.0 และมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยในช่วง 5 ปี (พ.ศ.2556-2560) ร้อยละ 2.9 โดยเป้าหมายสำคัญ 2 ประการของแผนพัฒนาภาคใต้ดังกล่าว คือ การเพิ่มอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของภาคใต้ และการลดค่าสัมประสิทธิ์ความไม่เสมอภาค (Gini Coefficient) ที่สำคัญ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) ที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตเข้มแข็ง และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ผ่านแนวคิดการสร้างคุณค่าและมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทย เพื่อขยายฐานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความครอบคลุมมากขึ้น เป็นการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจสำหรับกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการที่ผลิตได้และขายเป็น ซึ่งถือเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อวางรากฐานของประเทศในระยะยาว (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12) และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ การพัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงการปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด การผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ การขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลกควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563)

ในปัจจุบันยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเฉพาะในบริบทของภาคใต้ และยังไม่มีการศึกษาบทบาทของทุนทางปัญญาในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Mixed Methods Research: Explanatory Sequential Design), (Creswell & Plano Clark, 2018) ประกอบด้วย การวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเสริมให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้หรือไม่

1.2.2 ทุนทางปัญญาเป็นกลไกที่สามารถอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ได้หรือไม่

1.2.3 ทุนทางปัญญาเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ได้หรือไม่

1.2.4 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร มีความแตกต่างกันหรือไม่ระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง และภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร มีความแตกต่างกันหรือไม่ระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศและไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

1.2.5 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้มีการส่งเสริมและพัฒนาทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง และประสบปัญหาใดบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

1.3.3 เพื่อทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

1.3.4 เพื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง และทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศและไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

1.3.5 เพื่อศึกษาภาพรวมของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรและทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

1.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยสมมติฐาน 16 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 ทุมนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 ทุคโนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 ทุณความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 5 ทุมนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุคโนโครงสร้างขององค์กร

สมมติฐานที่ 6 ทุมนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุณความสัมพันธ์ขององค์กร

สมมติฐานที่ 7 ทุมนมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุคโนโครงสร้าง

สมมติฐานที่ 8 ทุมนมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุณความสัมพันธ์

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุมนมนุษย์

สมมติฐานที่ 10 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุคโนโครงสร้าง

สมมติฐานที่ 11 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุณความสัมพันธ์

สมมติฐานที่ 12 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุมนมนุษย์

สมมติฐานที่ 13 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุคโนโครงสร้าง

สมมติฐานที่ 14 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุณความสัมพันธ์

สมมติฐานที่ 15 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุมนมนุษย์และทุคโนโครงสร้าง

สมมติฐานที่ 16 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุมนมนุษย์และทุณความสัมพันธ์

1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

1.5.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

เป็นส่วนหนึ่งในการเติมเต็มองค์ความรู้ในศาสตร์ทางด้านการจัดการ ให้คุณูปการทางทฤษฎีผู้นำระดับสูง (Upper Echelon Theory) แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial

Leadership) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV) และแนวความคิดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงอธิบายบทบาทของทุนทางปัญญาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.5.2 ประโยชน์ทางการนำไปปฏิบัติ

1) ต้องมีความรู้ที่จะเป็นแนวทางในการอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรสามารถส่งเสริมและพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้นำองค์กรให้มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น

2) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทุนทางปัญญาในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อยกระดับทุนทางปัญญาให้สูงขึ้น อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น

3) องค์ความรู้ที่ได้รับสามารถเป็นแนวทางในการวางนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งในภาคใต้และในภาพรวมของประเทศ

1.6 ขอบเขตการวิจัย

1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยพิจารณาทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม และทดสอบบทบาทการคั่นกลางของทุนทางปัญญาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งศึกษาถึงแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กรของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.6.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variables) จำนวน 5 ตัวแปร ดังนี้

1) ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) ประกอบด้วย 1 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership)

2) ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนโครงสร้าง

(Structural Capital) ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) และตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ทั้งนี้ มีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และเป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ และเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การใช้ข้อมูลจาก 2 แหล่ง สามารถบรรเทาปัญหาความลำเอียงจากวิธีร่วม (Common Method Bias: CMB) ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพียงแหล่งเดียวได้ (Podsakoff et al, 2003)

1.6.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้ ครอบคลุมทั้ง 3 พื้นที่ ดังนี้ 1) พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ จังหวัดชุมพร จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสงขลา 2) พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย 6 จังหวัด คือ จังหวัดตรัง จังหวัดภูเก็ต จังหวัดกระบี่ จังหวัดระนอง จังหวัดพังงา และจังหวัดสตูล 3) พื้นที่ภาคใต้ชายแดน ประกอบด้วย 3 จังหวัด คือ จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี จังหวัดนราธิวาสโดยใช้เกณฑ์การแบ่งตามสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (The Office of Strategy Management)

1.6.4 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Mixed Methods Research: Explanatory Sequential Design), (Creswell & Plano Clark, 2018) ประกอบด้วย การวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ และเพื่อตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยที่ไม่สามารถตอบได้ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงกำหนดขอบเขตเป็น 2 ส่วน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงปริมาณ คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ

ระดับองค์กร โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 105 คน และพนักงานในองค์กร จำนวน 1,001 คน จากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 105 องค์กร

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 18 ราย และพิจารณาถึงความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation)

1.6.5 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้กำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงาน ดังแสดงในตาราง 1.1

ตาราง 1.1 กรอบระยะเวลาการดำเนินงาน

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	พ.ศ.2563	พ.ศ.2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ.2566
1.	ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและเขียนโครงร่างวิทยานิพนธ์				
2.	สอบโครงร่างวิทยานิพนธ์				
3.	แก้ไขโครงร่างวิทยานิพนธ์				
4.	เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ				
5.	เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ				
6.	วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงานผลการวิจัย				
7.	เขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์				
8.	สอบป้องกันดุษฎีนิพนธ์				
9.	ส่งวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์				

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) หมายถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลและสามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยภาวะผู้นำดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ถึงโอกาส (Recognizing Entrepreneurial Opportunities) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting Entrepreneurial Opportunities) ในการดำเนินธุรกิจ (Renko et al., 2015)

ทั้งนี้ งานวิจัยครั้งนี้ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการถูกประเมินโดยเจ้าขององค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงและจากพนักงานในฐานะตัวแทนขององค์กร ซึ่งแม้ข้อมูลจะมาจากทั้งผู้นำองค์กรและพนักงาน แต่หน่วยในการวิเคราะห์สำหรับตัวแปรนี้ถือว่าเป็นตัวแทนระดับองค์กร

1.7.2 ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หมายถึง การเป็นเจ้าของความรู้ การประยุกต์ประสบการณ์ เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะในวิชาชีพ

ซึ่งทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาด (Edvinsson, 1997) เป็นความรู้ ข้อมูล ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) และประสบการณ์ที่ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างความมั่งคั่ง (Wealth) ได้ (Stewart, 1997) และเป็นความรู้ที่ทำให้มีมูลค่ามากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยความสามารถของพนักงาน ความรู้และกระบวนการที่เป็นกรรมสิทธิ์ และความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Stewart, 2010)

1.7.3 ทูมนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ทักษะ (Skills) สมรรถนะ (Competencies) และความสามารถ (Abilities) ของบุคคลและกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในองค์กร (Stewart, 2010) เป็นความรู้ ทักษะ นวัตกรรมและความสามารถของพนักงานแต่ละคนในองค์กรเพื่อตอบสนองการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ (Edvinsson, 1997)

1.7.4 ทูมโครงสร้าง (Structural Capital) หมายถึง สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัท (Intellectual Property) เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ และเครื่องหมายการค้า เป็นต้น รวมถึงกระบวนการและวิธีการ เอกสารและความรู้ต่าง ๆ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ และระบบด้านการบริหาร (Stewart, 2010) เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรในการสนับสนุนผลิตภาพการทำงาน (Edvinsson, 1997)

1.7.5 ทูมความสัมพันธ์ (Relational Capital) หมายถึง คุณค่าของความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ พันธมิตร และลูกค้า ซึ่งแสดงได้ด้วยคุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) และความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) ซึ่งองค์กรต้องสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะจากความรู้ที่มีอยู่ เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือเพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ (Stewart, 2010) รวมทั้งเป็นการรวมคุณค่าของความสัมพันธ์ทั้งหมดขององค์กร (Bontis, 1996)

1.7.6 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ขององค์กร (Firm Outcomes) จากกระบวนการที่องค์กรได้ดำเนินการไป (Richard et al., 2009) โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจสามารถวัดได้ด้วยผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial Performance) เพื่อช่วยสะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในด้านต่าง ๆ (Venkatraman & Ramanujam, 1986) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้แบ่งผลการดำเนินงานขององค์กรเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) หมายถึง ตัวบ่งชี้ทางการเงินที่สะท้อนถึงการบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ (Economic Goals) ขององค์กร (Venkatraman & Ramanujam, 1986) การวัดผลของสถานภาพและความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กร (Kaplan & Norton, 1996) เช่น กำไร (Profits) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI) เป็นต้น (Richard et al., 2009)

ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิผลทางการตลาด (Market Effectiveness) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายทางการตลาดขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการใช้กลยุทธ์หรือกิจกรรมทางการตลาดขององค์กรที่ทำให้ประสิทธิผลทางการตลาดสูงขึ้น (Vorhies & Morgan 2003) เช่น ยอดขาย (Sales) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เป็นต้น (Richard et al., 2009)

ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร โดยเป็นดัชนีสำคัญในการวัดคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Fornell et al., 1996) โดยมุมมองด้านลูกค้าเป็นมุมมองที่แสดงว่าองค์กรสามารถแปลงกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติที่เน้นการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด (Kaplan & Norton, 1996)

1.7.7 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง วิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง ซึ่งเป็นกิจการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ (กฎกระทรวง กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562)

1) วิสาหกิจขนาดย่อม ประกอบด้วย วิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจขนาดย่อม และเป็นกิจการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1.1) กิจการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินห้าสิบคนหรือมีรายได้ต่อปีไม่เกินหนึ่งร้อยล้านบาท

1.2) กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินสามสิบคนหรือมีรายได้ต่อปีไม่เกินห้าสิบล้านบาท

2) วิสาหกิจขนาดกลาง คือ กิจการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1) กิจการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าห้าสิบคนแต่ไม่เกินสองร้อยคนหรือมีรายได้ต่อปีเกินกว่าหนึ่งร้อยล้านบาทแต่ไม่เกินห้าร้อยล้านบาท

2.2) กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าสามสิบคนแต่ไม่เกินหนึ่งร้อยคนหรือมีรายได้ต่อปีเกินกว่าห้าสิบล้านบาทแต่ไม่เกินสามร้อยล้านบาท

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต คือ ลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยการเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือเคมีภัณฑ์ รวมถึงการแปรรูปผลิตผลการเกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564) โดยใช้เกณฑ์การจัดประเภทตามมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย (Thailand Standard Industrial Classification: TSIC) โดยจะต้องเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีรหัสประเภทธุรกิจสองตัวแรกตั้งแต่ 10-33 จึงจะถือเป็นภาคการผลิต

1) วิสาหกิจขนาดย่อม ภาคการผลิต คือ วิสาหกิจที่มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท หรือมีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน

2) วิสาหกิจขนาดกลาง ภาคการผลิต คือ วิสาหกิจที่มีรายได้ต่อปีเกิน 100-500 ล้านบาท หรือมีการจ้างงาน 51-200 คน

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงทำความเข้าใจกลไกการทำงานของตัวแปรที่อยู่ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กรหรือเรียกว่าตัวแปรคั่นกลาง ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาเพื่ออธิบายว่าผู้ประกอบการที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านทุนทางปัญญาซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งเนื้อหาของการทบทวนวรรณกรรม เป็น 8 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย
- 2.2 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)
- 2.3 ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.4 ภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)
- 2.5 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership)
- 2.6 ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)
- 2.7 ปัจจัยที่สนับสนุนการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ในส่วนนี้จะอธิบายภาพรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและปัญหาในการดำเนินงานในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย 2) บทบาททางเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย 3) ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเทศไทย และ 4) แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาครัฐ

2.1.1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย แบ่งออกเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprises: SE) และวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprises: ME) โดยจัดวิสาหกิจรายย่อย (Micro Enterprises: Micro) เป็นส่วนหนึ่งของวิสาหกิจขนาดย่อม ซึ่งจะแบ่งประเภทของกิจการออกเป็น 3 ประเภท คือ กิจการการผลิต (Manufacturing) กิจการบริการ (Service Sector) กิจการค้าส่งและค้าปลีก (Wholesale and Retail) โดยมีสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ สสว. ซึ่งจัดตั้งขึ้น เมื่อ พ.ศ.2544 ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดทิศทาง นโยบาย และแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนเป็นหน่วยงานหลักในการประสานและจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ร่วมกับส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์การเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การส่งเสริมช่วยเหลือสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับกรอบการพัฒนาประเทศของรัฐบาลในช่วงนั้น ๆ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560)

เดิมได้กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้จำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรเป็นเกณฑ์ ต่อมาใน พ.ศ.2563 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดำเนินการปรับนิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใหม่ โดยได้กำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้จำนวนการจ้างงานและรายได้เป็นเกณฑ์ และเป็นไปตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2561 ที่ให้นำ “รายได้” มาใช้เป็นเกณฑ์กำหนดขนาดของวิสาหกิจ ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 เกณฑ์การแบ่งประเภทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเภท	วิสาหกิจขนาดย่อม				วิสาหกิจขนาดกลาง	
	วิสาหกิจรายย่อย		วิสาหกิจขนาดย่อม		รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)
กิจการ	รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)	รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)		
การผลิต	ไม่เกิน 1.8	ไม่เกิน 5	ไม่เกิน 100	ไม่เกิน 50	เกิน 100-500	เกิน 50-200
การบริการ						
การค้าส่ง	ไม่เกิน 1.8	ไม่เกิน 5	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 30	เกิน 50-300	เกิน 30-100
การค้าปลีก						

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

- 1) กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2563 และประกาศสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เรื่องการกำหนดลักษณะของวิสาหกิจรายย่อย เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2563
- 2) จำนวนการจ้างงาน ให้พิจารณาจากหลักฐานแสดงจำนวนการจ้างงานที่ได้จัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด
- 3) จำนวนรายได้ ให้พิจารณาจากรายได้รวมที่ระบุไว้ในงบการเงินที่ได้จัดทำขึ้นตามที่กฎหมายว่าด้วยการบัญชีกำหนด หรือเอกสารบัญชีแสดงรายได้
- 4) ในกรณีที่กิจการมีจำนวนการจ้างงานที่เข้าลักษณะของวิสาหกิจประเภทหนึ่ง แต่มีรายได้ที่เข้าลักษณะของวิสาหกิจอีกประเภทหนึ่ง ให้ถือว่ารายได้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา
- 5) วิสาหกิจรายย่อยเป็นส่วนหนึ่งของวิสาหกิจขนาดย่อม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ให้ความหมายของกิจการแต่ละประเภทดังนี้

ประเภทกิจการการผลิต หมายถึง การผลิตที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตก็คือ การเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือเคมีภัณฑ์ โดยไม่คำนึงว่างานนั้นทำโดยเครื่องจักรหรือด้วยมือ ทั้งนี้กิจการผลิตสินค้าในที่นี้รวมถึงการแปรรูปผลิตผลการเกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม การผลิตที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชน และการผลิตที่เป็นการประกอบอุตสาหกรรมในครัวเรือนด้วย

ประเภทกิจการบริการ หมายถึง การศึกษา การสุขภาพ การบันเทิง การขนส่ง การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์การโรงแรมและห้องพัก การภัตตาคาร การขายอาหาร การขายเครื่องดื่มของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิงและการพักผ่อนหย่อนใจ การให้บริการส่วนบุคคล บริการในครัวเรือน บริการที่ให้กับธุรกิจ การซ่อมแซมทุกชนิดและการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยว

ประเภทกิจการค้าส่ง/การค้าปลีก หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการค้า โดยที่การค้าส่งหมายถึง การขายสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้แก่ ผู้ค้าปลีก ผู้ใช้ในงานอุตสาหกรรม งานพาณิชย์กรรม สถาบัน ผู้ใช้ในงานวิชาชีพ และรวมทั้งการขายให้แก่ผู้ค้าส่งด้วยตนเอง ส่วนการค้าปลีก หมายถึง การขายโดยไม่มีการเปลี่ยนรูปสินค้าทั้งสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้กับประชาชนทั่วไป เพื่อการบริโภคหรือการใช้ประโยชน์เฉพาะส่วนบุคคลในครัวเรือน การค้าในที่นี้มีความหมายรวมถึง การเป็นนายหน้าหรือตัวแทนการซื้อขาย สถานีบริการน้ำมัน และสหกรณ์ผู้บริโภค

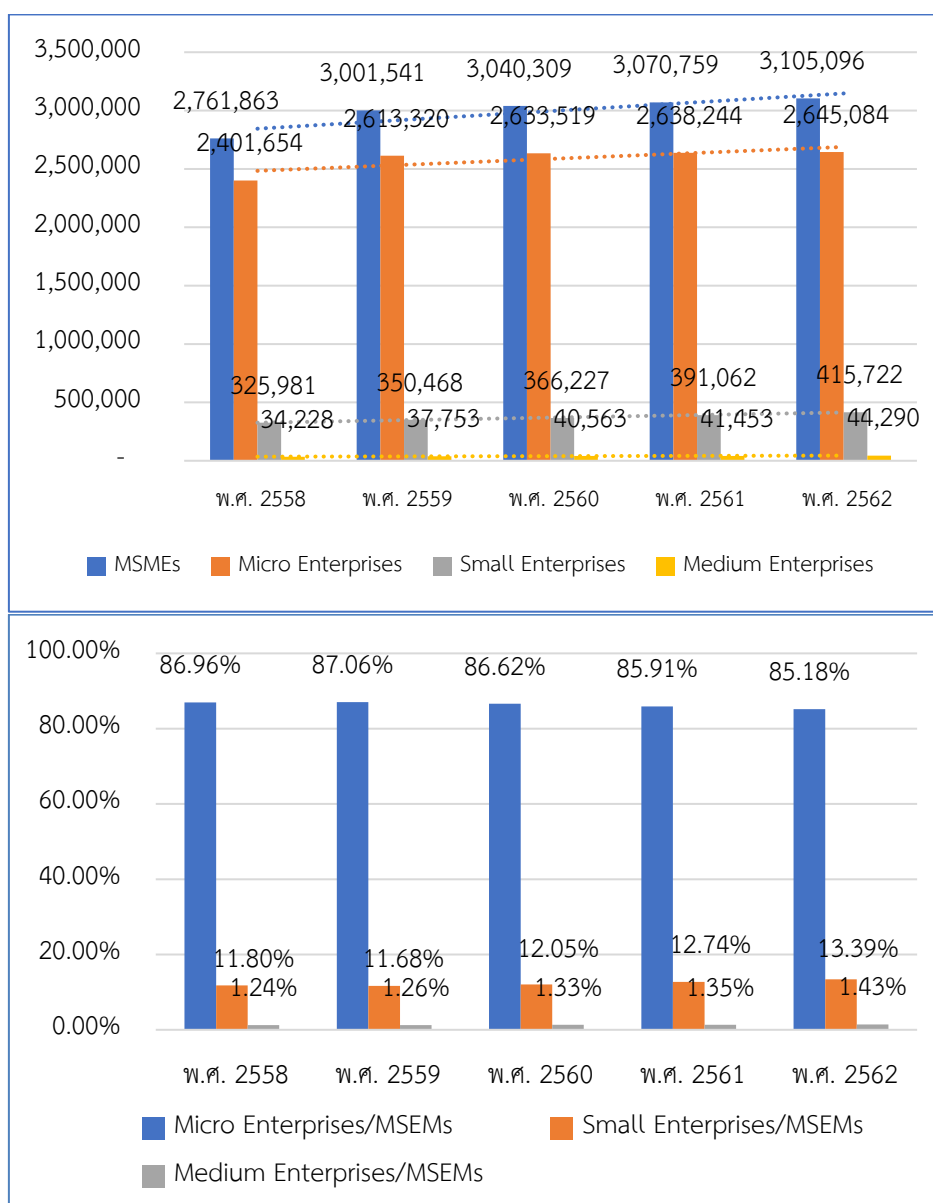
จากข้อมูลของสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ณ พ.ศ.2563 มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดในประเทศไทย จำนวน 3,148,739 ราย ประกอบด้วยวิสาหกิจรายย่อย จำนวน 2,695,706 ราย วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 409,458 ราย และวิสาหกิจขนาดกลาง 43,575 ราย ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าวิสาหกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจรายย่อย สำหรับพื้นที่ภาคใต้มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 414,613 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.17 เมื่อเทียบกับจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดในประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตาราง 2.2 จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยทั้งหมดในปี พ.ศ. 2563

จังหวัด	วิสาหกิจขนาดขนาดย่อม		วิสาหกิจ ขนาด กลาง	รวม SME	วิสาหกิจ ขนาดใหญ่ (LE)	รวม SME+LE
	วิสาหกิจราย ย่อย	วิสาหกิจ ขนาดย่อม				
ทั่วประเทศ	2,695,706	409,458	43,575	3,148,739	14,405	3,163,144
ภาคใต้	368,494	42,700	3,419	414,613	790	415,403
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	202,437	21,398	1,752	225,587	449	226,036
1.จังหวัดชุมพร	19,243	1,655	156	21,054	54	21,108
2.จังหวัดสุราษฎร์ธานี	56,436	8,184	535	65,155	129	65,284
3.จังหวัดนครศรีธรรมราช	49,025	4,024	351	53,400	65	53,465
4.จังหวัดพัทลุง	26,432	1,528	84	28,044	12	28,056
5.จังหวัดสงขลา	51,301	6,007	626	57,934	189	58,123
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	115,049	17,939	1,365	134,353	285	134,638
1.จังหวัดตรัง	30,502	2,054	188	32,744	36	32,780
2.จังหวัดภูเก็ต	31,764	10,091	721	42,576	163	42,739
3.จังหวัดกระบี่	20,683	2,795	206	23,684	40	23,724
4.จังหวัดระนอง	8,410	1,000	93	9,503	19	9,522
5.จังหวัดพังงา	11,482	1,168	101	12,751	15	12,766
6.จังหวัดสตูล	12,208	831	56	13,095	12	13,107
ภาคใต้ชายแดน	51,008	3,363	302	54,673	56	54,729
1.จังหวัดยะลา	12,264	1,007	107	13,378	20	13,398
2.จังหวัดปัตตานี	17,022	1,133	98	18,253	24	18,277
3.จังหวัดนราธิวาส	21,722	1,223	97	23,042	12	23,054

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2563)

จากภาพประกอบ 2.1 จะเห็นว่าในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2558-2562) จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดในประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเมื่อเปรียบเทียบจำนวนวิสาหกิจแต่ละขนาดกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด พบว่า ส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจรายย่อย (Micro Enterprise) คิดเป็นร้อยละ 85.18-87.06 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด รองลงมา คือ วิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) และวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprise) ดังนั้นจะเห็นว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจรายย่อย (Micro Enterprise)



ภาพประกอบ 2.1 จำนวนและสัดส่วนของจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแยกตามขนาดวิสาหกิจ ในพ.ศ.2558-2562

2.1.2 บทบาททางเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังแสดงได้จากการที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือเป็นแหล่งการจ้างงานที่สำคัญของประเทศ และก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และมีผลต่อการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย ดังแสดงได้ดังต่อไปนี้

1) บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต่อ การจ้างงาน

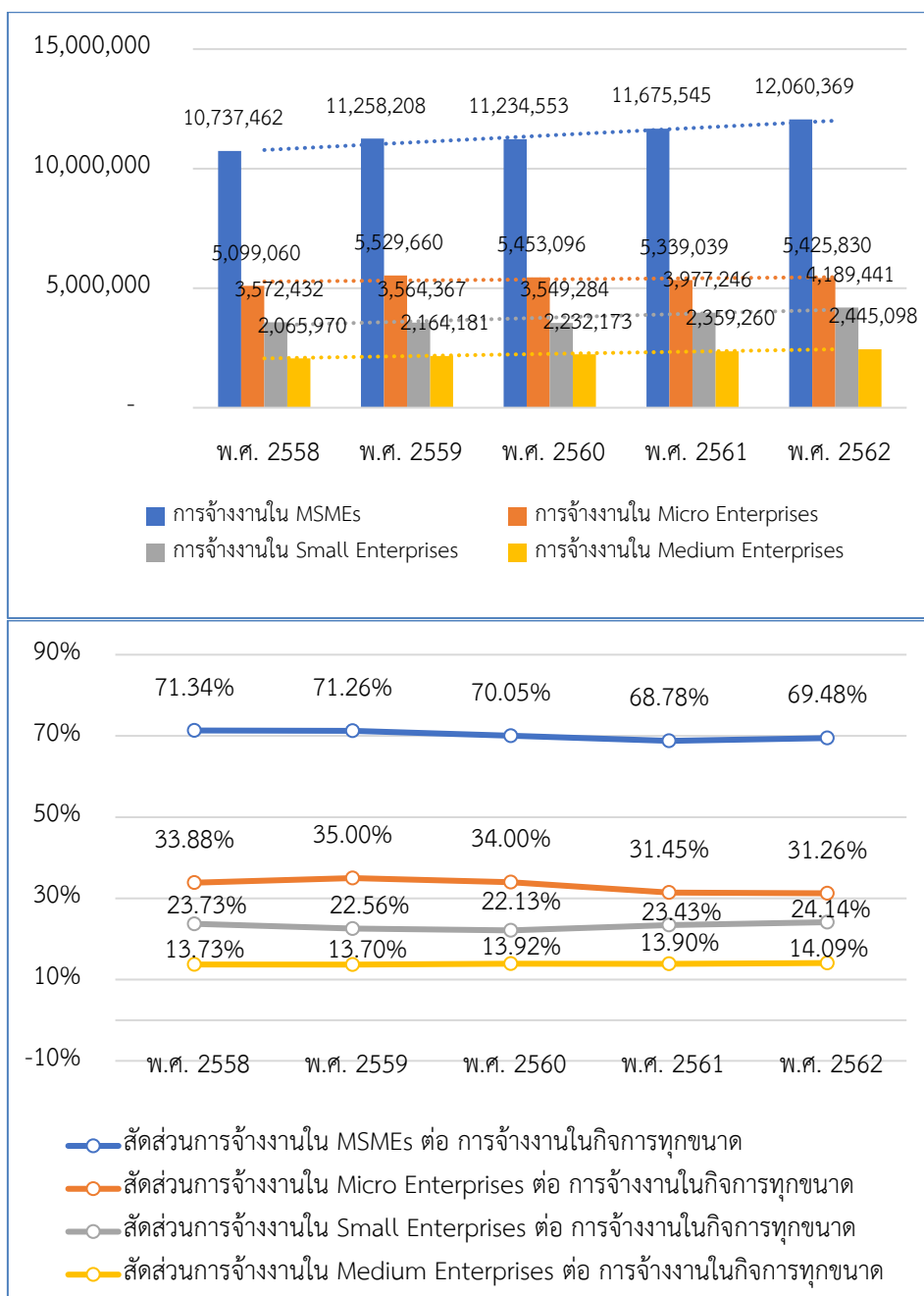
ภาพประกอบ 2.2 แสดงให้เห็นว่าในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2558-2562) จำนวนการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่อยู่ในวิสาหกิจรายย่อย เนื่องจากจำนวนของวิสาหกิจรายย่อยเมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดอื่น ๆ สูงมาก รองลงมาคือ วิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง และแสดงให้เห็นว่าสัดส่วนการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อการจ้างงานในกิจการทุกขนาดในประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 68.78-71.34 แสดงว่าการจ้างงานในประเทศไทยเกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกินครึ่งหนึ่งของการจ้างงานทั้งประเทศ จึงนับเป็นภาคส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการจ้างงานของประเทศ

2) บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต่อ ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP)

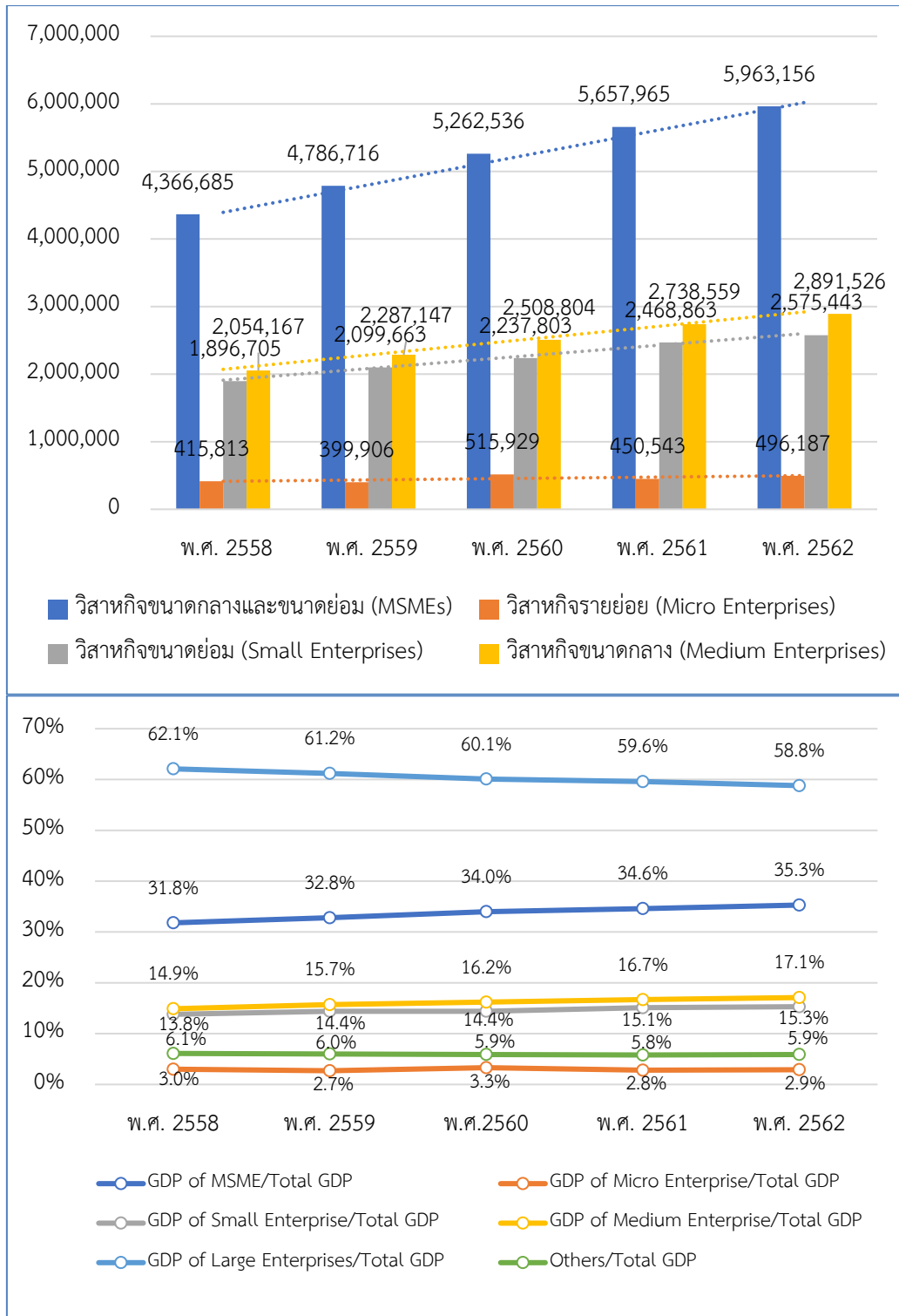
ภาพประกอบ 2.3 แสดงให้เห็นว่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2558-2562)ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และหากพิจารณาตามขนาดจะพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศมากที่สุดเมื่อเทียบกับวิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจขนาดย่อม รองลงมา คือ วิสาหกิจขนาดย่อม และวิสาหกิจรายย่อย ดังนั้นจะเห็นว่าถึงแม้จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางในประเทศไทยจะมีจำนวนน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับอีกสองวิสาหกิจที่เหลือแต่ก็ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศสูงกว่าวิสาหกิจขนาดอื่น ๆ

จะเห็นว่าสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งประเทศ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในทุกปี ซึ่งแสดงถึงบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และหากพิจารณาแยกตามขนาด จะพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางเป็นวิสาหกิจที่มีสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งประเทศสูงที่สุดเมื่อเทียบกับวิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจขนาดย่อม และมีเพิ่มสูงขึ้นในทุกปี เช่นเดียวกับวิสาหกิจขนาดย่อมที่มีสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งประเทศเพิ่มสูงขึ้นในทุกปี ในขณะที่วิสาหกิจรายย่อย มีสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งประเทศเพิ่มสูงขึ้นในบางปีและลดลงในบางปี โดยจะเห็นว่าสัดส่วนมูลค่าของผลิตภัณฑ์

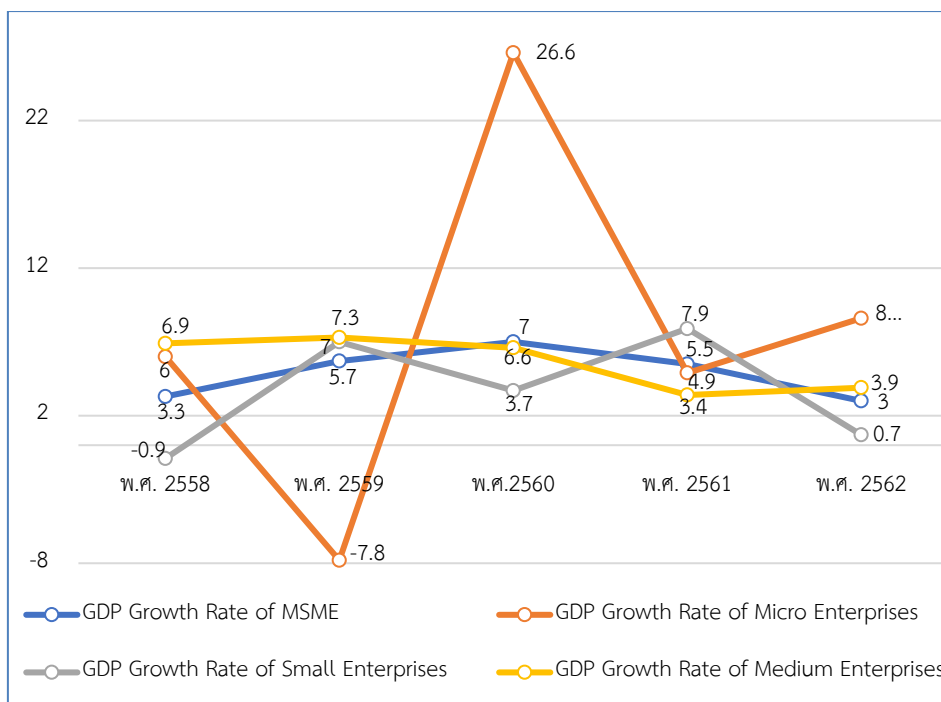
มวลรวมในประเทศ (GDP) ที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังไม่เป็นไปตามแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) ที่ตั้งเป้าหมายไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50



ภาพประกอบ 2.2 การจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสัดส่วนการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อการจ้างงานในกิจการทุกขนาด ในพ.ศ.2558-2562

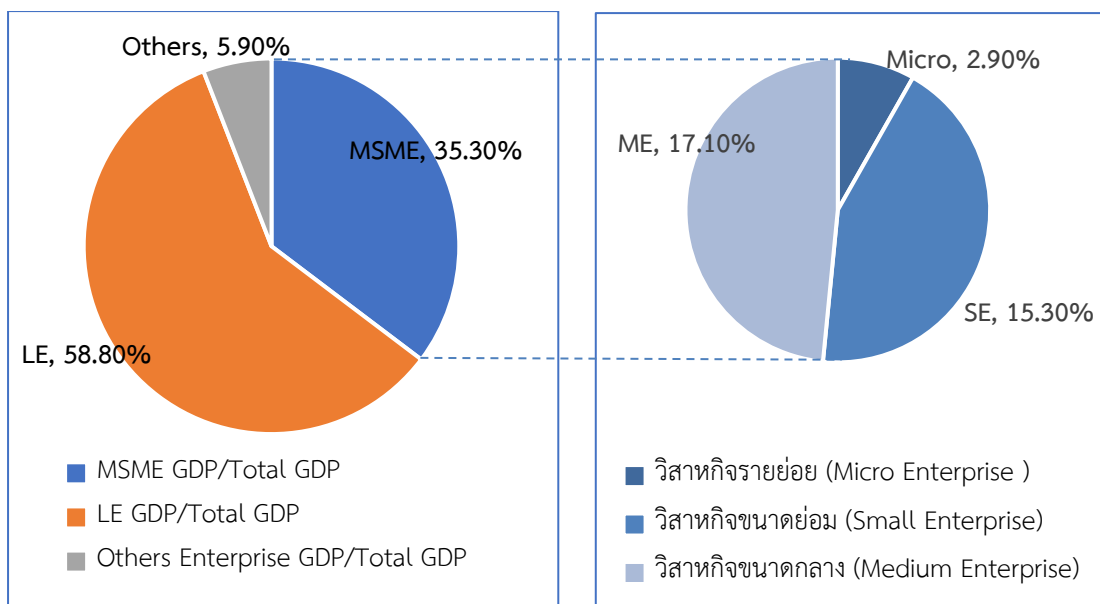


ภาพประกอบ 2.3 ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งประเทศ ในพ.ศ.2558-2562



ภาพประกอบ 2.4 อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในพ.ศ.2558-2562

ภาพประกอบ 2.4 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม ในปีช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีอัตราการขยายตัว และเมื่อพิจารณาตามขนาดวิสาหกิจจะพบว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดย่อมมีอัตราการขยายตัวเช่นเดียวกัน ในขณะที่ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจรายย่อยมีการหดตัว 7.8 ในปี พ.ศ.2559 นอกจากนี้หากเปรียบเทียบโครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ โดยจำแนกตามขนาดวิสาหกิจ ในปี พ.ศ.2562 จากภาพประกอบ 2.5 แสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 35.30 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศทั้งหมด โดยเกิดจาก 3 องค์ประกอบดังนี้ วิสาหกิจขนาดย่อยวิสาหกิจรายย่อย (Micro Enterprise) วิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprise) คิดเป็นร้อยละ 2.90 วิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) คิดเป็นร้อยละ 17.10 วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprise) คิดเป็นร้อยละ 15.30 โดยจะเห็นว่าส่วนใหญ่เกิดจากวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง



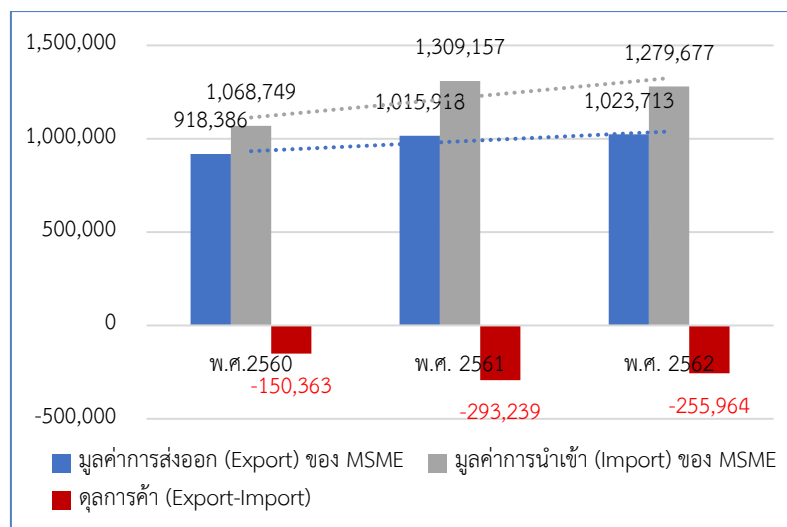
ภาพประกอบ 2.5 โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ จำแนกตามขนาดวิสาหกิจ ในพ.ศ.2562

3) บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อการค้าระหว่างประเทศ

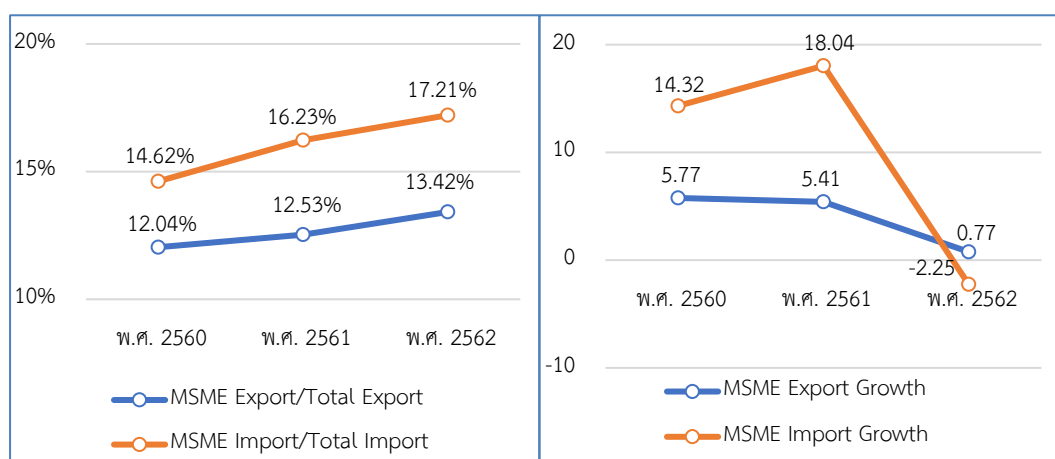
ศักยภาพการส่งออกและนำเข้าเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับขนาดของวิสาหกิจ นั่นคือ ขนาดกิจการที่ใหญ่ขึ้น จะมีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกและนำเข้าที่เพิ่มขึ้น (สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563)

ภาพประกอบ 2.6 แสดงให้เห็นว่า การค้าระหว่างประเทศในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ปีพ.ศ.2560-2562) มูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมน้อยกว่ามูลค่าการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้เกิดการขาดดุลการค้าในส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขึ้น อย่างไรก็ตามสำหรับการค้าระหว่างประเทศของไทยโดยรวมเกินดุล แต่หากพิจารณาในส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่าขาดดุลการค้า

ภาพประกอบ 2.7 แสดงให้เห็นว่า สัดส่วนมูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อมูลค่าการส่งออกทั้งประเทศมีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้นในทุกปี เช่นเดียวกับสัดส่วนมูลค่าการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อมูลค่าการนำเข้าทั้งประเทศที่มีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้นในทุกปีเช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณาถึงการขยายตัวของการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอด 3 ปีที่ผ่านมา (ปีพ.ศ.2560-2562) พบว่า การส่งออกมีการขยายตัวที่เป็นบวกทุกปี แต่มีแนวโน้มลดลง จากร้อยละ 5.77 ในปี พ.ศ.2560 เป็นร้อยละ 0.77 ในปี พ.ศ.2562 ในขณะที่การนำเข้ามีการหดตัวในปี พ.ศ.2562 โดยติดลบร้อยละ -2.25

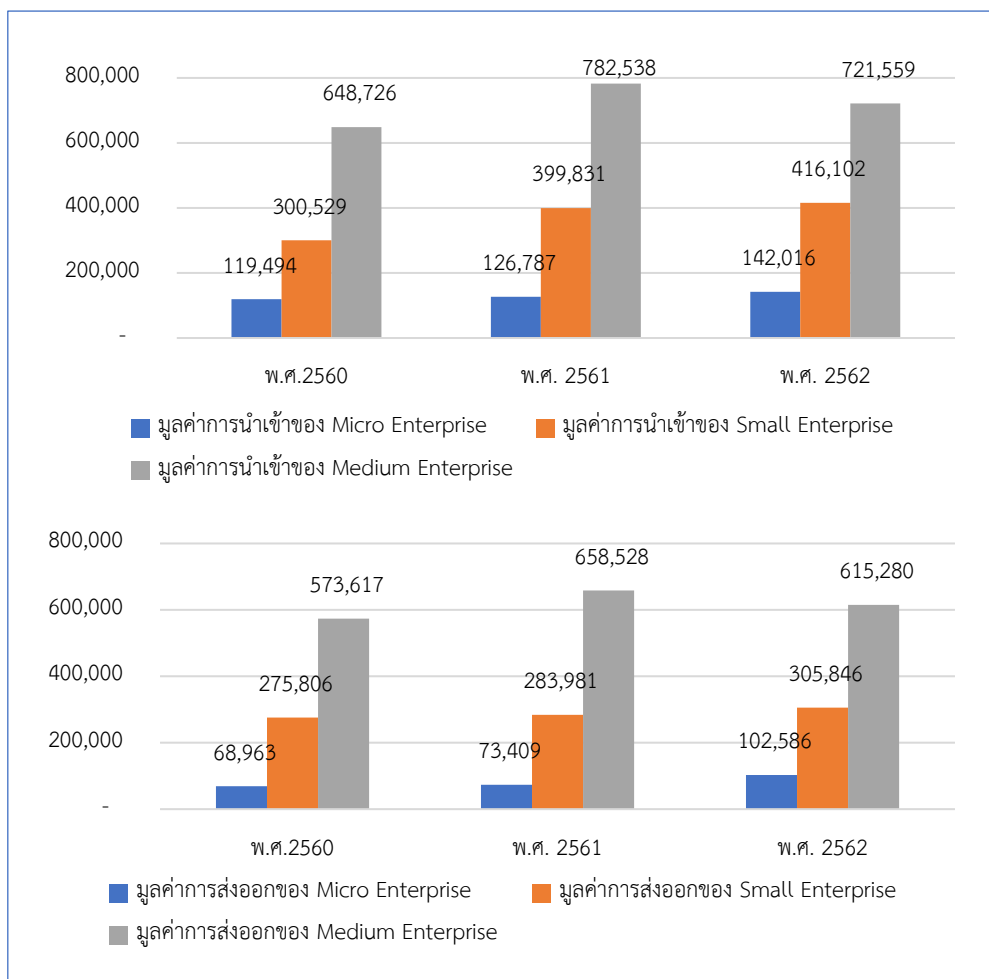


ภาพประกอบ 2.6 มูลค่าการส่งออก การนำเข้า และการขาดดุลการค้าที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในพ.ศ.2560-2562



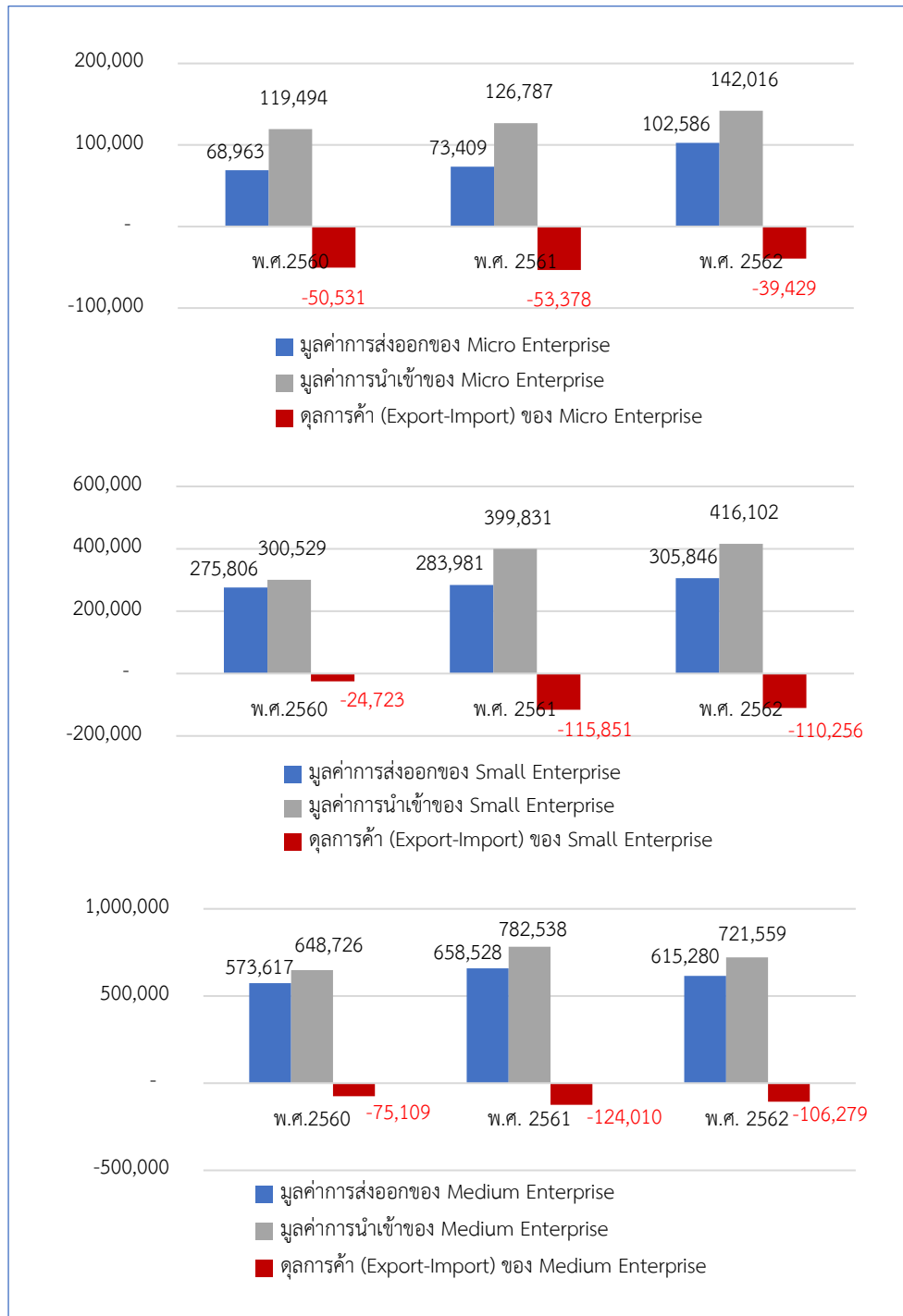
ภาพประกอบ 2.7 สัดส่วนมูลค่าการส่งออกและมูลค่าการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และอัตราการขยายตัวของการส่งออกและการนำเข้า ในพ.ศ.2560-2562

จากภาพประกอบ 2.8 เมื่อเปรียบเทียบศักยภาพในการค้าระหว่างประเทศตามขนาดธุรกิจ ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2560-2562) พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางจะมีมูลค่าการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศมากที่สุด รองลงมา คือ วิสาหกิจขนาดย่อม และวิสาหกิจรายย่อย ตามลำดับ เช่นเดียวกับวิสาหกิจขนาดกลางที่มีมูลค่าการนำเข้าสินค้าจากตลาดต่างประเทศมากที่สุดเมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจรายย่อย

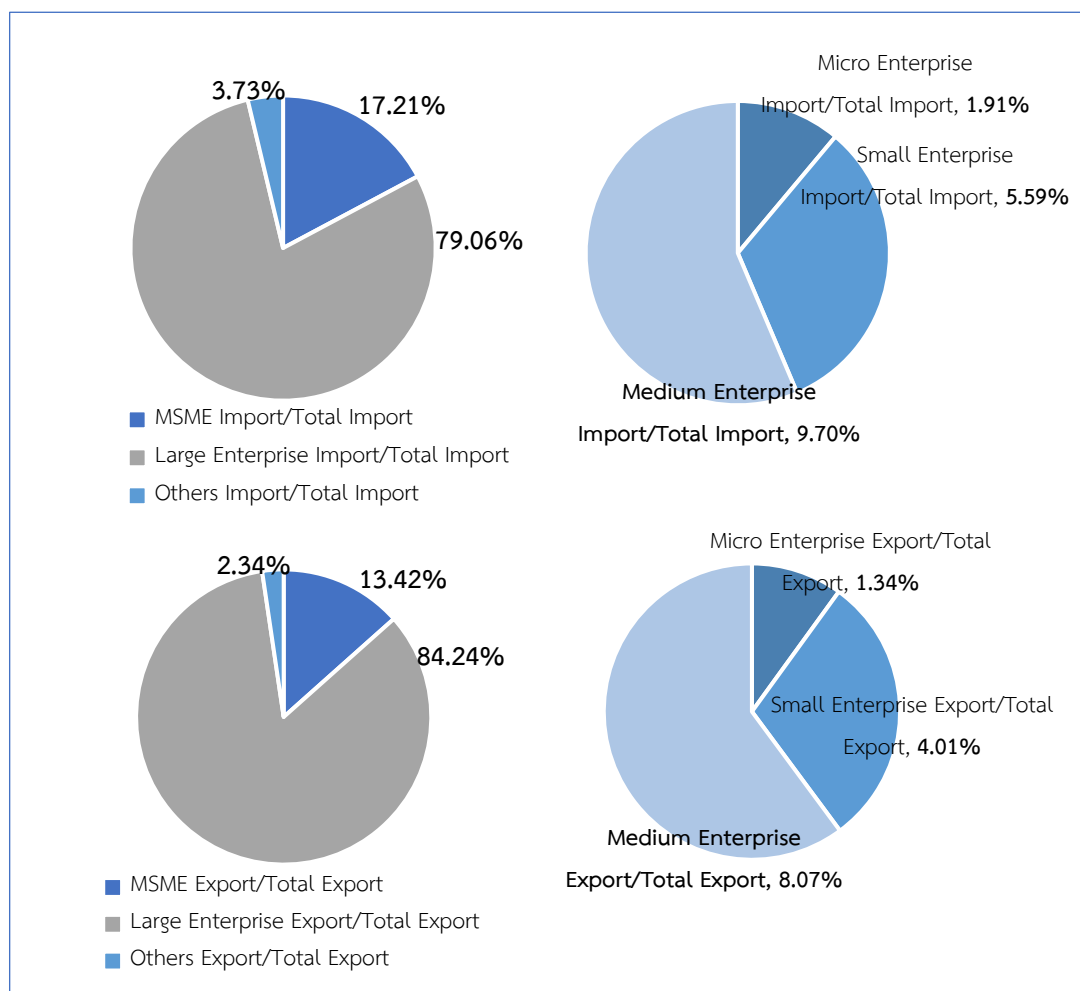


ภาพประกอบ 2.8 มูลค่าการส่งออกและมูลค่าการนำเข้า แยกตามขนาดของวิสาหกิจ
ในพ.ศ.2560-2562

ภาพประกอบ 2.9 จะแสดงให้เห็นว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2560-2562) หากพิจารณาตามขนาดธุรกิจ จะพบว่า เกิดการขาดดุลการค้าทั้งวิสาหกิจรายย่อย วิสาหกิจขนาดย่อม และวิสาหกิจขนาดกลาง นั้นแสดงให้เห็นว่าในทุกขนาดวิสาหกิจที่มีการค้าระหว่างประเทศเกิดขึ้น มีมูลค่าการส่งออกน้อยกว่ามูลค่าการนำเข้า และส่งผลต่อให้เกิดการขาดดุลการค้าตามมา



ภาพประกอบ 2.9 การขาดดุลการค้า แยกตามขนาดวิสาหกิจ ในพ.ศ.2560-2562



ภาพประกอบ 2.10 การค้าระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในพ.ศ.2562

ภาพประกอบ 2.10 แสดงให้เห็นว่าในปี พ.ศ. 2562 จะเห็นว่าการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย ส่วนใหญ่เกิดจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ ดังจะเห็นได้ว่า สัดส่วนของมูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดใหญ่ต่อมูลค่าการส่งออกทั้งประเทศ โดยคิดเป็นร้อยละ 84.24 เช่นเดียวกับสัดส่วนของมูลค่าการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดใหญ่ต่อมูลค่าการนำเข้าทั้งประเทศ โดยคิดเป็นร้อยละ 79.06

หากพิจารณาในส่วนการค้าระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า สัดส่วนของมูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อมูลค่าการส่งออกทั้งประเทศ คิดเป็นร้อยละ 13.42 โดยวิสาหกิจขนาดกลางจะมีบทบาทต่อการส่งออกมางมากที่สุดเมื่อเทียบกับวิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจขนาดย่อม โดยมีสัดส่วนของมูลค่าการส่งออกต่อมูลค่าการส่งออกทั้งประเทศ คิดเป็นร้อยละ 8.07 และมีสัดส่วนของมูลค่าการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด

ยอมต่อมูลค่าการนำเข้าทั้งประเทศ คิดเป็นร้อยละ 17.21 โดยวิสาหกิจขนาดกลางจะมีการนำเข้ามากที่สุดเมื่อเทียบกับวิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจขนาดย่อม

2.1.3 ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงประสบปัญหาในหลายด้าน ดังแสดงได้จากรายงานสถานการณ์ประจำปีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) ซึ่งมีการประมวลผลข้อมูลและสถานการณ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้สรุปประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงในอนาคต ไว้ดังนี้

- 1) ขาดทักษะพื้นฐานความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) และขาดความรู้เบื้องต้นที่เพียงพอต่อการทำธุรกิจ
- 2) ขาดการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ
- 3) ขาดความสามารถในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ
- 4) ขาดมาตรฐานการบริหารจัดการธุรกิจที่มีมาตรฐานและเป็นระบบ
- 5) ส่วนใหญ่ทำธุรกิจ โดยขาดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ขาดการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง เป็นต้น

โดยแผนพัฒนาแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดให้สัดส่วนมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Products: GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี พ.ศ. 2564 โดยหากพิจารณาจากข้อมูลตัวเลขในภาพประกอบที่ 2.3 จะเห็นว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2560-2562 ซึ่งอยู่ในช่วงแผนพัฒนาสัดส่วนมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงต่ำกว่าร้อยละ 50

จากแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) ซึ่งให้เห็นถึงสภาพปัญหาที่สำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาพรวมและในแต่ละประเด็นสามารถสรุปได้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกือบทั้งหมดเป็นธุรกิจขนาดเล็ก

แม้ว่าจะมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยจำนวนมาก แต่เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนแล้ว เกือบทั้งหมดเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม ซึ่งประกอบไปด้วยวิสาหกิจรายย่อยและวิสาหกิจขนาดย่อม โดยมีวิสาหกิจขนาดกลางเพียงเล็กน้อย โดยพิจารณาข้อมูลตัวเลขได้จากภาพประกอบ 2.1

แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) ระบุว่า ประเทศพัฒนาแล้วจะมีสัดส่วนของวิสาหกิจขนาดกลาง อยู่ที่ร้อยละ 5-10 นั้นสะท้อนให้เห็นข้อจำกัดมากมายที่ทำให้วิสาหกิจขนาดย่อมไม่สามารถเติบโตไปเป็นขนาดกลางได้ อาทิ การเข้าถึงเงินทุนเพื่อขยายกิจการ ข้อจำกัดด้านผลิตภาพและระบบบริหารจัดการ หรือปัญหาด้านการขยาย

ตลาด ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งการที่ประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางที่น้อยเกินไป หรือที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) เรียกว่า “Missing Middle” นั้น เป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางจัดเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากล สามารถใช้ประโยชน์จากการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ และมีโอกาสสร้างสินค้านวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงได้มากกว่า ดังนั้นการที่มีสัดส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางจำนวนน้อยอาจเป็นอุปสรรคหนึ่งในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการค้าระหว่างประเทศ

2) การจ้างงานในเชิงคุณภาพ

ปัญหาการจ้างงานเชิงคุณภาพยังคงเป็นหนึ่งในปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจ ทั้งในส่วนของปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะฝีมือ และช่างเทคนิคเฉพาะทาง ตลอดจนข้อจำกัดเรื่องทักษะและความสามารถในเชิงธุรกิจของตัวเจ้าของกิจการเอง โดยปัญหาที่พบบ่อยนั้น มีตั้งแต่ปัญหาด้านภาษา ด้าน IT และคอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำธุรกิจ ไปจนถึงปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่เป็นช่างฝีมือและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขตั้งแต่ระบบการศึกษา ก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน

3) ผลผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกับผลผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดใหญ่อย่างมาก

มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อจำนวนแรงงาน หรือ “ผลผลิตภาพแรงงาน” ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งที่ผ่านมาแม้ผลผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำมาก เมื่อเทียบกับผลผลิตภาพของวิสาหกิจขนาดใหญ่ โดยเฉพาะแล้วผลผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังห่างจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ถึง 4 เท่าทั้งในภาคการผลิต การค้าและการบริการ โดยพบว่าในปี 2557 ผลผลิตภาพแรงงานเฉลี่ยของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่ที่ 496,236 บาท/คน/ปี ในขณะที่วิสาหกิจขนาดใหญ่ (LE) มีผลผลิตภาพแรงงานเฉลี่ยอยู่ที่ 2,228,019 บาท/คน/ปี

4) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยยังพึ่งพาสตลาดส่งออกเก่า ไม่มองหาโอกาสใหม่

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยพึ่งพาสตลาดต่างประเทศอยู่พอสมควร โดยมีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่ที่ร้อยละ 36.8 เช่นเดียวกับการส่งออกโดยตรงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีมูลค่า 1,917,817 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 26.3 ของมูลค่าการส่งออกรวมของประเทศ หากมองในแง่จำนวนผู้ประกอบการส่งออก-นำเข้า จะเห็นว่าวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อมส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถก้าวเข้าสู่การแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้ โดยในปี 2557 มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งออกอยู่ที่ 24,543 ราย ซึ่งไม่ถึงร้อยละ 1 ของจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด ในขณะที่มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นผู้นำเข้า 46,124 ราย โดยนำเข้า 2,224,030.7 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 30.1 ของมูลค่านำเข้าทั้งหมด ส่งผลให้เกิดการขาดดุลการค้าในส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 306,213.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557

เห็นได้ชัดว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ยังคงพึ่งพาการค้าขายในประเทศเป็นส่วนใหญ่มีผู้ประกอบการเพียงไม่กี่หมื่นรายเท่านั้นที่มีศักยภาพสำหรับตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้ยังพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยยังยึดติดกับการพึ่งพาดตลาดคู่ค้าหลักๆ ในระบบเศรษฐกิจโลกเพียงไม่กี่ประเทศ อาทิ อาเซียน จีน ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา โดยยังไม่สามารถเข้าถึงโอกาสในตลาดส่งออกใหม่ๆ ได้มากนัก ในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่ออย่างมาก หากประเทศคู่ค้าเหล่านั้นประสบปัญหาการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาข้อมูลตัวเลขได้จากภาพประกอบ 2.6-2.10

5) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยส่งออกเฉพาะสินค้าขั้นพื้นฐานที่ประเทศอื่น ๆ ก็ผลิตได้

สำหรับสินค้าส่งออก 5 อันดับแรกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ได้แก่ 1) อัญมณีและเครื่องประดับ 2) พลาสติกและผลิตภัณฑ์พลาสติก 3) เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ 4) อุปกรณ์ไฟฟ้าและส่วนประกอบ และ 5) ยานยนต์และส่วนประกอบ จะเห็นว่าสินค้าที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยส่งออกหลัก ๆ นั้น อยู่ในกลุ่มสินค้าขั้นพื้นฐาน (Non-Fuel Primary Commodities) และกลุ่มที่ใช้ทักษะและเทคโนโลยีในระดับกลาง (Medium Skill & Technology Intensive) แสดงให้เห็นว่า ในเชิงโครงสร้างการส่งออกแล้ว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังไม่สามารถยกระดับสินค้าส่งออกให้เป็นสินค้าประเภทที่มีมูลค่าเพิ่มสูงได้ ยังคงเป็นการส่งออกสินค้าขั้นพื้นฐาน ที่หลายๆ ประเทศผลิตได้ ส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถสร้างรายได้จากการส่งออกได้มากนัก

นอกจากนี้จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย อธิบายได้ดังต่อไปนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) โดยในปลายปี พ.ศ. 2562 มีรายงานผู้ป่วยโรคปอดอักเสบที่ไม่ทราบสาเหตุในเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน และมีการรายงานการแพร่กระจายจากคนสู่คนได้ และมีการติดเชื้อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในอัตราสูงและมีผู้เสียชีวิตอย่างต่อเนื่อง การระบาดลุกลามไปยังประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชีย และหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย โดยเมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2563 ประเทศไทยได้ประกาศให้โรคโควิด-19 เป็นโรคติดต่ออันตราย โดยมียอดผู้ติดเชื้อในไทยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รัฐบาล

ไทยจึงได้ดำเนินการตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการบริหาร และจัดการวิกฤติโควิด-19 และได้ดำเนินมาตรการต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด จนทำให้ผู้ติดเชื้อในประเทศ ลดลงอย่างต่อเนื่อง แต่ในส่วนของสถานการณ์ต่างประเทศยังคงมีผู้ติดเชื้อจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกรวมถึงผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก ดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์ภาพรวมทางเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2563

1.1 ผลผลิตมวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลผลิตมวลรวมในประเทศ (GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไตรมาสแรก ของปี พ.ศ. 2563 หดตัวร้อยละ 3.3 ลดลงจากในไตรมาสก่อน ที่ขยายตัวร้อยละ 2.4 โดยมีมูลค่า 1,450,476 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนต่อ GDP รวมทั้งประเทศ เท่ากับร้อยละ 34.7 ลดจากร้อยละ 35.7 ในไตรมาสที่แล้ว ในขณะที่ผลผลิตมวลรวมในประเทศของทั้งประเทศหดตัวร้อยละ 1.8 โดยพบว่าผลผลิตมวลรวมในประเทศ (GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหดตัวเป็นครั้งแรก นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 เป็นต้นมา และในสาขาธุรกิจที่หดตัวอย่างเห็นได้ชัด คือ ธุรกิจบริการที่พักแรม และบริการด้านอาหาร

สำหรับผลผลิตมวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสาขาธุรกิจ ที่หดตัวอย่างเห็นได้ชัด คือ ธุรกิจบริการที่พักแรมและบริการ ด้านอาหาร ซึ่งหดตัวถึงร้อยละ 24.1 และผลผลิตมวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต หดตัวร้อยละ 2.7 จากการหดตัวของอุตสาหกรรมเบาและอุตสาหกรรมวัตถุดิบ ในขณะที่ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งยังคง ขยายตัวได้ร้อยละ 4.5

1.2 มูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

มูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในไตรมาสแรกของปี พ.ศ.2563 มีมูลค่า 242,221.8 ล้านบาท ขยายตัวจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 1.1 แต่เมื่ออยู่ในรูปดอลลาร์ สหรัฐจะมีมูลค่า 7,977.0 ล้านดอลลาร์ ขยายตัวเท่ากับร้อยละ 1.8 โดยวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมมีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกต่อการส่งออกรวมคิดเป็นร้อยละ 12.7 ขณะที่การส่งออก รวมของประเทศมีมูลค่า 62,672.1 ล้านดอลลาร์ ขยายตัวจากปีก่อนร้อยละ 0.9

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณามูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามกลุ่มของ สินค้า พบว่า สินค้าที่มีการขยายตัวได้ในไตรมาสนี้จะเป็นสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ ได้แก่ อาหาร แปรรูปและเครื่องดื่ม เครื่องแต่งกายและของใช้ในครัวเรือน รวมทั้งสินค้าชิ้นกลางในการผลิตต่าง ๆ ในขณะที่สินค้าฟุ่มเฟือย เช่น ทองคำ อัญมณีและเครื่องประดับ กลับหดตัวลงอย่างมีนัยสำคัญจากที่ เคยขยายตัวได้ตลอดทั้งปี 2562 ดังนั้นสำหรับภาพรวมสถานการณ์การส่งออกของวิสาหกิจขนาด

กลางและขนาดย่อมในไตรมาสแรกของปี 2563 พบว่าสถานการณ์ COVID-19 ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ การส่งออกมาก เท่าที่คาดการณ์ไว้ และยังมีผลทางบวกต่อการส่งออกสินค้าหลายกลุ่ม

2. ประเมินการผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากเหตุการณ์โรคระบาดไวรัสโควิด-19 ที่ระบาดอย่างหนักในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้ง ไทยนั้น ได้ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ซึ่ง สสว. ได้ประเมิน การผลกระทบเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับ Best Case เป็นระยะการระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่สามารถควบคุมโรคได้ใน เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2563 สามารถจัดการความเสียหายได้อย่างทันทั่วถึงที่ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มวลรวม ในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขยายตัวเล็กน้อยที่ร้อยละ 0.5

2) ระดับ Base Case เป็นระยะการระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ใช้ระยะเวลาในการ ควบคุมโรคได้ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2563 สามารถจัดการความเสียหายได้ค่อนข้างยาก และใช้ เวลานาน ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หดตัวร้อยละ 3.0 โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตจะหดตัว ร้อยละ 5.9 โดยสาขาในภาคการผลิตที่มีการหดตัวอย่างมีนัยสำคัญ คือ สาขาการผลิตเครื่องสำอาง และ สาขาการผลิตเครื่องหนังและผลิตภัณฑ์จากหนังสัตว์

3) ระดับ Worst Case เป็นระยะการระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ใช้ระยะเวลาในการ ควบคุมโรคได้ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 สามารถจัดการความเสียหายได้ยากมาก ส่งผลให้ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หดตัวร้อยละ 6.2 โดยผลิตภัณฑ์ มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตจะหดตัวร้อยละ 6.4 โดย สาขาในภาคการผลิตที่มีการหดตัวอย่างมีนัยสำคัญ คือ สาขาการผลิตยางแผ่นและยางก้อน และ สาขาการผลิตอาหาร

3. การปรับตัวสู่ยุค New Normal ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

New Normal แปลว่า ความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่าง ใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคม ค้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐาน ใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการให้บริการหรือ การผลิตสินค้า ซึ่งพบว่าพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงโรคระบาด COVID-19 ได้แก่

1) ผู้บริโภคตระหนักถึงการใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ดังนั้นธุรกิจที่ขายสินค้า/บริการที่ฟุ่มเฟือย มีความต้องการน้อยลง ขณะที่สินค้า/บริการจำเป็น น่าจะขายได้ แต่ปริมาณอาจลดลง

2) ผู้บริโภคให้ความสนใจเรื่องสุขภาพ ความสะอาด ความปลอดภัยเป็นเรื่องสำคัญอันดับหนึ่ง ดังนั้นธุรกิจต้องปรับตัวให้ผู้บริโภครู้สึกเชื่อมั่นและมั่นใจในเรื่องความสะอาด และความปลอดภัยของสินค้า/บริการ

3) ประชาชนต้องทำ Social Distancing ต่อไปเรื่อย ๆ ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวรองรับระยะห่างทางสังคมของผู้บริโภค

4) ผู้บริโภคต้องการความมั่นใจ (Trust) คือ การตัดสินใจซื้อสินค้า/บริการใด ๆ ผู้บริโภคต้องมีความมั่นใจในแนวทางปฏิบัติของธุรกิจ ซึ่งจะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภคถึงเรื่องความสะอาด ความปลอดภัย และปลอดภัยโรค

ในด้านผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องมีการปรับตัว และรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ COVID-19 และสามารถได้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ จากสถานการณ์นี้ ดังต่อไปนี้

1) ผู้ประกอบการพิจารณา Product Design/Service Design และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อปรับตัวรองรับสถานการณ์ COVID-19

2) ช่องทางการขายออนไลน์ คือ ช่องทางปกติและช่องทางรอดในสถานการณ์ COVID-19

3) บริหารธุรกิจด้วยความยืดหยุ่น เนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการต้องปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

4) ผู้ประกอบการพิจารณาการปรับเปลี่ยนโครงสร้างต้นทุนของธุรกิจ ให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ COVID-19 เช่น ลดการจ้างงาน ใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุน

5) ช่วง COVID-19 คาดว่าตลาดในประเทศจะฟื้นตัวก่อนดังนั้น การทำธุรกิจช่วงนี้ควรเน้นตลาดในพื้นที่ ในท้องถิ่น และในประเทศกันก่อน

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หากธุรกิจสามารถปรับตัวได้ จะสามารถอยู่รอดและอยู่ได้ในระยะยาวเมื่อสถานการณ์ COVID-19 จบลง เช่น บางโรงแรมเริ่มมีการนำเทคโนโลยี “Touchless” มาใช้ ร้านอาหารต้องพิจารณาช่องทาง delivery ร้านขายสินค้าต้องพิจารณาช่องทางขายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ เป็นต้น ทั้งนี้ผู้นำของสถานประกอบการย่อมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุถึงความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

4. แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 2,746 ราย จาก 21 สาขาธุรกิจ ในภูมิภาค เรื่องความพร้อมและการปรับตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) พบว่า

- ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังไม่มีช่องทางการขายผ่านทางออนไลน์ โดยคิดเป็นร้อยละ 61.4 ส่วนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีช่องทางการขายผ่านทางออนไลน์ คิดเป็นร้อยละ 38.6

- ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังไม่มีบริการ Delivery ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 64.1

- ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถชำระเงินผ่านทางออนไลน์ได้ (โอนเงิน Prompt-Pay หรือ อื่น ๆ) คิดเป็นร้อยละ 79.3 แต่อีกร้อยละ 20.7 ยังไม่สามารถชำระเงินผ่านทางออนไลน์ได้

- แผนการปรับตัวทางธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มีแผนการปรับตัวทางธุรกิจ คิดร้อยละ 84.8 และยังมีแผนการปรับตัวและรอดูสถานการณ์

- ปัญหาและอุปสรรคในการขอรับความช่วยเหลือมาตรการจากภาครัฐ พบว่า การขาดคุณสมบัติในการขอรับความช่วยเหลือเป็นปัญหาและอุปสรรคสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ความล่าช้าข้อผิดพลาดในการตรวจสอบและขั้นตอนที่ยุ่งยากของระบบ

ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้จะได้อธิบายความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทักษะทางปัญญา และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม โดยหากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทักษะปัญญามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นั้นแสดงว่า ผู้นำของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทักษะปัญญาจะมีส่วนสำคัญในการยกระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย รวมทั้งถือว่ามีส่วนในการแก้ไขปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังที่กล่าวมา เช่น ปัญหาประการที่ 1 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกือบทั้งหมดเป็นธุรกิจขนาดเล็ก หากผู้นำมีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจโดยการตระหนักและรับรู้ถึงโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจ รวมทั้งจะมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน อันจะทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดเล็กเติบโตเป็นวิสาหกิจขนาดกลางได้ในที่สุด รวมทั้งทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์จะเป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความพร้อมของทรัพยากร เพื่อเตรียมพร้อมในการขยายตัวของวิสาหกิจให้เติบโตขึ้นจากวิสาหกิจขนาดเล็กเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง ปัญหาประการที่ 2) ปัญหาการจ้างงานเชิงคุณภาพ และปัญหาประการที่ 3) ผลผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกับผลผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดใหญ่อย่างมาก ดังนั้นหากพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทุนมนุษย์ ก็สามารถใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้นำของ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้มีลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมให้ทุนมนุษย์หรือทักษะแรงงานขององค์กรสูงขึ้น อันจะช่วยลดปัญหาการขาดทักษะในการทำงานของแรงงาน และช่วยส่งเสริมให้ผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสูงขึ้น อันจะส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งช่วยยกระดับทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ขององค์กรให้สูงขึ้นได้ ประการที่ 4) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยยังพึ่งพาตลาดส่งออกเก่า ไม่มองหาโอกาสใหม่ และประการที่ 5) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยส่งออกเฉพาะสินค้าขั้นพื้นฐานที่ประเทศอื่น ๆ ก็ผลิตได้ โดยหากผู้นำของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ก็จะมีพฤติกรรมและแนวทางในการดำเนินธุรกิจในการตระหนักรู้และใช้ประโยชน์จากโอกาสในการดำเนินธุรกิจ มีวิสัยทัศน์และแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ อันอาจทำให้เกิดการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ มองหาตลาดใหม่ และอาจมีแนวโน้มเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของตลาดต่างประเทศมากขึ้น รวมทั้งจะมีแนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น รวมทั้งผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะก่อให้เกิดการยกระดับทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ได้ อันจะทำให้ทรัพยากรขององค์กรมีความพร้อมในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีส่วนในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานตระหนักรู้โอกาสในการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการ อันนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้นตามมา

รวมถึงกรณีที่เกิดปัญหาการระบาดของโควิด-19 ที่ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งกระทบต่อการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เป็นวงกว้าง ผู้ประกอบการจึงควรมีการปรับรูปแบบการดำเนินการธุรกิจด้านต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้น เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอย่างยั่งยืน ดังนั้นหากผู้นำของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและมีการเตรียมความพร้อมของทุนทางปัญญาอย่างเหมาะสมก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวของธุรกิจได้ทันถ่วงทีและมีการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และเหมาะสม

ดังนั้นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรสามารถส่งเสริมและพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้นำองค์กรให้มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และได้องค์ความรู้เกี่ยวกับทุนทางปัญญาในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อยกระดับทุนทางปัญญาให้สูงขึ้น อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น ทั้งนี้

องค์ความรู้ที่ได้รับสามารถเป็นแนวทางในการวางนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งในภาคใต้และในภาพรวมของประเทศ

2.1.4 แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาครัฐ

แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาครัฐ เห็นได้จาก ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) 4) และ ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) ที่ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาครัฐยังคงให้ความสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างต่อเนื่อง อธิบายได้ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นยุทธศาสตร์ชาติซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยจากยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมาย คือ 1) ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน 2) ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจอัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่นาคตผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลกควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันจะมีตัวชี้วัด คือ 1) รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้ 2) ผลผลิตภาพการผลิตของประเทศ ทั้งในปัจจัยการผลิตและแรงงาน 3) การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา 4)

ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

นอกจากนี้แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 8 ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ ยังถูกใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมผู้ประกอบการยุคใหม่ให้เติบโตอย่างเข้มแข็งและเป็นกลไกสำคัญในการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย โดยมีเป้าหมาย คือ ผู้ประกอบการในทุกระดับเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น โดยมีตัวชี้วัด คือ สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ โดยแผนแม่บทฉบับนี้ประกอบด้วย 4 แผนย่อย คือ 1) การสร้างความเข้มแข็งผู้ประกอบการอัจฉริยะ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นและความถนัดที่แตกต่างและหลากหลายของแรงงาน 2) การสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน 3) การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด 4) การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ โดยพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12 ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และกำหนดเป็นแนวทางที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการตอบสนองต่อเป้าหมายที่ต้องบรรลุในระยะ 5 ปี ที่จะเป็นการวางพื้นฐานที่สามารถสานต่อการพัฒนาในประเด็นสำคัญของประเทศในระยะต่อไปเพื่อสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยใช้หลักของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนำทาง ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์ คือ 1) สร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน 2) สร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจรายสาขา เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการค้าการลงทุน

มีการกำหนดเป้าหมายที่กล่าวถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยตรง คือ เป้าหมายที่ 5 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น โดยวัดจากสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งประเทศ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดเป้าหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น ในวัตถุประสงค์ที่ 1 คือ เป้าหมายที่ 3 พัฒนาภาคส่งออกให้ขยายตัวและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย โดยวัดจากอัตราการขยายตัวของมูลค่าการส่งออก และเป้าหมายที่ 8 ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงขึ้น โดยวัดจากอันดับ

ความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ และวัตถุประสงค์ที่ 2 คือ เป้าหมายที่ 1 เศรษฐกิจรายสาขาเติบโตอย่างเข้มแข็งและเป็นฐานในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยวัดจากอัตราการขยายตัวของภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

3) แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564)

แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) นั้นให้ความสำคัญกับการยกระดับขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตเข้มแข็ง และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ผ่านแนวคิดการสร้างคุณค่าและมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ อาทิ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การเข้าสู่ตลาดโลก เป็นต้น เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถก้าวขึ้นมาเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาต่าง ๆ ของประเทศ ทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ยุทธศาสตร์ของกระทรวงและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยเติบโต เข้มแข็งแข่งขันได้ในระดับสากลเพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ” โดยจะมุ่งเน้นให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง ภายใต้บริบทการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยจะต้องมีความรู้ มีทักษะในการประกอบธุรกิจ สามารถสร้างสรรค์สินค้า/บริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน มีมูลค่าสูง แข่งขันได้ทั้งตลาดในประเทศและตลาดโลก เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยก้าวขึ้นเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศได้อย่างแท้จริง

เป้าหมายสูงสุดในระดับผลกระทบเชิงมหภาคของแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 คือ “การเพิ่มสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศให้สูงขึ้นเป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี พ.ศ. 2564” ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจได้มากขึ้น มีการลงทุนเพิ่มขึ้น และมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในประเทศและในระดับสากลสูงขึ้น โดยแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 มีพันธกิจ คือ 1) พัฒนาระบบนิเวศให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ยกระดับขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพ พร้อมเข้าสู่การแข่งขันอย่างมืออาชีพ 3) เพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อสร้างมูลค่า และประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายประเด็น เป็นการส่งเสริมและพัฒนาในประเด็นที่สำคัญต่อการเติบโตและขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีทั้งการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น และการพัฒนาระบบนิเวศที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตและความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1) ยกกระดับผลิตภาพ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 2) ส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน 3) ส่งเสริมการเข้าถึงตลาดและการเข้าสู่สากล 4) พัฒนาและส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เฉพาะกลุ่ม เป็นการส่งเสริมและพัฒนาเฉพาะกลุ่ม ซึ่งมีความต้องการความช่วยเหลือที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องมีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาเฉพาะสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแต่ละกลุ่ม โดยประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) สร้างผู้ประกอบการใหม่ที่มีมูลค่าสูง (High Value Startup) 2) ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3) พัฒนาวิสาหกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนากลไกเพื่อขับเคลื่อนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างเป็นระบบ เป็นการพัฒนาระบบสนับสนุนที่จะช่วยให้การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น โดยประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาเครื่องมือการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพ 2) ทบทวน ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ สิทธิประโยชน์เพื่อเอื้อและลดอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

4) ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0)

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) กับดักความเหลื่อมล้ำ (Inequality Trap) นั่นคือ ช่องว่างของรายได้และโอกาสของคนจนและคนรวยห่างออกมากขึ้น และกับดักความไม่สมดุล เนื่องจากที่ผ่านมา ประเทศไทยเน้นความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ แต่ละเลยการรักษาสิ่งแวดล้อม การสร้างสังคมที่อยู่ดีมีสุข และการยกระดับศักยภาพและภูมิปัญญามนุษย์ จนส่งผลกระทบต่อเชิงลบในมิติต่าง ๆ กับดักทั้งสามจึงเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถสร้างความมั่งคั่งและมีความมั่งคั่งในแนวทางที่ยั่งยืนได้มากกว่านี้ นี่คือเหตุผลสำคัญของการปรับเปลี่ยนโมเดลทางเศรษฐกิจ จากไทยแลนด์ 3.0 ไปสู่ไทยแลนด์ 4.0

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักทั้งสาม พร้อม ๆ กับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกรุ่นหนึ่ง ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของโลกยุค The Fourth Industrial Revolution หรือ ยุคที่ 4 คือ ยุคปัจจุบัน ที่เกิดการรวมตัวและแตกตัวของเทคโนโลยีและนวัตกรรม อย่างเป็นรูปธรรมตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ

20 ปีได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก โดยมีเป้าหมายหลัก คือ 1) ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ คือ เป็นระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า (Value - Based Economy) ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ 2) ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม คือ เป็นสังคมที่ไม่ทอดทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Inclusive Society) ด้วยการเติมเต็มศักยภาพของผู้คนในสังคม เพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงทางเศรษฐกิจสังคม โดยมีเป้าหมายย่อยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยตรง คือ การยกระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็น Smart SME 3) การยกระดับคุณภาพมนุษย์ คือ การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21 4) การรักษาสິงแวดล้อม คือ มีระบบเศรษฐกิจที่สามารถปรับสภาพตามภูมิอากาศควบคู่ไปกับการเป็นสังคมคาร์บอนต่ำอย่างเต็มรูปแบบ (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สวทช., 2560)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะ 20 ปีข้างหน้า จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการไทยให้เป็น “ผู้ประกอบการยุคใหม่” ที่ก้าวทันและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเนื่องจากการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตและความเข้มแข็งของผู้ประกอบการจะช่วยให้ประเทศสามารถแข่งขันในระดับเวทีการค้าโลกได้ โดยผู้ประกอบการยุคใหม่จะต้องมีทักษะแห่งอนาคตที่มีความพร้อมทางด้านทัศนคติ ทักษะความสามารถ และความรู้สำหรับการรับมือกับการแข่งขันที่จะรุนแรงขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

จากกระแสโลกาภิวัตน์ประกอบกับพลวัตทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภาคการผลิตที่ลดและเลิกพึ่งพาทุนการผลิตตามแบบอุตสาหกรรมเดิม มาสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมอันส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ เช่น โครงสร้างการค้าที่ปรับรูปแบบอยู่บนช่องทางอินเทอร์เน็ตมากขึ้นส่งผลให้ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต้องล้มเลิกกิจการไป ดังนั้น การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในบริบทปัจจุบัน “คน” จึงเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ต้องสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการไทยให้เป็น “ผู้ประกอบการยุคใหม่” ที่ก้าวทันและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนธุรกิจโดยวางการปรับบทบาทภาครัฐให้เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนา เพื่อผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินและฐานข้อมูลที่ทันสมัย เสริมสร้างศักยภาพในการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจใหม่ ๆ ในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

ดังนั้น ไม่ว่าจะพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใดก็ตาม จะเห็นได้ว่าผู้นำขององค์กรหรือผู้บริหารองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสามารถนำพา

องค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยมีความจำเป็นที่ผู้ประกอบการและหน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างความร่วมมือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ

2.2 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นตัวแปรที่มีนักวิชาการให้ความสนใจเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะในวรรณกรรมการจัดการและวรรณกรรมบริหารธุรกิจโดยมีการให้ความหมายและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กรแตกต่างกันไปตามบริบทที่มีการศึกษา ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 1) ความหมายและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร 2) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.2.1 ความหมายและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวิจัยเชิงประจักษ์ในด้านของนโยบายธุรกิจ (Business Policy) (Dess et al., 1984) และเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวิจัยด้านการจัดการ (Richard et al., 2009) โดยผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นจะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ การวิเคราะห์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์จากกระบวนการที่องค์กรได้ดำเนินการไป (Richard et al., 2009)

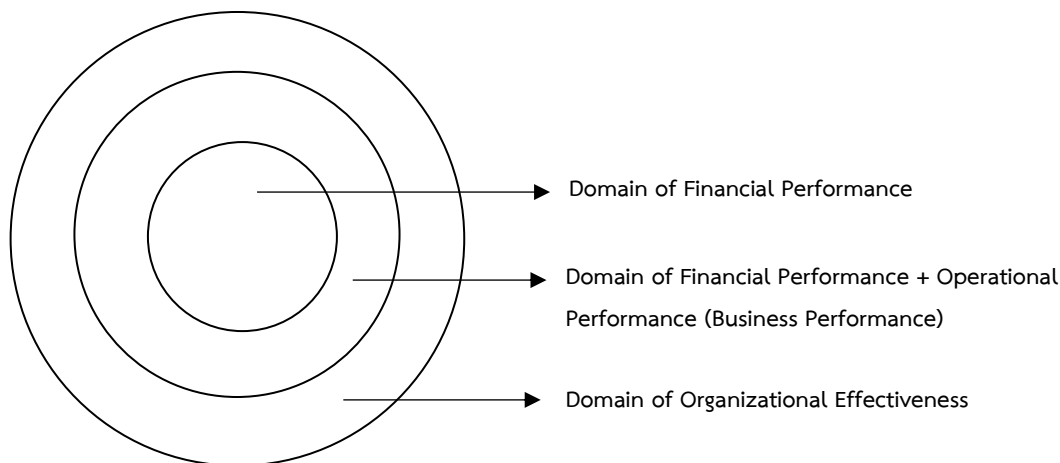
Richard et al., (2009) ได้ศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับนิยามและการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ในระหว่างปี ค.ศ.2005-2007 จากงานวิจัยจำนวน 213 ฉบับ ในวารสารชั้นนำทางด้านบริหารธุรกิจ ได้แก่ Academy of Management Journal (AMJ), Administrative Science Quarterly (ASQ), Journal of International Business Studies (JIBS), Journal of Management (JOM) และ Strategic Management Journal (SMJ) โดยพบว่า ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) มีความแตกต่างจากความหมายของประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) โดยสามารถให้คำจำกัดความ ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ขององค์กร (Firm Outcomes) แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ประกอบด้วย กำไร (Profits) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI) เป็นต้น 2) ผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Product Market Performance) ประกอบด้วยยอดขาย (Sales) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เป็นต้น และ 3) ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Shareholder Return) ประกอบด้วย ผลตอบแทนของ

ผู้ถือหุ้นทั้งหมด (Total Shareholder Return), มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added) เป็นต้น

2. ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่กว้างขึ้นโดยครอบคลุมผลการดำเนินงานขององค์กรและรวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Operations) และการดำเนินงานภายนอกองค์กรที่ซึ่งมีการประเมินคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Valuation) จากบุคคลภายนอก เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เป็นต้น ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจะพิจารณาถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่กว้างกว่าผลการดำเนินงานขององค์กร

การกำหนดความหมายและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร และประสิทธิภาพขององค์กร ตามแนวทางของ Richard et al. (2009) สอดคล้องกับแนวคิดของ Venkatraman and Ramanujam (1986) ที่กล่าวถึงขอบเขตของผลการดำเนินงาน ตามภาพประกอบ 2.11 โดยแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพขององค์กร ครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) และผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน (Operational Performance)



ภาพประกอบ 2.11 ขอบเขตผลการดำเนินงานตามแนวทางของ Venkatraman and Ramanujam (1986)
ที่มา: Venkatraman and Ramanujam (1986)

ทั้งนี้ สามารถอธิบายความสอดคล้องของการศึกษาของ Richard et al. (2009) และ Venkatraman and Ramanujam (1986) โดยความหมายและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของ Richard et al. (2009) มีความคล้ายคลึงกับความหมายและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance) ตามแนวทางของ

Venkatraman and Ramanujam (1986) ที่ระบุว่าผลการดำเนินงานทางธุรกิจครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานทางการเงินและผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงานสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดทางการเงิน ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติงาน หรือวัดจากทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรตามความหมายของ Richard et al. (2009) เป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางขอบเขตของผลการดำเนินงานของ Venkatraman and Ramanujam (1986) โดยที่ประสิทธิผลขององค์กรจะครอบคลุมขอบเขตผลการดำเนินงานที่กว้างกว่าผลการดำเนินงานขององค์กร

ตามมุมมองของ Venkatraman and Ramanujam (1986) ระบุว่าผลการดำเนินงานทางธุรกิจสะท้อนถึงมุมมองของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) โดยได้อธิบายแนวคิดอย่างแคบและแนวคิดอย่างกว้างของผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ไว้ดังนี้

1. แนวคิดอย่างแคบของผลการดำเนินงานทางธุรกิจ มุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) โดยมีตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) สะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจของธุรกิจ (Economic Goals) แนวคิดอย่างแคบแสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานทางธุรกิจแสดงได้ด้วยผลการดำเนินงานด้านการเงิน ซึ่งมีตัวชี้วัด เช่น การเจริญเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) (โดยที่ความสามารถในการทำกำไรสะท้อนได้ด้วยอัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ เช่น ROA, ROS และ ROE) Tobin's Q, และ Earnings Per Share เป็นต้น

2. แนวคิดอย่างกว้างของผลการดำเนินงานทางธุรกิจจะครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) และผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน (Operational Performance) หรือผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial Performance) ยกตัวอย่างตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติงาน เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไร (Profitability), ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ประสิทธิภาพทางการตลาด (Marketing Effectiveness) เป็นต้น และมีมุมมองว่าตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงิน

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Richard et al. (2009) ระบุว่าการศึกษาที่ผ่านมา โดยส่วนใหญ่ กำหนดให้ผลการดำเนินงานเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) คิดเป็นร้อยละ 69 และมีงานวิจัยบางส่วนกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรควบคุม (Control Variable) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ (1) ข้อมูลจากการสำรวจ (Survey Data) คิดเป็นร้อยละ 23 ของงานวิจัยทั้งหมด (2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คิดเป็นร้อยละ 59 ของงานวิจัยทั้งหมด และ (3) การเก็บข้อมูลแบบผสมจากทั้ง

การสำรวจและข้อมูลทุติยภูมิ คิดเป็นร้อยละ 18 รวมทั้ง มีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งแบบปรนัย (Objective Measures) และแบบอัตวิสัย (Subjective Measures) ดังจะอธิบายรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

2.2.2 การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

Richard et al. (2009) แบ่งประเภทของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ การวัดผลแบบปรนัย (Objective Measures) และการวัดผลแบบอัตวิสัย (Subjective Measures)

1. การวัดผลแบบปรนัย (Objective Measures) คือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตามโดยมีหลักฐานในการอธิบายผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน เช่น มีข้อมูลตัวเลขในการอธิบาย เป็นต้น โดยแบ่งการวัดเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) การวัดทางการบัญชี (Accounting Measures) คือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่นิยมใช้โดยทั่วไป แต่เป็นการวัดผลหรือมองเฉพาะข้อมูลที่เกิดขึ้นมาแล้ว จึงไม่สามารถใช้คาดคะเนผลการดำเนินงานในอนาคตได้ดีนัก และอาจมีการบิดเบือนข้อมูลได้เนื่องจากเหตุผลทางด้านภาษี โดยมีมาตรวัดทางการบัญชี ยกตัวอย่างเช่น การวัดกระแสเงินสดในการผลิต (Cash Flow from Operation) รายได้ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (Earnings before Interest and Tax: EBIT) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI) และยิ่งรวมถึงการวัดทางด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ยอดขาย (Sales) การเจริญเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) เป็นต้น

2) การวัดทางการเงิน (Financial Market Measures) คือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการมองถึงมูลค่าของสินทรัพย์ที่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ เป็นการวัดผลที่มองไปถึงอนาคตข้างหน้า โดยมีมาตรวัดทางการเงิน ยกตัวอย่างเช่น มูลค่าตลาด (Market value) การประเมินราคาหุ้น (Stock Price) ผลตอบแทนทั้งหมดของผู้ถือหุ้น (Total Shareholder Return) เป็นต้น

3) การวัดแบบผสมทางการบัญชีและการเงิน (Mixed Accounting/ Financial Market Measures) คือ การวัดที่เน้นความสมดุลระหว่างการวัดทางการบัญชีและการเงิน โดยมีมาตรวัดทางยกตัวอย่างเช่น การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added: EVA) อัตราผลตอบแทนจากโครงการ (Internal Rate of Return: IRR)

มูลค่าสุทธิในปัจจุบัน (Net Present Value: NPV) อัตราส่วน Tobin's q และผลตอบแทนทั้งหมดของธุรกิจ (Total Business Return: TBR) เป็นต้น

4) ความอยู่รอดขององค์กร (Survival) คือ การวัดสภาพการดำเนินงานที่เกิดขึ้นขององค์กรในมิติทางด้านสังคมและการคงอยู่ของสถานประกอบการ โดยความอยู่รอดขององค์กรเป็นตัวแปรตามที่ใช้เพื่ออธิบายผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพบในงานวิจัยทางการจัดการ สังคมวิทยาองค์กร (Organizational Sociology) และภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) โดยความอยู่รอดขององค์กรจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)

2. การวัดผลแบบอัตวิสัย (Subjective Measures) คือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการใช้ความคิดเห็นหรือความรู้สึก แบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1) การวัดแบบอัตวิสัยเต็มรูป (Fully Subjective Measures) คือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อนำความคิดเห็นมาตีความ ซึ่งผลการวัดด้วยวิธีนี้อาจมีอคติเกิดขึ้นได้

2) การวัดกึ่งปรนัย (Quasi-Objective Measure) คือ การวัดที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์นั้นโดยเฉพาะ เช่น การทำรายงานผลการดำเนินงานส่วนบุคคล (Self-Report) การสอบถามพนักงานขายเกี่ยวกับยอดขาย การสอบถามผู้บริหารระดับสูงถึงมูลค่าตลาดขององค์กร เป็นต้น

วิธีการวัดผลแบบปรนัยผู้ให้ข้อมูลจะให้ข้อมูลทางการเงินที่ชัดเจน เช่น ให้ข้อมูลตัวเลขกำไรที่องค์กรได้รับ เป็นต้น ในขณะที่วิธีการวัดผลแบบอัตวิสัย ผู้ให้ข้อมูลจะให้ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กร เทียบกับคู่แข่งหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน จึงต้องใช้มาตรวัดหรือสเกลการวัด (Scales) ในการให้ข้อมูล (Wall et al., 2004; Zulkifli. 2014)

บ่อยครั้งที่นักวิจัยด้านการจัดการกลยุทธ์พบปัญหาในการวัดผลการดำเนินงานแบบปรนัย โดยมีปัญหาเกี่ยวกับความเชื่อมั่น (Reliable) และความเที่ยง (Valid) (Dess et al., 1984 & Robinson) จึงตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยการวัดผลแบบปรนัยและการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยการวัดผลแบบอัตวิสัย โดยกำหนดให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets) และการเจริญเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) เป็นตัวแทนของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งพบว่า การวัดผลแบบปรนัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการวัดผลแบบอัตวิสัย ซึ่งเป็นการสนับสนุนการวัดผลการดำเนินงานด้วยการวัดผลแบบอัตวิสัย สอดคล้องกับ Venkatraman and Ramanujam (1986) ที่พบว่า การวัดผลแบบปรนัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการวัดผลแบบอัตวิสัย เช่นเดียวกับการศึกษาของ Wall et al. (2004) ที่ระบุว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบอัตวิสัย (Subjective Measures) มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท

ในปัจจุบันมีการศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรในหลายด้าน เช่น ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม เป็นต้น และเนื่องจากมีมุมมองว่าการประเมินผลเพียงด้านเดียวไม่สามารถที่จะวัดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน Kaplan and Norton จึงได้เสนอการวัดผลองค์กรแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard: BSC โดยวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan & Norton, 1996)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลของสถานภาพและความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กร นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการดำเนินงานที่พนักงานแต่ละคนสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ โดยมุมมองด้านการเงินสามารถวัดได้จากความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ผลตอบแทนสินทรัพย์ (Assets Returns) การยกระดับรายรับขององค์กร (Revenue Enhancement) เช่น อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) การลดต้นทุน (Cost Reduction) การปรับปรุงกระบวนการผลิต (Productivity Improvement) การใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดความสำเร็จขององค์กรในสายตาของลูกค้าในประเมินสินค้าและการบริการที่มีคุณภาพขององค์กร โดยมุมมองด้านลูกค้าสามารถวัดได้จากส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) จำนวนลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) เป็นต้น โดยมุมมองด้านลูกค้าเป็นมุมมองที่แสดงว่าองค์กรสามารถแปลงกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติที่เน้นการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด และมุมมองด้านลูกค้าจะนำมาสู่การสร้างผลตอบแทนทางการเงินในอนาคตให้กับองค์กร โดย Kaplan and Norton (1996) ระบุว่า ตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการวัดประสิทธิภาพในการผลิตหรือการให้บริการขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงาน มุมมองด้านกระบวนการภายในสามารถวัดได้จาก ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operating Efficiency) คุณภาพในการบริการ (Service Quality) ความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) เป็นต้น โดย Kaplan and Norton (1996) ระบุว่า มุมมองด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ซึ่งให้เหตุผลว่าถ้าองค์กรมีการจัดการภายในที่ดีจะส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดความพร้อมและการพัฒนาทรัพยากรภายในองค์กร มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตสามารถวัดได้จาก ศักยภาพของพนักงาน (Employee Capability) โดยนิยามวัดด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การรักษาพนักงาน (Employee Retention) การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน (Employee Productivity) และวัดได้จากศักยภาพของระบบข้อมูล (Information System Capability) ด้านการจูงใจ การเสริมพลังอำนาจให้กับพนักงาน เป็นต้น Kaplan and Norton (1996) ระบุว่า การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรนั้นเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรธุรกิจสร้างขึ้น เพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาถึงการวัดผลการดำเนินงานในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่ามีการวัดผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) (Khalique et al., 2015; Khalique et al., 2018) 2) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) (Beltramino et al., 2020; Engelen et al. 2015; Lechner & Gudmundsson, 2014; Madison et al., 2018; Rauch & Hatak, 2016; Sardo et al., 2018; Sawaeen & Ali, 2020) 3) ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร (Agostini et al., 2017; Akbari et al., 2019; Bagheri, 2017; Bagheri et al., 2020; Chen, 2007; Chen et al., 2014; Lukoschek et al., 2018)

Venkatraman and Ramanujam (1986) ระบุว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากวัดด้วยผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) ยังสามารถวัดด้วยผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial Performance) เพื่อช่วยสะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในหลายด้าน โดย Vorhies and Morgan (2005) ได้เสนอการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท (Firm Performance) โดยรวมกันระหว่างการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) การวัดผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของตลาด (Market Effectiveness) และการวัดผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) (Engelen et al., 2015; Vorhies & Morgan, 2005) นอกจากนี้ยังมีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวัดจาก Eight-item Scale ซึ่งประกอบไปด้วยการเจริญเติบโตของยอดขาย (Sales Growth), กระแสเงินสด (Cash Flow), การเจริญเติบโตของส่วนแบ่งตลาด (Market Share Growth), อัตราผลตอบแทนจากการขาย (Return on Sales: ROS), อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investments: ROI), อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA), การเจริญเติบโตของกำไร (Profit Growth) และความพอใจรวมในผลการดำเนินงาน (Overall Satisfaction Rating on

Performance) โดยรวมกันเป็นตัวแปรแฝง 1 ตัวแปรแฝง (Feng et al., 2019; McDowell et al., 2018)

อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนะว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคธุรกิจมักจะเป็นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับธุรกิจคู่แข่งหรือธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Engelen et al., 2015; Feng et al., 2019; McDowell et al., 2018; Tan & Litsschert, 1994; Vorhies & Morgan, 2005)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้คำจำกัดความของผลการดำเนินงานขององค์กรตามความหมายของ Richard et al. (2009) ที่อธิบายว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ขององค์กร (Firm Outcomes) ซึ่งประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านการตลาด และผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น และวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยการวัดผลแบบอัตวิสัย (Subjective Measures) ประเภทการวัดกึ่งปรนัย (Quasi-Objective Measure) ซึ่งเป็นรูปแบบการวัดที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อนำไปสู่ข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะเจาะจงถามผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดในองค์กร เพื่อให้ประเมินเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธุรกิจของตนกับคู่แข่งหลักทางธุรกิจที่อยู่ในภาคธุรกิจเดียวกัน

สำหรับแบบวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เลือกใช้แนวทางของ Vorhies and Morgan (2005) ที่ซึ่งวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิผลของตลาด (Market Effectiveness) ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Venkatraman and Ramanujam (1986) ที่ระบุว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดได้ทั้งผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ที่มีมุมมองว่าการประเมินผลเพียงด้านเดียวไม่สามารถที่จะวัดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยเสนอให้วัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ทั้งนี้ ให้คำจำกัดความของผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 3 ประเภท ดังนี้

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) หมายถึง ตัวบ่งชี้ทางการเงินที่สะท้อนถึงการบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ (Economic Goals) ขององค์กร (Venkatraman & Ramanujam, 1986) การวัดผลของสถานภาพและความสำเร็จทางการเงินขององค์กร (Kaplan & Norton, 1996)

ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิผลทางการตลาด (Market Effectiveness) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายทางการตลาดขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการใช้กลยุทธ์หรือกิจกรรมทางการตลาดขององค์กรที่ทำให้ประสิทธิผลทางการตลาดสูงขึ้น (Vorhies & Morgan, 2003)

ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร โดยเป็นดัชนีสำคัญในการวัดคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Fornell et al., 1996) โดยมุมมองด้านลูกค้าเป็นมุมมองที่แสดงว่าองค์กรสามารถแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่เน้นการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด (Kaplan & Norton, 1996)

Vorhies and Morgan (2005) อธิบายการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ไว้ดังนี้ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial performance) วัดจาก 1) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) 2) อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI) 3) อัตราผลตอบแทนจากยอดขาย (Return on Sales: ROS) และ 4) การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน (Reaching Financial Goals) ซึ่งสอดคล้องกับการวัดผลองค์กรแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard (BSC) ในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) และวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิผลของตลาด (Market Effectiveness) และผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และ ซึ่งสอดคล้องกับการวัดผลองค์กรแบบสมดุลในมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิผลทางการตลาด (Market effectiveness) วัดจาก 1) การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share Growth) 2) การเติบโตของรายได้จากยอดขาย (Growth in Sales Revenue) 3) การเติบโตของลูกค้าใหม่ (Acquiring new Customers) และ 4) การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าที่มีอยู่เดิม (Increasing Sales to Existing Customers) ซึ่งผู้วิจัยมองว่าผลการดำเนินงานด้านประสิทธิผลของตลาดและผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้าจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงิน สอดคล้องกับ Kaplan and Norton (1996) ที่มองว่าตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) วัดจาก 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) 2) การให้คุณค่ากับลูกค้า (Delivering Value to your Customers) 3) การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (Delivering What your Customers Want) และ 4) การรักษาลูกค้า (Retaining Valued Customers)

2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

นักวิชาการที่ผ่านมาได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งนี้ พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการเป็นจำนวนมาก (Madison et al., 2018; Rauch & Hatak, 2016) ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Madison et al. (2018) พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศสหรัฐอเมริกา สอดคล้องกับการศึกษาของ Rauch and Hatak (2016) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) จากงานวิจัย 56 ฉบับรวมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดจำนวน 18,521 แห่ง โดย Rauch and Hatak (2016) ได้เสนอแนะแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) ควรจะมุ่งเน้นที่การเสริมสร้างทักษะ (Skills) การเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ทั้งนี้ เมื่อพนักงานมีทักษะหรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถดำเนินงานได้ด้วยตนเองตามความเหมาะสม จะช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นและส่งผลดีต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น โดยแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการทำงานยิ่งขึ้นและเพื่อให้มั่นใจว่าทุนมนุษย์ขององค์กรสามารถช่วยสนับสนุนและก่อให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ที่น่าสนใจพบว่า อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญมากกว่าสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ใช้เทคโนโลยีสูง (High Technology) เมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วไป

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมองว่าแม้ว่า การพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ จะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดซึ่งผู้นำองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ โดยผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการรังสรรค์ระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อยกระดับทุนมนุษย์และนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น ที่สำคัญ นอกจากการยกระดับทุนมนุษย์ ทรัพยากรอื่น ๆ ก็มีความสำคัญต่อการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ โดยผู้นำองค์กรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ จึงมีส่วนสำคัญในการยกระดับทั้งทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ขององค์กร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมก็พบว่า ทุนทางปัญญาที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Agostini et al., 2017; Beltramino et al., 2020; Catanzaro et.al, 2019; Cleary & Quinn, 2016; Khalique et al.,

2015; Khalique et al., 2018; Manzanares, 2019; McDowell et al., 2018; Oliveira et al., 2020; Sardo et al., 2018; Xu & Li, 2019)

ทั้งนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า มีผู้นำหลายรูปแบบที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดเล็ก เช่น ภาวะผู้นำเน้นคน (Relational Leadership) (Hartnell et al., 2016; Xi et al., 2017) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Chen et al., 2014; Engelen et al., 2015; González-Cruz et al., 2019; Su et al., 2020) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) (González-Cruz et al., 2019) ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation Leadership) (Lukoschek et al., 2018) ภาวะผู้นำแบบเมตตา (Benevolent Leadership) (Chumphong & Potipiroon, 2019) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Ethical Leadership) (Feng et al., 2019) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันมีการศึกษาภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ เพื่อให้เข้ากับบริบทของการภาคธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในบริบทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ซึ่งจะได้กล่าวถึงในส่วนต่อไป

2.3 ภาวะผู้นำ (Leadership)

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการซึ่งเป็นผลจากการผสมผสานองค์ความรู้จากวรรณกรรมภาวะผู้นำ (Leadership) และวรรณกรรมภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) อย่างไรก็ตาม ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะอธิบายถึงวรรณกรรมภาวะผู้นำในภาพกว้างเพื่อฉายภาพให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของวรรณกรรมต่างๆ ประกอบด้วย 1) ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำ และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.3.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) และ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำ นั่นคือ เมื่อบุคคลหลายคนร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งย่อมจะมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มนั้นแสดงถึงบทบาทการเป็นผู้นำหรือเกิดภาวะผู้นำขึ้น โดยสามารถอธิบายความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำได้ดังต่อไปนี้

1) ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานของทีมหรือองค์กรโดยการใช้อิทธิพลต่อกระบวนการต่าง ๆ ที่ซึ่งกำหนดผลการปฏิบัติงาน (Yukl, 2012) นอกจากนี้ ผู้นำอาจหมายถึง บุคคลที่เป็นผู้ควบคุมกลุ่ม ประเทศ หรือสถานการณ์ (Cambridge Dictionary, 2020) เป็นบุคคลที่เป็นผู้นำหรือสั่งการของกลุ่ม ประเทศ หรือ องค์กร (Oxford Learner's Dictionaries,

2020) ทั้งนี้ Bennis and Nanus (1985) ระบุว่า ผู้นำจะเลือกทำในสิ่งที่ควรจะทำมากที่สุด (Leaders do the Right Thing) เช่น การกำหนดทิศทางองค์กร เป็นต้น

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทยได้อธิบายความหมายของผู้นำไปในแนวทางเดียวกัน นั่นคือ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพล การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ต่อองค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่ง (ฐาปนา ฉินไพศาล, 2559) และสมคิด บางโม (2562) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่นยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยจริงใจ สอดคล้องกับ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2562) ที่ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือ คือ ผู้ตามแม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

ดังนั้น จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมา ผู้นำจะหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

Yukl (2020) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นด้วยกับสิ่งที่ต้องทำและวิธีการทำ รวมถึงกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนบุคคลและความพยายามร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Yukl, 2020, p. 26)

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทยได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้ สมคิด บางโม (2562) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์กรใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอิทธิพลดังกล่าวอาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง สอดคล้องกับ ฐาปนา ฉินไพศาล (2559) ที่ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่มเพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อิทธิพลก็คืออำนาจที่ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะทำงาน โดยผู้นำนั้นจะต้องสามารถชี้แนะ กำหนดทิศทาง ชักชวน สอนงาน และให้คำปรึกษาได้ และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อนำไป สู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร

ดังนั้น จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมา ภาวะผู้นำจะหมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลและกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

อย่างไรก็ตามนอกจากในองค์กรจะมีผู้นำแล้ว ยังมีการแบ่งระดับการบริหารหรือระดับการจัดการในองค์กร (Levels of Management) ตามอำนาจหน้าที่ (Organization's Hierarchy of Authority) เป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก เตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว ซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงสุดหรือประธานกรรมการบริหารสูงสุด (Chief Executive Officers: CEO) ประธานบริษัท (President) รองประธานบริษัท (Vice President) เป็นต้น 2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงตีความและถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหารระดับต้นและพนักงาน เพื่อนำไปสู่แผนและแนวทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้จัดการโรงงาน เป็นต้น 3) ผู้บริหารระดับต้น (First-level Managers) มีหน้าที่ในการติดตามเป้าหมายการดำเนินงาน ควบคุมดูแล รับผิดชอบต่อรายละเอียดของงานและมอบหมายงานให้แก่พนักงาน โดยควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารระดับต้น เช่น ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Supervisory) หัวหน้างาน (Foreman) เป็นต้น

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าความหมายของผู้นำจะกล่าวถึง บุคคล ในขณะที่ความหมายของภาวะผู้นำ จะกล่าวถึงความสามารถและกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการนำกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร และระดับการบริหารหรือระดับการจัดการในองค์กรของผู้นำจะแบ่งเป็น 3 ระดับ โดยการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งอาจเป็นเจ้าของ (Owner), หรือประธานกรรมการบริหารสูงสุด (CEO) อย่างไรก็ดีหนึ่งตามโครงสร้างขององค์กรนั้น เนื่องจากผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการนำ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีอำนาจในการตัดสินใจ มีอำนาจในการกำหนดทิศทางองค์กร กำหนดโครงสร้างที่สำคัญขององค์กรและมีอำนาจในการใช้เงิน

2) ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำขององค์กรมีความสำคัญกับองค์กร เนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ โดย Bennis and Nanus (1985) ระบุว่า สิ่งที่ผู้นำสนใจ คือ การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม นั่นคือ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกองค์กรและการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำเลือกทำในสิ่งที่ควรจะทำมากที่สุด (Leaders do the Right Thing) เช่น การกำหนดทิศทางขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานอีกด้วย โดยเป็นการยากที่จะชี้ชัดว่าผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จ

ขององค์กรมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งเป็นเพราะผู้นำอาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรแต่ส่งผลโดยผ่านตัวแปรส่งผ่านหลายอย่าง (วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560)

อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยที่สนับสนุนความสำคัญของผู้นำจำนวนมาก ยกตัวอย่างเช่น งานของ Collins (2001) ที่ศึกษาบริษัทกว่า 1,400 พบว่า มี 11 บริษัทที่มีผลประกอบการแตกต่างจากบริษัทอื่น ๆ โดยที่ 11 บริษัทนี้มีผู้นำองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน นั่นคือ ความเป็นผู้นำที่ถ่อมตัวและผู้นำที่มุ่งมั่น และงานวิจัยของ Day and Lord (1988) ที่ระบุว่า CEO ขององค์กรสามารถอธิบายความสำเร็จขององค์กรได้มากถึงร้อยละ 45 นอกจากนี้ งานวิจัยของ Mackey (2008) พบว่า CEO สามารถอธิบายความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ของบริษัทได้ร้อยละ 29.02 โดยวัดความสามารถในการทำกำไรจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Hambrick and Quigley (2014) ที่พบว่า CEO สามารถอธิบายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทได้ร้อยละ 38.5 โดยวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เช่นเดียวกัน สอดคล้องกับงานของ Quigley and Graffin (2017) ที่พบว่า CEO มีอิทธิพลต่ออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)

และยังมีงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของ CEO หรือผู้นำระดับสูงขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเช่นกัน (Chen et al., 2014; Chumphong & Potipiroon, 2019; Engelen et al., 2015; Feng et al., 2019; Lukoschek et al., 2018) ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าผู้นำขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

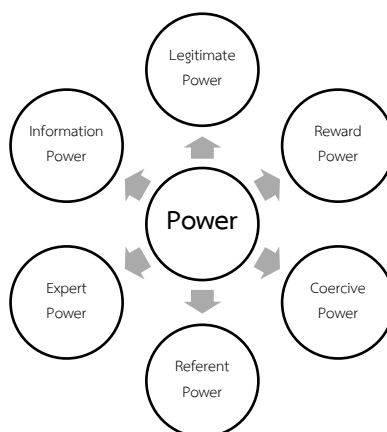
ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมายาวนานมากกว่า 100 ปี จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่าวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) 2) แนวคิดอำนาจและอิทธิพล (Power and Influence) 3) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership) 4) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership) 5) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ 6) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ ทั้งนี้ในปัจจุบันมีการศึกษาถึงภาวะผู้นำรูปแบบใหม่มากมาย เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เช่น ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation Leadership) ภาวะผู้นำแบบเมตตา (Benevolent Leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) เป็นต้น

ทั้งนี้จะอธิบายถึงทฤษฎีคุณลักษณะเพื่อให้เข้าใจความหมายของบุคลิกภาพ และอธิบายถึงแนวคิดอำนาจและอิทธิพล ภาวะผู้นำเน้นงานและผู้นำเน้นคน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเข้าใจในภาพกว้างก่อนกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อไป ดังอธิบายดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะ พัฒนามาจากทฤษฎีวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) โดยเชื่อว่าบุคคลแฝงไปด้วยลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำบุคคลที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะบางประการที่เหมือนกัน โดยเป็นช่วงที่มุ่งเน้นศึกษาถึงลักษณะเฉพาะของบุคคลที่คาดว่าจะทำให้ศักยภาพภาวะผู้นำสูงขึ้น ทั้งนี้บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลอยู่ในระดับที่ลึก (Programmed) เปลี่ยนแปลงยาก (Hard to Change) มองเห็นยาก (Invisible) และต้องอาศัยการสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกมา โดยสามารถอธิบายได้จาก Iceberg Model ซึ่งจะเห็นว่าลักษณะบุคลิกภาพ คือ สิ่งที่อยู่ลึกสุดใต้ผิวน้ำ เป็นสิ่งที่มองเห็นยาก ยากต่อการทดสอบ สิ่งที่อยู่ลำดับต่อมาซึ่งใกล้ผิวน้ำ คือ ทักษะ (Skills) และองค์ความรู้ (Knowledge) ซึ่งสามารถทดสอบได้ง่ายกว่า และสิ่งที่อยู่เหนือผิวน้ำ คือ พฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออกมา (วิชญพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์, 2560)

Yulk (2020) ได้สรุปลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) ในองค์กรขนาดใหญ่ ดังนี้ 1) มีระดับพลังงานสูงและอดทนต่อความเครียดได้ดี (High Energy Level and Stress Tolerance) 2) มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Internal Locus of Control Orientation) 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability and Maturity) 4) มีการประเมินตนเองสูง (High Core Self-Evaluations) 5) มีความซื่อสัตย์ (Personal Integrity) 6) มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม (Socialized Power Motivation) 7) มุ่งความสำเร็จสูงปานกลาง (Moderately High Achievement Orientation) 8) มีความมั่นใจในตนเองสูงปานกลาง (Moderately High Self-Confidence) 9) ต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่นระดับต่ำปานกลาง (Moderately Low Need for Affiliation)

แนวคิดอำนาจและอิทธิพล (Power and Influence) ผู้นำจำเป็นต้องใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของอำนาจและอิทธิพล เนื่องจากการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นจะต้องมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้พวกเขาทำตามความต้องการหรือช่วยในการสนับสนุนผู้นำในการดำเนินการต่าง ๆ และช่วยทำให้การตัดสินใจของผู้นำบรรลุผล และจากความหมายของภาวะผู้นำของ Yulk ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อทำให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุวัตถุประสงค์ กล่าวคือ เป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นด้วยกับสิ่งที่ต้องทำและวิธีการทำ รวมถึงกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนบุคคลและความพยายามร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าอำนาจและอิทธิพลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับภาวะผู้นำ โดยชนิดของอำนาจและที่มาของอำนาจ แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) 2) อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ดังภาพประกอบ 2.12



ภาพประกอบ 2.12 ชนิดของอำนาจและที่มาของอำนาจ
ที่มา: Yukl (2020)

อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) เกิดจากโอกาสที่มาพร้อมกับตำแหน่งที่ได้รับในองค์กร ซึ่งเป็นอิทธิพลที่เกิดจากอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ และอิทธิพลจากการควบคุมแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงการให้รางวัล การลงโทษ การควบคุมข้อมูลข่าวสาร อันประกอบด้วย (1) อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power) คือ อำนาจที่มีต้นกำเนิดจากอำนาจ หน้าที่อย่างเป็นทางการ (Formal Authority) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้เกี่ยวกับพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบอันเกี่ยวเนื่องกับตำแหน่งเฉพาะในองค์กรหรือในสังคม นอกจากนี้ อำนาจนี้ยังรวมถึงสิทธิของผู้นำในการบริหารจัดการและควบคุมสิ่งต่าง ๆ เช่น เงิน ทรัพยากร อุปกรณ์ วัตถุติบ เป็นต้น (2) อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) คือ อำนาจที่เกิดจากการเป็นผู้มีอำนาจควบคุมทรัพยากรและรางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร อำนาจการให้รางวัลจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กรและตำแหน่งของผู้บริหาร (3) อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของการมีอำนาจในการลงโทษและขัดขวางไม่ให้ได้รับรางวัลตามที่ต้องการ อำนาจการบังคับมีความแตกต่างกันไปตามประเภทขององค์กร (4) อำนาจทางข้อมูล (Information Power) คือ อำนาจในการควบคุมข้อมูลข่าวสารรวมถึงการสามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญและสามารถควบคุมการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปสู่บุคคลอื่น อำนาจทางข้อมูลเกี่ยวข้องกับระดับตำแหน่งในองค์กร

อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เกิดจากคุณลักษณะของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา อันประกอบด้วย (1) อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) คือ สิ่งที่ได้มาจากความชื่นชอบหรือความพึงพอใจของผู้อื่นที่มีต่อผู้ที่มีอำนาจนี้ ทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมเลื่อมใสหรือศรัทธา และจงรักภักดี โดยธรรมชาติคนเรามักเต็มใจที่จะทำตัวให้เป็นที่ชื่นชอบและทำตามความต้องการของบุคคลที่เรารัก รูปแบบที่เกิดจากกระบวนการที่มีอิทธิพลของอำนาจการอ้างอิง

เรียกว่า การเลียนแบบพฤติกรรมบุคคล (Personal Identification) (2) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) คือ การมีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องและมีทักษะเกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดี ถือว่าเป็นแหล่งอำนาจส่วนบุคคลที่สำคัญในองค์กร

ภาวะผู้นำเน้นงานและผู้นำเน้นคน (Task-based and Relations-based Leadership)

เป็นภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leadership Behavior) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะสำคัญ คือ พฤติกรรมผู้นำเน้นงาน (Task Oriented Behaviors) และพฤติกรรมผู้นำเน้นคนหรือเน้นความสัมพันธ์ (Relations-Oriented Behaviors) โดย Yukl (2020) ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน และพฤติกรรมผู้นำที่เน้นคนหรือเน้นความสัมพันธ์ อธิบายได้ดังต่อไปนี้

1) พฤติกรรมผู้นำเน้นงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน จะมีลักษณะผู้นำที่มุ่งงานและความสำเร็จขององค์กร คาดหวังผลงานของผู้ตามว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เน้นการกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน

Yukl ระบุว่า พฤติกรรมผู้นำเน้นงาน จะเน้นที่ความชัดเจนในการจัดระบบงาน บทบาทของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับงาน การวางแผน การจัดการและการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน จะใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ยึดมั่นในความมั่นคงและความเที่ยงตรงในกระบวนการทำงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของงาน (Yukl, 2002)

Yukl (2020) ระบุว่า พฤติกรรมผู้นำเน้นงานเกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ โดยผู้นำจะชี้แจงบทบาทในการทำงานและวัตถุประสงค์ของงาน มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาวางแผนการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดย Yukl เสนอว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ประกอบด้วย การวางแผนงาน (Planning Work Activities) การชี้แจงบทบาทหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน (Clarifying Roles and Objectives) ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงาน (Monitoring Operations and Performance) และการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน (Solving Operational Problems)

2) พฤติกรรมผู้นำเน้นคนหรือความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นคน มีลักษณะผู้นำที่แสดงออกไวต่อการรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้ตาม ยอมรับความคิดเห็น ให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือ ให้ความเป็นมิตร ความอบอุ่น ชื่นชม รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ และแสดงความเอื้ออาทรต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

Yulk (2020) ระบุว่า พฤติกรรมผู้นำเน้นคนหรือความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการเพิ่มความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ความร่วมมือ (Cooperation) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และการมีตัวตน (Identification) กับทีมหรือองค์กร โดย Yulk เสนอว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ประกอบด้วย การสนับสนุนและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (Supporting) พัฒนาทักษะและความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงาน (Developing Subordinate Skills) แสดงการยอมรับและยกย่องแก่พนักงาน (Providing Praise and Recognition)

อย่างไรก็ตามการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จผู้นำควรมีทั้งพฤติกรรมเน้นงานและพฤติกรรมที่เน้นหรือความสัมพันธ์ แต่ผลลัพธ์จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ (Yulk, 2020)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Burns (1978) เดิมที Burns เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดของงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม แต่ภาวะผู้นำรูปแบบนี้จะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ซึ่งในปัจจุบันสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว Burns จึงได้เสนอภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยแนวคิดของ Burns เชื่อว่าภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายหรือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด โดย Burns ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ จนในที่สุดผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม (วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560)

ต่อมา Bass (1985) มีแนวคิดที่แตกต่างคือ Bass มีแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือได้ผลที่เกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงถึงภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในสัดส่วนของภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดย Bass ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงานและพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ (วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560) ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 องค์ประกอบดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในให้ผู้ตาม ผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุนและการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

งานวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น ภาวะผู้นำเน้นงาน (Task Leadership) (Hartnell et al., 2016) ภาวะผู้นำเน้นคน (Relational Leadership) (Hartnell et al., 2016; Xi et. al, 2017) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Chen et al., 2014; Engelen et al., 2015; González-Cruz et al., 2019; Su et. al, 2020) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) (González-Cruz et al., 2019) ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation Leadership) (Lukoschek et al., 2018) ภาวะผู้นำแบบเมตตา (Benevolent Leadership) (Chumphong & Potipiroon, 2019) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Ethical Leadership) (Feng et al., 2019) โดยจากผลการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ จะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่งที่มีผู้ให้ความสนใจในการศึกษา สามารถอธิบายผลของภาวะผู้นำต่อผลการดำเนินงานขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมได้ ดังตาราง 2.3

ตาราง 2.3 ประเภทของภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม

รูปแบบภาวะผู้นำ	นักวิจัย	ปี ค.ศ.	กลุ่มตัวอย่าง	ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ	สรุป
ภาวะผู้นำเน้นงานและภาวะผู้นำเน้นคน	Hartnell et. al	2016	บริษัทขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการใช้เทคโนโลยี 114 CEOs และ 324 ทีมผู้บริหารระดับสูง (Top Management team)	เมื่อผู้บริหารสูงสุด (CEO) มีภาวะผู้นำเน้นงานสูงขึ้นไปจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (ROA) สูงขึ้น ก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงานต่ำ (Task Culture) และเมื่อผู้บริหารสูงสุดมีภาวะผู้นำเน้นคนสูงขึ้นไปจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (ROA) สูงขึ้น ก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ต่ำ (Low Culture)	แสดงให้เห็นว่าในแต่ละสถานการณ์ย่อมต้องใช้ความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) นั่นคือ การใช้ภาวะผู้นำเน้นงานจะเหมาะกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นงานต่ำ และการใช้ภาวะผู้นำเน้นคนจะเหมาะกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นงานต่ำ
	Xi et. al	2017	286 บริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในประเทศจีน (286 รองประธานบริหาร: Vice Presidents, 286 HR directors, และ 1978 พนักงาน)	ผู้บริหารสูงสุด (CEO) ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเน้นคนจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผ่านบรรยากาศความสัมพันธ์ของพนักงาน และทัศนคติของพนักงาน	แสดงให้เห็นว่ากลไกภายในที่มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเน้นคนและผลการดำเนินงานขององค์กร คือ บรรยากาศความสัมพันธ์ของพนักงาน และทัศนคติของพนักงาน โดยหากผู้นำมีภาวะผู้นำแบบเน้นคนก็จะทำให้บรรยากาศการทำงานระหว่างพนักงานดีไปด้วย ส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน และส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร

รูปแบบภาวะผู้นำ	นักวิจัย	ปี ค.ศ.	กลุ่มตัวอย่าง	ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ	สรุป
ภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน	González- Cruz et al.	2019	พนักงาน 125 คน จาก 2 วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม ภาคบริการ ใน ประเทศสเปน	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและความพึงพอใจ ในงานของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกันเชิง บวก	แสดงให้เห็นว่าการใช้ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยนจะเกิดประสิทธิผลก็ต่อเมื่อ พนักงานมีความพึงพอใจในงาน
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	Chen et al.	2014	151 วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ภาคการ ผลิต ประเทศจีน (ผู้บริหารระดับสูง และ CEO)	1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สูงสุดจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้าน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ขององค์กร โดยมีภาวะ ผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship: CE) เป็นตัวแปรคั่นกลาง 2.เมื่อผู้บริหารสูงสุดมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นจะส่งผลให้ผลการ ดำเนินงานด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของ องค์กรสูงขึ้นเมื่อองค์กรมีเทคโนโลยีสูง	แสดงให้เห็นว่า 1) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะส่งผลเชิงบวกต่อภาวะ ผู้ประกอบการขององค์กร (กระบวนการต่าง ๆ ในภารกิจของธุรกิจ เพื่อปรับปรุงและ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์) แล้วจึงส่งผลต่อไปยัง ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานด้าน นวัตกรรมจะเหมาะสมกับองค์กรที่มีการใช้ เทคโนโลยีสูง
	Engelen et al	2015	790 บริษัทขนาดกลาง และขนาดย่อม (ผู้บริหาร ระดับสูง) ใน 6 ประเทศ คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา เยอรมนี ออสเตรเลีย สวีเดน แคนาดา ไทย และ สิงคโปร์	พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) มี อิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) และผล การดำเนินงานขององค์กร โดยจะต้องมี คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ คือ	คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ จะแสดง ให้เห็นถึงแนวทางในการวางกลยุทธ์ (Strategy-Making) ที่ธุรกิจใช้ในการดำเนิน กิจการ โดยที่ คุณลักษณะการเป็น ผู้ประกอบการจะส่งผลดีต่อและผลการ ดำเนินงานขององค์กร เมื่อองค์กรมีผู้นำที่มี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบภาวะผู้นำ	นักวิจัย	ปี ค.ศ.	กลุ่มตัวอย่าง	ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ	สรุป
				ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) การมีนวัตกรรม (Innovativeness) การทำงานเชิงรุก (Proactiveness)	
	González-Cruz et al.	2019	พนักงาน 125 คน จาก 2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ ในประเทศสเปน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกันเชิงบวก	การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกิดประสิทธิผลก็ต่อเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงาน
	Su et al.	2020	98 บริษัทขนาดย่อมขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่ใช้เทคโนโลยีสูง ในประเทศจีน (98 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 291 ผู้จัดการสายงาน, 617 พนักงาน)	1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูงสุด (CEO) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมด้านนวัตกรรมของพนักงาน (Employee Innovative Behavior) โดยผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูงสุด มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่ออัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rates) โดยผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม และส่งผลต่อให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานด้านนวัตกรรม และมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลง
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	Lukoschek et al.	2018	171 บริษัทขนาดย่อมกลางและใหญ่ ภาคอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ในประเทศ (ผู้บริหารระดับสูง)	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร	ดังนั้น หากองค์กรต้องการที่จะพัฒนาผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร จึงควรมุ่งเน้นในการใช้ภาวะผู้นำแบบนวัตกรรม

รูปแบบภาวะผู้นำ	นักวิจัย	ปี ค.ศ.	กลุ่มตัวอย่าง	ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ	สรุป
ภาวะผู้นำแบบเมตตา	Chumphong & Potipiroon	2019	แรงงานจำนวน 951 คน จาก 110 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคการผลิตและภาคการบริการ ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย	ภาวะผู้นำแบบเมตตาของผู้บริหารสูงสุด (CEO) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่านระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง การรับรู้พลังและอำนาจของพนักงาน และพฤติกรรมบริการของพนักงาน	แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเมตตาจะสนับสนุนการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงซึ่งจะเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาให้กับพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่พฤติกรรมบริการให้บริการที่ดี และส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น สิ่งที่สำคัญคือผู้นำองค์กรจะต้องจัดเตรียมสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรให้เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการรับรู้พลังและอำนาจของพนักงาน
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	Feng et al.	2019	264 บริษัทขนาดย่อม ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในประเทศจีน (พนักงาน, ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง)	1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสูงสุด (CEO) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลเชิงบวก (ตัวแปรกำกับ) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นตลาดและผลการดำเนินงานของบริษัท	แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำองค์กรมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น มีความยุติธรรมในการบริหารงาน ให้เกียรติผู้อื่น ปฏิบัติตนด้วยความเท่าเทียม เป็นต้น จะช่วยสนับสนุนแนวทางการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นตลาด โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า

ดังนั้น จากตารางที่ 2.3 จะเห็นว่าภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ จะถูกนำมาใช้ในการวิจัยในบริษัทที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้วิจัย ยกตัวอย่างเช่น อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเน้นคน เน้นงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน จะมุ่งเน้นที่ตัวแปรที่ส่งผ่าน คือ วัฒนธรรมองค์กร ทักษะคติดของพนักงาน และบรรยากาศในการทำงานของพนักงาน เป็นต้น ในขณะที่อิทธิพลของภาวะผู้นำการจะส่งผลต่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การเปิดตลาดใหม่ เป็นต้น และเหมาะสมเมื่อใช้กับองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีสูง จึงเห็นได้ว่าหากผู้นำต้องการที่จะพัฒนาผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะต้องให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรและให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ทางนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม และส่งผลต่อให้พนักงาน มีพฤติกรรมการทำงานด้านนวัตกรรม และมีอัตราการลาออกของพนักงานลดลง รวมทั้งพฤติกรรมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสนับสนุนให้การวางกลยุทธ์ (Strategy-Making) ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป ดังนั้นจะเห็นได้ว่ามีการศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลายบริษัท

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ประยุกต์เพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันและก่อให้เกิดความสำเร็จและการเจริญเติบโตของธุรกิจ นอกจากนี้ยังเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้และการใช้ประโยชน์จากโอกาสในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงทำให้มีความเหมาะสมกับการศึกษาในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้อธิบายแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไว้ในหัวข้อที่ 2.5 และผู้วิจัยคิดเห็นว่าผู้นำขององค์กรที่ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรจะสามารถจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อยกระดับทุนทางปัญญาขององค์กร อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรตามมา

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผู้นำด้านผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leaders) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) จะมีคุณลักษณะบางอย่างที่คล้ายกัน แต่ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) จะมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นที่พฤติกรรมที่มุ่งเน้นโอกาสของผู้นำ (The Leader's Opportunity-Focused Behaviors) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานตามมา ในขณะที่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ (Dinh et al., 2014; Gupta et al. 2004) โดยได้อธิบายรายละเอียดไว้ในหัวข้อที่ 2.5.3

เนื่องจากดังที่กล่าวไว้ตั้งแต่เริ่มการอธิบายหัวข้อที่ 2.3 ภาวะผู้นำ ว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเป็นผลจากการผสมผสานองค์ความรู้จากวรรณกรรมภาวะผู้นำ และวรรณกรรมภาวะผู้ประกอบการ ในส่วนต่อไปจึงอธิบายถึงภาวะผู้ประกอบการ

2.4 ภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

ก่อนที่จะอธิบายถึงภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ จะกล่าวถึง 1) ความหมายของผู้ประกอบการและภาวะผู้ประกอบการหรือความเป็นผู้ประกอบการ 2) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ 3) หน้าที่ของผู้ประกอบการ อันจะนำไปสู่ความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการได้ดียิ่งขึ้น

2.4.1 ความหมายของผู้ประกอบการและภาวะผู้ประกอบการ

ความหมายของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) จะกล่าวถึงบุคคลที่ซึ่งประกอบธุรกิจ ในขณะที่ความหมายของภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) จะกล่าวถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่ซึ่งใช้ในการประกอบธุรกิจ สามารถอธิบายความหมายได้ดังต่อไปนี้

1) ผู้ประกอบการ (Entrepreneur)

Barry and Meisiek (2015) ให้ความหมายของ ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ว่าผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่จัดตั้งธุรกิจ โดยเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนทางธุรกิจ โดยมุ่งหาความต้องการของตลาดเพื่อแสวงหากำไรและความเติบโต และ Eager et al. (2017) ให้ความหมายของ ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ว่าผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ริเริ่มทำธุรกิจด้วยความกล้าเสี่ยง และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ โดยจะแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจ และพยายามอย่างเต็มที่เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย เช่น สมคิด บางโม (2559) ได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ลงทุนจัดตั้งธุรกิจขึ้นเพื่อหวังกำไร โดยยอมรับความเสี่ยงที่จะขาดทุน ดำเนินการและควบคุมการทำธุรกิจด้วยตนเอง โดยจำกัดความดังที่กล่าวมาที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่อธิบายว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่รวบรวมปัจจัยการผลิต อันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน เพื่อผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งผลตอบแทนที่ได้รับ คือ กำไร (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคนิ, 2556)

นอกจากนี้ กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2562) ได้แบ่งประเภทของผู้ประกอบการตามลักษณะของกิจกรรมการบริหารงานเป็น 3 ประเภท คือ 1) ผู้ก่อตั้ง (Founder) คือ ผู้ประกอบการที่จัดตั้งธุรกิจขึ้น 2) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) คือ ผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่บริหารงานเพื่อให้ธุรกิจขนาดย่อมประสบความสำเร็จ โดยผู้ก่อตั้งและผู้จัดการทั่วไปอาจเป็นคนเดียวกันหรือไม่ก็ได้

โดยจะต้องเป็นผู้ที่ดูแลทุกส่วนของกิจการทั้งด้านการเงิน การตลาด การผลิต และการบริหารบุคลากร

3) ผู้รับสิทธิทางการค้า (Franchisee) คือ ผู้ประกอบการที่รับสิทธิทางการค้าของธุรกิจสิทธิทางการค้า (Franchise) แม้ผู้รับสิทธิทางการค้าจะมีหน้าที่คล้ายผู้จัดการทั่วไป แต่ไม่มีอิสระในการดำเนินงานได้เต็มที่ เพราะต้องอยู่ในกรอบข้อสัญญาผูกพันของผู้ให้สิทธิทางการค้า (Franchisor)

2) ภาวะผู้ประกอบการหรือความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

ภาวะผู้ประกอบการหรือความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง กระบวนการที่จะสร้างโอกาสในการสร้างสินค้าและบริการในอนาคต ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบ (Discover) การสร้างสรรค์ (Create) และการใช้ประโยชน์ (Exploit) (Shane & Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997) ภาวะผู้ประกอบการจะเป็นการแสวงหาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจว่าโอกาสที่เกิดขึ้นจะสามารถสร้างสรรค์บางสิ่งบางอย่างขึ้นใหม่ได้อย่างไร เช่น ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ตลาดใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ เทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น และโอกาสนั้นถูกค้นพบหรือถูกสร้างสรรค์ขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์กับตนเองหรือพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร (Shane & Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997)

นอกจากนี้ Frederick et al. (2007) ได้ให้คำนิยามของการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ในศตวรรษที่ 21 ระบุว่า ภาวะผู้ประกอบการหรือความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง กระบวนการพลวัต (Dynamic Process) ของการมีวิสัยทัศน์ (Vision) การเปลี่ยนแปลง (Change) และการสร้างสรรค์ (Creation) เพื่อนำแนวความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ โดยจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (ทั้งความเสี่ยงด้านของเวลา เงินทุน) ความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทักษะในการสร้างแผนงานธุรกิจ และการมีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นโอกาสที่เกิดขึ้น

ดังนั้นจากที่กล่าวมา ผู้ประกอบการและภาวะผู้ประกอบการจะมีความหมายที่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้ประกอบการจะกล่าวถึงบุคคลที่ซึ่งจัดตั้งธุรกิจและดำเนินธุรกิจ ในขณะที่ภาวะผู้ประกอบการจะกล่าวถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่จะสร้างโอกาสในการผลิตสินค้าและบริการรวมการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ

2.4.2 คุณลักษณะของการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

คุณลักษณะของการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการวางกลยุทธ์ (Strategy-Making) ที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินกิจการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการและวัฒนธรรมองค์กร (Dess & Lumpkin, 2005) โดย Dess and Lumpkin (2005) กำหนดคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการเป็น 5 ลักษณะดังตาราง 2.4

ตาราง 2.4 คุณลักษณะของการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) 5 ลักษณะ

คุณลักษณะของการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)	คำจำกัดความ
การมีอิสระในการบริหารงาน (Autonomy)	การตัดสินใจอย่างอิสระของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะผลักดันแนวคิดและวิสัยทัศน์ของธุรกิจสู่การนำไปปฏิบัติ
การมีนวัตกรรม (Innovativeness)	ความตั้งใจที่จะนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง ด้วยกระบวนการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
การทำงานเชิงรุก (Proactiveness)	การมองไปข้างหน้าเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ เป็นการคาดการณ์ความต้องการของตลาดล่วงหน้าเพื่อเป็นผู้นำตลาดในอนาคต
ความกล้าที่จะแข่งขัน (Competitive Aggressiveness)	ความพยายามเชิงรุกเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง การเผชิญหน้ากับการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ
ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking)	การตัดสินใจและดำเนินการภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

ที่มา: Dess and Lumpkin (2005)

2.4.3 หน้าที่ของผู้ประกอบการ

งานวิจัยของ De Oliveira et al. (2015) ระบุว่าในกรณีองค์กรขนาดเล็ก ผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือเจ้าของธุรกิจจะทำหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กรด้วย โดยแบ่งหน้าที่ในการจัดการ (Managerial Function) และบทบาทการจัดการ (Managerial Roles) โดยอาศัยแนวคิดการบริหารจัดการตามแนวคิดของ Henry Mintzberg ตามภาพประกอบ 2.13

หน้าที่ในการจัดการ (Managerial Functions) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ ภาวะการเป็นผู้นำ และการควบคุม อธิบายได้ดังต่อไปนี้

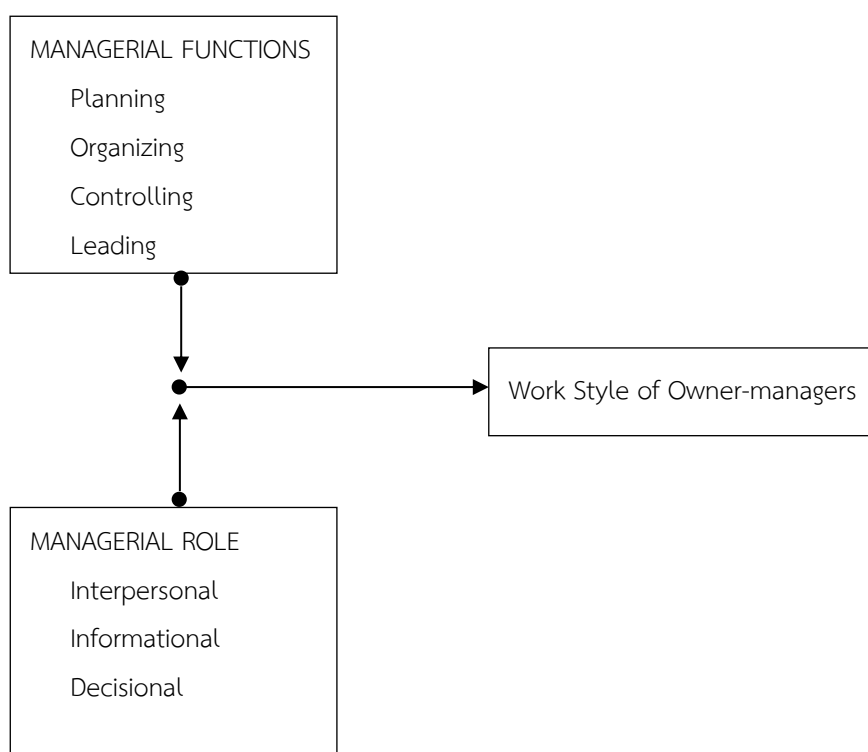
- การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดกิจกรรมตลอดจนภาระกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติไว้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการ โดยการวางแผนนั้นมีหลายประเภทด้วยกัน เช่น การวางแผนเชิงกล

ยุทธ์ (Strategic Planning) การวางแผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Planning) การวางแผนเชิงบริหารจัดการ (Operational Planning) เป็นต้น

- การจัดการองค์กร (Organizing) คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาท หน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วน รวมไปถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานราบรื่น จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

- ภาวะการเป็นผู้นำ (Leading) คือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี ต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และมีการตัดสินใจที่รอบคอบ สามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จได้

- การควบคุม (Controlling) คือ การดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร รวมถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย



ภาพประกอบ 2.13 หน้าที่ของผู้ประกอบการ

ที่มา: De Oliveira et al. (2015)

บทบาทการจัดการ (Managerial Roles) คือ บทบาทของการจัดการที่ผู้บริหารควรทำ โดย Henry Mintzberg ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการที่ผู้บริหารทุกคนทำ โดยสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 3 กลุ่ม และรวมทั้งสิ้น 10 บทบาทดังนี้

- บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เนื่องจากผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่และต้องทำงานกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กร จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในรูปแบบต่าง ๆ บทบาทที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ บทบาทการเป็นสัญลักษณ์ (Figurehead Role) บทบาทการเป็นผู้นำ (Leadership Role) และบทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison Role)

- บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล (Informational Roles) โดยข้อมูล คือ ทรัพยากรหนึ่งขององค์กร และเป็นสิ่งทีองค์กรจะต้องใช้ในการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลในแง่ต่าง ๆ ดังนี้ บทบาทของการเฝ้าสังเกต (Monitor Role) บทบาทการเผยแพร่ข้อมูล (Disseminator Role) และบทบาทการเป็นผู้แถลงข่าว (Spokesperson)

- บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Roles) ในบทบาทการตัดสินใจ คือ การที่ผู้บริหารจะต้องเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร รวมทั้งความคิดและความกล้าที่จะรับความเสี่ยงจากการตัดสินใจ โดยบทบาทที่อยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role) บทบาทของการเป็นผู้รับมือกับความยุ่งยาก (Disturbance Handler) บทบาทการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) และบทบาทการเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator Role)

2.5 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ประยุกต์เพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitiveness) และก่อให้เกิดความสำเร็จและการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Bagheri et al., 2020; Bagheri & Harrison, 2020; Cai et al., 2019; Clark et al., 2019; Freeman & Siegfried, 2015; Gupta et al., 2004; Huang et al., 2014; Koryak et al., 2015; Newman et al., 2018; Renko et al., 2015) โดยที่พฤติกรรมแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Behaviors) จะส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย (Renko et al., 2015) ทั้งนี้ในส่วนนี้จะกล่าวถึง 1) ความเป็นมาของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ 2) ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ 3) กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ซึ่งจะกล่าวถึงการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ปัจจัยที่

จะก่อให้เกิดความสำเร็จจากการใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ รวมทั้งแสดงถึงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับรูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ และคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ

4) ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ 5) การวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ 6) สรุปรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ใช้ในการวิจัย 7) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อธิบายได้ดังต่อไปนี้

2.5.1 ความเป็นมาของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

ในสภาวะที่ธุรกิจเผชิญกับการแข่งขันและความไม่แน่นอน ภาคธุรกิจจำเป็นต้องมีผู้นำแบบผู้ประกอบการซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ (Gupta et al., 2004; Renko et al., 2015)

สอดคล้องกับแนวคิด VUCA ซึ่งเป็นคำย่อที่นำมาใช้เรียกสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและรุนแรงอย่างต่อเนื่อง โดยในเวลาต่อมาถูกนำมาใช้อธิบายสภาพการณ์ในโลกธุรกิจที่มีความความหมายดังนี้ 1) V- Volatility ความผันผวนสูง ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว 2) U-Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ขาดความชัดเจน 3) C-Complexity มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ 4) A-Ambiguity มีความคลุมเครือไม่ชัดเจนสูง ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ ดังนั้นการที่องค์กรจะอยู่รอดภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและรวดเร็วเช่นนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำองค์กรจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง ทบทวนตัวเอง และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยในบรรดา VUCA นั้น ความผันผวนที่ยากต่อการคาดเดา (V) ความไม่แน่นอน (U) และความซับซ้อน (C) เป็นสิ่งที่อยู่เหนือการควบคุม แต่ความคลุมเครือ (A) เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถบริหารจัดการได้ โดยองค์กรต้องพิจารณาว่ากิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ ที่ทำไปอย่างที่เคยทำ ยังคง “ใช่” อยู่หรือไม่ อาจเริ่มพิจารณาได้ตั้งแต่ความคลุมเครือของประกาศรับสมัครงาน ทำให้ได้พนักงานที่ไม่ตอบโจทย์ทางธุรกิจ ความคลุมเครือในวัตถุประสงค์ของโครงการอันนำไปสู่การสูญเสียทั้งเงินและเวลาโดยไม่ได้สิ่งที่ต้องการ หรือความคลุมเครือเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า นำมาสู่ส่วนเกินของสินค้าหรือบริการซึ่งเพิ่มต้นทุนโดยไม่มียieldต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น เมื่อผู้นำองค์กรสามารถตั้งโจทย์ได้ชัดว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ขององค์กร อะไรคือเรื่องสำคัญในลำดับต้น ๆ สำหรับองค์กร อะไรคือกระบวนการขององค์กร อะไรคือผลงาน อะไรคือปัญหาที่ต้องแก้ และอะไรคือแนวทางในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เมื่อหาคำตอบที่แท้จริงของคำถามเหล่านี้ได้ แม้ว่าความผันผวนที่ยากต่อการคาดเดา (V) ความไม่แน่นอน (U) และความซับซ้อน (C) จะยังคงอยู่เช่นเดิม แต่จะพบว่าองค์กรประกอบเหล่านี้จะมีผลกระทบลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ผู้นำสามารถตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าเดิม โดยไม่จำเป็นต้องถูกรบกวนจากความผันผวนอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่เกิดขึ้นดังเช่นที่แล้วมา (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย)

ไทย, 2563) ดังนั้นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจึงมีความเหมาะสมในการวิจัยในบริบทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ดังอธิบายรายละเอียดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการถือเป็นกระบวนทัศน์ (Paradigm) ที่ประยุกต์เพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในปัจจุบันรูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้จึงได้รับความสนใจจากนักวิชาการ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitiveness) และก่อให้เกิดความสำเร็จและการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Bagheri et al., 2020; Bagheri & Harrison, 2020; Cai et al., 2019; Clark et al., 2019; Freeman & Siegfried, 2015; Gupta et al., 2004; Huang et al., 2014; Koryak et al., 2015; Newman et al., 2018; Renko et al., 2015)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) เป็นแนวคิดที่มีการผสมผสานกันระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) และภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) (Bagheri et al., 2020; Bagheri & Harrison, 2020; Becherer et al., 2008; Cai et al., 2019; Clark et al., 2019; Coglisier & Brigham 2004; Fernald et al., 2005; Freeman & Siegfried, 2015; Gupta et al., 2004; Huang et al., 2014; Koryak et al., 2015; Renko et al., 2015; Simba & Thai, 2019) โดยจากหัวข้อที่ 2.3.1 ซึ่งระบุว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นด้วยกับสิ่งที่ต้องทำและวิธีการทำ รวมถึงกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนบุคคลและความพยายามร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Yukl, 2020, p. 26) และหัวข้อที่ 2.4.1 ซึ่งระบุว่า ภาวะผู้ประกอบการหรือความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง กระบวนการที่จะสร้างโอกาสในการสร้างสินค้าและบริการในอนาคต ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบ (Discover) การสร้างสรรค์ (Create) และการใช้ประโยชน์ (Exploit) (Shane & Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997) โดย Renko et al. (2015) ระบุว่า ภาวะผู้ประกอบการ ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นไปที่ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นไปที่บุคคลและโอกาสโดยใช้มุมมองของผู้ประกอบการที่เป็นกระบวนการที่ใช้โอกาสในการสร้างสินค้าและบริการในอนาคต

สำหรับแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ได้รับการพัฒนาเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors) ที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลและความสามารถในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยภาวะผู้นำดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในการดำเนินธุรกิจ โดยการวิจัยเชิงวิชาการที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) แบ่งออกเป็นสามกลุ่ม ดังต่อไปนี้ (Renko et al. 2015)

กลุ่มที่ 1 การศึกษาที่มุ่งเน้นที่ผู้นำ (โดยปกติหมายถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กร) โดยศึกษาถึงการแสดงพฤติกรรมและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการ

กลุ่มที่ 2 การศึกษาเกี่ยวกับเจ้าของธุรกิจใหม่ (New Business Owners) ที่ต้องนำบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership Roles) มาใช้เพื่อการเติบโตของบริษัท

กลุ่มที่ 3 การศึกษาที่มุ่งเน้นถึงความแตกต่างหรือความคล้ายคลึงกันระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ประกอบการ (Entrepreneurs)

อย่างไรก็ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ยังคงกำลังพัฒนาคำจำกัดความ (Definition) ที่ชัดเจน และการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อประเมินลักษณะและพฤติกรรม (Characteristics and Behaviors) ของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Bagheri & Harrison, 2020; Clark et al., 2019; Leitch & Volery, 2017) สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Miao et al. (2019) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนา จึงมุ่งเน้นไปที่การตรวจสอบการเกิดขึ้นและการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ (Miao et al., 2019) รวมถึงการพัฒนาแนวคิดและการวัดระดับภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Miao et al., 2019; Renko et al., 2015) โดย Renko et al. (2015) ระบุว่าแม้ในปัจจุบันจะมีการศึกษาถึงรูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ แต่การพัฒนารอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการยังคงมีไม่เพียงพอ และขาดเครื่องมือที่เหมาะสมในการวัดลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ การศึกษาของ Renko et al. (2015) จึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และได้พัฒนารอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและพัฒนาเครื่องมือการวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการขึ้นมา ดังอธิบายรายละเอียดในหัวข้อ 2.5.3 และ 2.5.5

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำระดับสูงขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอยู่ในกลุ่มการวิจัยกลุ่มที่ 1 ตามที่ Renko et al. (2015) ระบุไว้ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเติมเต็มกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการใน 2 ประเด็น คือ 1) ประเด็นของอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ซึ่งจะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะส่งผลโดยตรงต่อตัวแปรใดได้บ้าง 2) ประเด็นของกลไกการส่งผ่านอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางใดได้บ้าง

2.5.2 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

มีนักวิชาการที่ศึกษาแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ได้อธิบายถึงความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไว้ดังแสดงในตาราง 2.5

ตาราง 2.5 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

ลำดับ	นักวิจัย	ปี ค.ศ.	ความหมาย
1.	Cunningham and Lischeron	1991	Entrepreneurial leadership involves setting clear goals, creating opportunities, empowering people, preserving organizational intimacy, and developing a human resource system. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ เกี่ยวข้องกับ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การสร้างโอกาส การเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล การรักษาสัมพันธภาพในองค์กร และการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์
2.	Nicholson	1998	Entrepreneurial leaders can differ from other leaders and nonleaders in specific respects including traits such as high risk-taking behaviour, openness, need for achievement and low deliberation. ผู้นำแบบผู้ประกอบการจะแตกต่างจากผู้นำประเภทอื่น โดยมีลักษณะเฉพาะบางประการ เช่น พฤติกรรมที่สามารถรับความเสี่ยงได้สูง เปิดกว้าง มีความต้องการบรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น
3.	Ireland et al.	2003	Entrepreneurial leadership entails the ability to influence others to manage resources strategically in order to emphasize both opportunity-seeking and advantage-seeking behaviors. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อการจัดการทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมแสวงหาโอกาส และพฤติกรรมแสวงหาความข้อได้เปรียบ
4.	Cogliser and Brigham	2004	Entrepreneurial leadership should involve idea generation, idea structuring and idea promotion, where idea generation is critical in the early stages of a venture and idea structuring and promotion in the latter stages. Therefore, an entrepreneurial leader does not only need to recognize opportunities, but he or she must also be able to marshal the resources necessary to reach the potential of that opportunity. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ เกี่ยวข้องกับ การสร้างแนวความคิด การจัดโครงสร้างความคิด และการส่งเสริมความคิด โดยการสร้างแนวความคิดจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเริ่มกิจการช่วงแรก และการจัดโครงสร้างความคิดและการส่งเสริมความคิดจะมีความสำคัญต่อกิจการหลังจากนั้น ดังนั้น ผู้นำของสถานประกอบการไม่เพียงแต่ตระหนักรับรู้ถึงโอกาส แต่ต้องสามารถจัดการทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในการเข้าถึงโอกาสนั้นด้วย

ลำดับ	นักวิจัย	ปี ค.ศ.	ความหมาย
5.	Gupta et al.	2004	Leadership that creates visionary scenarios that are used to assemble and mobilize a supporting cast of participants who become committed by the vision to the discovery and exploitation of strategic value creation
			ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ คือ ภาวะผู้นำที่สร้างวิสัยทัศน์ที่ใช้ในการรวบรวมและสนับสนุนผู้ตามผู้ซึ่งมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ในการค้นพบและใช้ประโยชน์จากการสร้างมูลค่าเชิงกลยุทธ์
6.	Thornberry	2006	Leadership requires passion, vision, focus, and the ability to inspire others. Entrepreneurial leadership requires all these, plus a mindset and skill set that helps entrepreneurial leaders identify, develop, and capture new business opportunities
			ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ คือ ภาวะผู้นำที่มีแรงผลักดันวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งมีแนวความคิดและทักษะที่ช่วยให้ผู้นำในธุรกิจสามารถคว้าโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ
7.	Darling et al.	2007	Entrepreneurial leadership can generally be thought of as leading, through direct involvement, a process that creates value for organizational stakeholders by bringing together a unique innovation and package of resources to respond to a recognized opportunity
			ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ คือ การนำผ่านการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ที่ซึ่งสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยการใช้นวัตกรรมที่เป็นเอกลักษณ์และทรัพยากรเพื่อตอบสนองต่อการตระหนักในโอกาส
8.	Kuratko	2007	Entrepreneurial leadership is a unique concept combining the identification of opportunities, risk taking beyond security and being resolute enough to follow through.
			ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเป็นแนวคิดที่มีเอกลักษณ์ที่ซึ่งกล่าวถึงการระบุถึงโอกาสและการยอมรับความเสี่ยง
9.	Surie and Ashley	2008	Leadership capable of sustaining innovation and adaptation in high velocity and uncertain environments.
			ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ คือ ภาวะผู้นำที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมและสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้
10.	Goossen and Stevens	2013	Entrepreneurial leadership is the type of leadership which provides for the scenarios where committed followers are gathered to be led by the vision of the leader toward finding new opportunities and utilizing them for sustainable success and value for the organization.
			ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ เป็นภาวะผู้นำประเภทหนึ่งซึ่งผู้ตามมีความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำในการค้นหาโอกาสใหม่และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

ลำดับ	นักวิจัย	ปี ค.ศ.	ความหมาย
11.	Leitch et al.	2013	Entrepreneurial leadership is the leadership role performed in entrepreneurial ventures, rather than in the more general sense of an entrepreneurial style of leadership. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเป็นบทบาทของผู้นำที่ดำเนินการในกิจการที่เผชิญความเสี่ยง
12.	Renko et al.	2015	Entrepreneurial leadership entails influencing and directing the performance of group members toward the achievement of organizational goals that involve recognizing and exploiting entrepreneurial opportunities. ลักษณะภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลและสามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยภาวะผู้นำดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในการดำเนินธุรกิจ
13.	Fontana and Musa	2017	Entrepreneurial leadership is about influencing others toward a goal through effective communication to recognize opportunity and share a vision about future possibilities that organizations could exploit to sustain competitiveness. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ คือ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อนำไปสู่เป้าหมายโดยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ตระหนักรู้ถึงโอกาสและแบ่งปันวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตที่ซึ่งองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์เพื่อความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ที่มา: Adapted from Renko et al. (2015) Leitch and Volery (2017) และ Simba and Thai (2019)

จากตารางที่ 2.5 เห็นว่านักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามไปในทางที่ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ มีการรับรู้โอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินธุรกิจ โดยจะต้องสามารถรับความเสี่ยงได้ รวมทั้งผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรและมีอิทธิพลในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อที่จะเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการตามแนวทางของ Renko et al. (2015) ซึ่งอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ หมายถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลและสามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยภาวะผู้นำดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดความหมายตามแนวทางของ Renko et al. (2015) เนื่องจากมองว่าครอบคลุมประเด็นสำคัญ 2 ส่วน ดังนี้ ประเด็นที่หนึ่ง คือ การมีอิทธิพลของผู้นำในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมผู้ตามในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประเด็นที่สอง คือ การที่ผู้นำมีการตระหนักรู้ถึงโอกาสและสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

จากนิยามของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงขออธิบายความหมายของโอกาสในการประกอบการ การตระหนักรู้ถึงโอกาส และการใช้ประโยชน์จากโอกาส เพื่อความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น

โอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunity) คือ ความเป็นไปได้ในการนำสินค้าหรือบริการ และกระบวนการ ที่ใช้นวัตกรรมใหม่หรือเป็นนวัตกรรมใหม่เข้าสู่ตลาดหรือเข้าสู่อุตสาหกรรม แทนที่จะเป็นการลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้วในตลาด (Gaglio, 2004; Renko et al., 2015)

การตระหนักรู้ถึงโอกาส (Recognizing Entrepreneurial Opportunities) คือ การตระหนักถึงโอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunity) ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้ถึงความเป็นไปได้ในการประกอบการ (Renko et al., 2015)

การใช้ประโยชน์จากโอกาส (Exploiting Entrepreneurial Opportunities) คือ การใช้ประโยชน์จากโอกาสซึ่งก่อให้เกิดกิจกรรม (Activities) และการลงทุน (Investments) ที่มุ่งเน้นให้ได้รับผลตอบแทนจากโอกาสใหม่นั้น (New Opportunity) (Choi & Shepherd, 2004; Renko et al., 2015) ดังนั้นการใช้ประโยชน์จากโอกาสจะเกี่ยวข้องกับการกระทำหรือการดำเนินการ (Action) และมีการกำหนดเป้าหมายเกิดขึ้น (Renko et al., 2015)

ดังนั้นผู้นำของกิจการ (Entrepreneurial Leaders) จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งสองส่วนคือการตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาส (Renko et al., 2015) นั่นคือ การที่ผู้นำองค์กรมองเห็น *โอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunity)* เมื่อมีสถานการณ์ที่สามารถนำแนวความคิดใหม่มาประกอบธุรกิจในแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดผลกำไรและสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ได้ เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมที่มีอยู่ การใช้วัสดุการผลิตใหม่หรือกระบวนการผลิตใหม่ การเปิดตลาดใหม่ การพัฒนาจัดรูปแบบองค์กรใหม่ เป็นต้น โดยที่เมื่อมีสถานการณ์หรือโอกาสในการประกอบการต่าง ๆ เกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจะต้อง *เกิดการตระหนักรู้ถึงโอกาสนั้น (Recognizing Entrepreneurial Opportunities)* จนนำไปสู่ *การใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting Entrepreneurial Opportunities)* โดยผู้นำองค์กรอาจมีการปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นไปตามความต้องการหรือสถานการณ์ทางธุรกิจที่เผชิญอยู่ โดยใช้ความรู้ความสามารถของผู้นำและผู้ตามในองค์กรเพื่อวิเคราะห์บริบทของสถานการณ์ต่าง ๆ ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง สามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์นั้นได้อย่างไร มีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และหากไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายก็พยายามแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านกระบวนการและนวัตกรรมอื่น ๆ เกิดขึ้น รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากบุคคลอื่นและรับฟังข้อแนะนำต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นอย่างเหมาะสมที่สุด

ยกตัวอย่างเช่น เมื่อมีสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งเกิดขึ้นตั้งแต่ต้นปี พ.ศ.2563 จนเกิด New Normal ซึ่งหมายถึง ความปรกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ (ราชบัณฑิตยสภา, 2563) โดยช่วงที่มีสถานการณ์โควิด-19 การกล่าวถึง New Normal มักหมายถึง พฤติกรรมหรือวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป (ราชบัณฑิตยสภา, 2563) โดยความปรกติใหม่จะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อชีวิตมนุษย์ พฤติกรรม รายได้ อาชีพ หรือแม้กระทั่งความต้องการบริโภคอุปโภค ในชีวิตประจำวัน ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการให้บริการหรือการผลิตสินค้า ซึ่งพบว่า พฤติกรรมลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 เช่น 1) ผู้บริโภคระมัดระวังการใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ความต้องการสินค้าและบริการฟุ่มเฟือยลดลง ส่วนสินค้าและบริการที่จำเป็นยังคงขายได้แต่ในปริมาณที่น้อยลง 2) ผู้บริโภคให้ความสนใจเรื่องสุขภาพ ความสะอาดและความปลอดภัย เป็นเรื่องสำคัญอันดับหนึ่ง 3) การรักษาระยะห่างทางสังคมของผู้บริโภค 4) ผู้บริโภคต้องการความมั่นใจ (Trust) ในความสะอาด ความปลอดภัยและปลอดภัยโรค เป็นต้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) ดังนั้นหากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมองเห็นโอกาสในการประกอบการหรือความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจด้วยแนวทางใหม่ มีการตระหนักรู้ถึงโอกาสและมีการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นอย่างเหมาะสม ผู้ประกอบการ

จะต้องมีการปรับตัวและการดำเนินธุรกิจด้วยรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคและรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ผู้ประกอบการอาจมีสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น เพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ในการให้บริการเพื่อการรักษาระยะห่างทางสังคม สร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภคถึงเรื่องความสะอาด ความปลอดภัยและปลอดภัยด้วยวิธีการใหม่ เช่น การนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อลดความสัมผัส การจัดสถานที่ให้บริการที่มีลักษณะรักษาระยะห่างทางสังคม เป็นต้น อันจะช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.5.3 กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการตามแนวทางของ Renko et al. (2015) จึงอธิบายกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการโดยมุ่งเน้นตามแนวทางของ Renko et al. (2015) เป็นหลัก และสนับสนุนด้วยแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น โดยอธิบายในประเด็นดังนี้ 1) การพัฒนาแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ 3) พลวัตของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ 4) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับรูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ และคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ

1) การพัฒนาแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

Fernald et.al (2005) ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จำนวน 136 แหล่งข้อมูล เช่น บทความวิจัยในวารสาร วิทยานิพนธ์ หนังสือและบทความต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurs Characteristics) และลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Characteristics) เพื่อเปรียบเทียบลักษณะของผู้ประกอบการและลักษณะของผู้นำ จะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้ประกอบการและลักษณะของผู้นำมีส่วนที่คล้ายคลึงกันอยู่ 8 ลักษณะ คือ 1) Able to motivate 2) Achievement Orientated 3) Creative 4) Flexible 5) Patient 6) Persistent 7) Risk-taker 8) Visionary โดยจากการศึกษาของ Fernald et.al (2005) ลักษณะของผู้นำที่เด่นชัดกว่าลักษณะของผู้ประกอบการ คือ ความสามารถในการจูงใจ (Able to Motivate) และการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ของผู้นำ ส่วนลักษณะของผู้ประกอบการที่เด่นชัดกว่าลักษณะผู้นำ คือ 1) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientated) 2) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) 3) ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง (Risk-taker) ของผู้ประกอบการ และจากการทบทวนวรรณกรรมของ Renko et al. (2015) ระบุว่า คุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันของภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) และภาวะผู้นำ (Leadership) ดังต่อไปนี้ 1) Vision 2) Opportunity-focus

3) Influence 4) Planning 5) Motivating Others 6) Achievement Orientation 7) Creativity 8) Flexibility 9) Patience 10) Persistence 11) Risk-taking 12) High Tolerance for Ambiguity 13) Tenacity 14) Self-Confidence 15) Power Orientation 16) Proactiveness 17) Internal Locus of Control โดยแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการตามแนวทางของ Renko et al. (2015) จึงพัฒนามาจากคุณลักษณะเหล่านี้

แม้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของ Renko et al. (2015) จะสร้างขึ้นจากคุณลักษณะเหล่านี้ ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) และภาวะผู้นำ (Leadership) แต่ Renko et al. (2015) ยังให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ (Attributes) พฤติกรรม (Behaviors) และการกระทำ (Actions) ของผู้นำที่เกี่ยวกับการประกอบการ (Entrepreneurial Leaders) โดยที่คุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำของผู้นำจะแสดงถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่แยกออกจากภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ นั่นคือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นที่เป้าหมายในการประกอบการ (Entrepreneurial Goals) ซึ่งเกี่ยวข้องกับโอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunity) การตระหนักรับรู้ถึงโอกาส (Recognizing Entrepreneurial Opportunities) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting Entrepreneurial Opportunities) ดังที่กล่าวไปในหัวข้อที่ 2.5.2 โดยผู้นำจะมีการกระทำที่มุ่งเน้นถึงโอกาส (Opportunity-focused Actions)

ทั้งนี้ การกระทำของผู้นำที่มุ่งเน้นถึงโอกาสต่าง ๆ จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อผู้ตามและเป็นการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุน (Motivating and Encouraging) ให้ผู้ตามปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำ ดังนั้น การกระทำที่มุ่งเน้นโอกาสของผู้นำจึงมีความสำคัญด้วยเหตุผล 2 ประการคือ 1) ก่อให้เกิดการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และ 2) สร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้ผู้ตามปฏิบัติตาม (Renko et al., 2015) เนื่องจากการกระทำที่เน้นโอกาสของผู้นำจะส่งผลให้เกิดการตระหนักรับรู้ (Recognition) และการใช้ประโยชน์ (Exploitation) จากโอกาสใหม่ ๆ ในองค์กร โดยพฤติกรรมของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามเช่นเดียวกับผู้นำ นั่นคือ ผู้นำจะมีอิทธิพลและให้ผู้ตามปฏิบัติตามโดยมีผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Models) ดังนั้นสิ่งสำคัญของผู้นำของกิจการ คือ การตระหนักรับรู้ (Recognizing) ถึงโอกาสใหม่ ๆ และการจัดหาทรัพยากร (Securing Resources) เพื่อใช้ประโยชน์ (Exploitation) จากโอกาสนั้น

นอกจากผู้นำของกิจการจะทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง (Role Models) ยังต้องแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนผู้ตามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานจนนำไปสู่เป้าหมายของกิจการได้ (Gupta et al., 2004; Renko et al., 2015) โดยการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ตามคิดปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ (Innovative Way) โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจในการดำเนินงาน และกระตุ้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมและเกิดความภาคภูมิใจในวิสัยทัศน์นี้

รวมทั้งมีการให้อำนาจแก่ผู้ตามในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Renko et al., 2015)

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในการบรรลุเป้าหมายในการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น ไม่เพียงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะพฤติกรรม และการกระทำของผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับบริบทอื่น ๆ อีกด้วย เช่น ลักษณะของผู้ตาม สภาพแวดล้อม และลักษณะขององค์กร เป็นต้น (Renko et al., 2015) โดยมีการตระหนักรู้ถึงบทบาทของผู้ตามมากขึ้นในทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และสำหรับภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีการมุ่งเน้นโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยผ่านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้ตามแต่ละบุคคลจะมีระดับความอ่อนไหวของผู้ตามต่อภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Follower Susceptibility to Entrepreneurial Leadership) ที่แตกต่างกัน โดย Renko et al. (2015) ได้ระบุถึงปัจจัย 3 ประการหลัก ในการอธิบายความอ่อนไหวของผู้ตาม ดังนี้ การรับรู้ความสามารถตนเอง ความหลงใหล และการเสริมพลังอำนาจให้กับพนักงาน อธิบายได้ดังนี้

การรับรู้ความสามารถตนเอง (Entrepreneurial Self-Efficacy)

การรับรู้ความสามารถตนเองของผู้ตาม คือ กลไกการกำกับตนเอง โดยเป็นความเชื่อของแต่ละบุคคลว่าสามารถทำงานให้สำเร็จได้ (Bandura, 1986) นั่นคือ เป็นความเชื่อของผู้ตามว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ในกิจการได้ โดยบทบาทของการรับรู้ความสามารถตนเองของผู้ตามจะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลของการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นขององค์กร โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการสูงจะส่งผลให้เกิดการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในองค์กรในระดับที่สูงขึ้น ก็ต่อเมื่อผู้ตามมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงขึ้น

ความหลงใหลในการประกอบการ (Level of Entrepreneurial Passion)

ระดับความหลงใหลในการประกอบการ คือ ความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของการประกอบการ โดยจะมีอิทธิพลต่อการกระทำและผลลัพธ์ของกิจกรรมนั้น (Cardon et al., 2009) บุคคลที่มีความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่เกี่ยวข้องกับกิจการจะมีการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสในการทำงานได้มากกว่า ดังนั้นหากพนักงานมีความหลงใหลในงานก็จะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลของการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นขององค์กรได้มากกว่า

การเสริมพลังอำนาจให้กับพนักงาน (Employee Empowerment)

การเสริมพลังอำนาจให้กับพนักงาน เป็นการให้อำนาจจากฝ่ายบริหารไปยังพนักงาน (Conger & Kanungo, 1988) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระจายอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการ

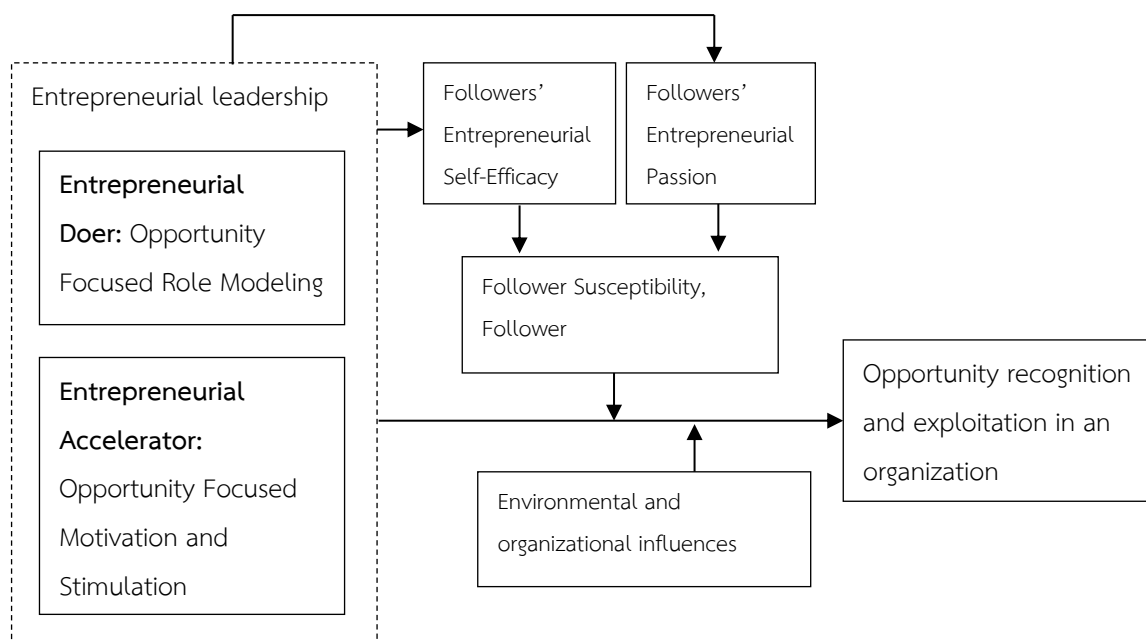
เพิ่มอำนาจให้กับพนักงานจะมาพร้อมกับความรับผิดชอบของพนักงาน โดยการส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีอำนาจมากขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นในการแสวงหาโอกาสในการทำงานและกระทบต่อความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและพฤติกรรมการมุ่งเน้นโอกาสของพนักงาน (Employees' Opportunity-Focused Behaviors) ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจให้กับพนักงานจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลของการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการดังต่อไปนี้ 1) คุณลักษณะของผู้ตาม (Follower Attributes) 2) ความพร้อมของทรัพยากรในองค์กรเพื่อรองรับการตระหนักรับรู้และการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การลงทุนในเทคโนโลยี การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ การลงทุนในการขายหรือการตลาด 3) การวางแนวกลยุทธ์หรือคุณลักษณะของการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) และอาจมีบริบทอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Renko et al., 2015)

ดังนั้นโดยสรุป ความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทต่าง ๆ โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะบรรลุเป้าหมายในการตระหนักรับรู้และการใช้ประโยชน์จากโอกาสได้ด้วยการที่ผู้นำปฏิบัติตนในการประกอบการเป็นแบบอย่าง (Role Models) และมีการการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ตาม โดยที่ผู้ตามที่ได้รับการมอบอำนาจจะต้องมีการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับสูง มีความหลงใหลหรือความรู้สึกเชิงบวกในการทำงาน รวมทั้งองค์กร สภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีอยู่นั้นจะต้องมีประโยชน์และเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน (Renko et al., 2015)

3) พลวัตของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

จากที่กล่าวไปในหัวข้อที่ 2) จะเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ส่วนหนึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในองค์กร เช่น การรับรู้ความสามารถตนเองของผู้ตาม ระดับความหลงใหลในการประกอบการของผู้ตาม และการมอบอำนาจให้กับผู้ตาม เป็นต้น รวมถึงขึ้นอยู่กับบริบทอื่น ๆ ในองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการทำงาน ทรัพยากรที่มีประโยชน์ เป็นต้น ในส่วนนี้จึงอธิบายพลวัตของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ หรือกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่แสดงให้เห็นว่าการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นของผู้นำองค์กรจะก่อให้เกิดการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในระดับองค์กรได้อย่างไร โดยสามารถแสดงพลวัตของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ดังภาพประกอบที่ 2.14 และอธิบายได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2.14 The Dynamics of Entrepreneurial Leadership Style
ที่มา Renko (2017)

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Opportunity Recognition and Exploitation) ในระดับองค์กร ได้จาก 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) Entrepreneurial Doers คือ บทบาทของผู้นำ โดยการที่ผู้นำปฏิบัติตนด้านการประกอบการเป็นแบบอย่าง (Role Model) ให้กับผู้ตาม และ 2) Entrepreneurial Accelerators คือ บทบาทของผู้นำที่ทำหน้าที่เร่งผู้ตามให้เกิดการพัฒนา โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดยมีการตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในการดำเนินงาน

1. Entrepreneurial Doer คือ บทบาทที่ผู้นำของกิจการตระหนักถึงโอกาสใหม่ๆ ขององค์กรหรือโอกาสใหม่ ๆ ในธุรกิจ โดยมีการใช้โอกาสนั้นและทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อจัดสรรทรัพยากรในการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น เช่น การเปลี่ยนแปลงทิศทางของการทำธุรกิจให้เป็นไปตามโอกาสทางการตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ หรือการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ภายในธุรกิจ การปรับเปลี่ยนสินค้าให้เข้ากับรสนิยมของลูกค้า เป็นต้น โดยการกระทำของผู้นำที่มุ่งเน้นโอกาส มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ด้วยเหตุผล 2 ประการคือ 1) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะตระหนักรู้และใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ ที่ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ 2) การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบ

ผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลให้ผู้ตามมีพฤติกรรมเหมือนผู้นำ เนื่องจากมีผู้นำเป็นแบบอย่าง (Role Models)

2. Entrepreneurial Accelerators คือ บทบาทที่ผู้นำของกิจการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยมุ่งเน้นโอกาสโดยการดึงดูดพนักงานให้มีความสนใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัทในอนาคต รวมถึงสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และกระตุ้นให้ผู้ตามคิดและปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความสำเร็จของการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทอื่น ๆ โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะบรรลุเป้าหมายในการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น ได้ภายใต้สถานการณ์ที่ผู้นำกระทำเป็นแบบอย่าง (Role Models) ให้กับผู้ตาม (Entrepreneurial Doers) และผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ เพื่อให้ผู้ตามมีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นโอกาส โดยมีบริบทของสภาพแวดล้อมและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรในการเอื้ออำนวยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน

4) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับรูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ และคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ

แม้ว่าแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะแตกต่างจากรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นไปที่การตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น แต่ก็มีความสอดคล้องกับรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในบางประการ และมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับรูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ

ในภาพรวม นอกจากการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นของผู้นำจะช่วยให้ผู้นำบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการประกอบการ ยังสามารถช่วยแยกรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการออกจากรูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ (Renko, 2017) ทั้งนี้ คุณลักษณะพฤติกรรม และการกระทำของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีลักษณะเฉพาะที่แยกออกจากภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ โดยภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นที่เป้าหมายในการประกอบการ (Entrepreneurial Goals) โดยเกี่ยวข้องกับโอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunity) การตระหนักรับรู้ถึงโอกาส (Recognizing Entrepreneurial Opportunities) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting Entrepreneurial Opportunities) (Renko et al., 2015) ดังที่อธิบายในหัวข้อที่ 2.5.2

หากเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma

Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการวิจัย รวมถึงมีการศึกษาในประเด็นของภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) (Renko et al., 2015)

Renko et al. (2015) ระบุว่า ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมบางอย่างที่ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ เช่นเดียวกัน นั่นคือ จะมีการกระตุ้นการแสวงหาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ แสวงหาโอกาสในการเผชิญหน้ากับความเสี่ยง ในขณะที่ Dinh et al. (2014) and Gupta et. al (2004) ระบุว่า แม้ว่าผู้นำด้านผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leaders) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) จะมีคุณลักษณะบางอย่างที่คล้ายกัน แต่ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ก็มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นที่พฤติกรรมที่มุ่งเน้นโอกาสของผู้นำซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ตามมาที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ (Dinh et al., 2014; Gupta et. al 2004) และภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะคำนึงถึงผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นของการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน (Self-Efficacy) และความหลงใหล (Passion) ในการทำงานของพนักงานและ (Renko et al., 2015)

นอกจากนี้ Renko et al. (2015) ยังระบุว่า องค์ประกอบที่ทับซ้อนกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และมีความคล้ายคลึงกัน ในองค์ประกอบของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี และการสร้างแรงบันดาลใจ แต่อย่างไรก็ตามจะแสดงให้เห็นได้มากกว่าในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ที่ซึ่งปรากฏอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ปรากฏอยู่ในภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Renko et al., 2015) สามารถสรุปความเหมือนและความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ดังตาราง 2.6

ตาราง 2.6 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะหรือองค์ประกอบ (Trait/Component)	ภาวะผู้นำ แบบผู้ประกอบการ	ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
Recognition and Exploitation Opportunity focused Role Modeling; Innovativeness	✓	-
Recognition and Exploitation Opportunity focused Motivation and Stimulation	✓	-
Risk-taking	✓	-
Creativity	✓	✓
Passion	✓	✓
Vision	✓	✓
Idealized Influence or Charisma Leadership	✓	✓
Inspiration Motivation	✓	✓
Intellectual Stimulation	✓	✓
Individualized Consideration	-	✓

2. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับคุณลักษณะของการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

คุณลักษณะของการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) จะแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการวางกลยุทธ์ (Strategy-Making) ที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินกิจการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการและวัฒนธรรมองค์กร (Dess & Lumpkin, 2005) โดยกำหนดคุณลักษณะของการประกอบการเป็น 5 ลักษณะ คือ การมีอิสระในการบริหารงาน (Autonomy) การมีนวัตกรรม (Innovativeness) การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) ความกล้าที่จะแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) และความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) ดังที่กล่าวไปในหัวข้อที่ 2.4.2 ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะเกี่ยวข้องกับผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่ม

2.5.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

พฤติกรรมแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Behaviors) มีความสำคัญมากขึ้นในหลายบริบท โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย พนักงานในทุกระดับขององค์กรจึงต้องยอมรับพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ประกอบการ โดยภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในองค์กรทุกขนาด ทุกประเภทและเกิดขึ้นได้ทั้งในองค์กรที่เริ่มก่อตั้งและก่อตั้งมานานแล้ว โดยภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะแตกต่างจากการจัดการ (Management) เนื่องจากการจัดการมุ่งเน้นไปที่การประสานงาน (Coordination) และการวางแผน (Planning)

ดังนั้นจากที่กล่าวมาตั้งแต่หัวข้อที่ 2.5.1 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ คือบทบาทที่ผู้นำของสถานประกอบการมีการตระหนักรู้ถึงโอกาสที่เกิดขึ้นและสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างประโยชน์และเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร เพื่อให้รับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและคาดการณ์ได้ยาก รวมทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจ (Business Management) และเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตและแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน

2.5.5 การวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

นักวิชาการได้เสนอการวัดระดับภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในมิติต่าง ๆ ดังแสดงได้ในตาราง 2.7 สามารถแบ่งได้เป็น 6 ด้าน ดังนี้ 1) แนวคิดด้านนวัตกรรม (Innovativeness) ของผู้นำ 2) ด้านการรับความเสี่ยงของผู้นำ (Risk-taking) 3) ความสร้างสรรค์ของผู้นำ (Creativity) 4) ด้านความหลงใหลในงานของผู้นำ (Passion) 5) ด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ (Vision) และ 6) การกระตุ้นและสนับสนุนของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม (Motivation and Stimulation)

แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ แบบวัด ENTRELEAD Scale Items ของ Renko et al. (2015) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะ (Attributes) พฤติกรรม (Behaviors) และการกระทำ (Actions) โดยมีนักวิชาการที่ใช้แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการตามมิติของ Renko et al. (2015) เพื่อใช้ในการวิจัย ดังนี้ Bagheri (2017), Bagheri et al. (2020) Cai et al. (2019), Miao et al. (2018), Miao et al. (2019), Newman et al. (2018) เช่นเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ที่ใช้แบบวัดของ Renko et al. (2015) เช่นเดียวกัน

ตาราง 2.7 การวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Dimensions of Entrepreneurial Leadership)

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	Innovativeness	Risk-taking	Creativity	Passion	Vision	Motivation and Stimulation
1.	Renko et al.	2015	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.	Bagheri	2017	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.	Miao et al.	2019	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.	Cai et al.	2019	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.	Bagheri et al.	2020	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.	Newman et al.	2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7.	Miao et al.	2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.	Chen	2007	-	✓	-	-	✓ Proactiveness	✓ Innovativeness
9.	Mokhber et al.	2016	✓	✓	✓	✓	✓	-
10.	Kesidou and Carter	2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11.	Sawaeen and Ali	2020	-	✓	-	-	✓ - Visionary - Opportunity Seeking - Proactivity	-
12.	Sawaeen and Ali	2020	✓	✓	-	-	✓ Proactivity	-

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	Innovativeness	Risk-taking	Creativity	Passion	Vision	Motivation and Stimulation
13.	Gupta et al.	2004	-	-	-	✓ Building commitment	✓ -Framing the challenge -Absorbing uncertainty	✓ -Absorbing uncertainty -Path clearing -Building commitment -Specifying limits
14.	Rahim et al.	2015	-	-	-	✓ Building commitment	✓ -Framing the challenge -Absorbing uncertainty	✓ -Absorbing uncertainty -Path clearing -Building commitment -Specifying limits
15.	Huang et al.	2014	-	-	-	✓ Building commitment	✓ -Framing the challenge -Absorbing uncertainty -Defining gravity	✓ -Absorbing uncertainty -Underwriting -Building commitment -Defining gravity
16.	Fontana and Musa	2017	✓ Strategic dimension	✓ Strategic dimension	✓ Strategic dimension	✓ Motivational dimension	✓ Strategic dimension	✓ -Communicative dimension -Motivational dimension -Personal and/or organizational dimension

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	Innovativeness	Risk-taking	Creativity	Passion	Vision	Motivation and Stimulation
17.	Akbari et al.	2019	✓ -Opportunity identification and exploitation -Orientation towards learning,	✓ -Absorbing uncertainty	✓ Creative collective self-efficacy	✓ Underwriting	✓ -Framing the challenge -Absorbing uncertainty -Defining gravity	✓ -Absorbing uncertainty -Underwriting -Building commitment -Defining gravity -Opportunity identification and exploitation -Orientation towards learning,
18.	Bagheri and Harrison	2020	✓ -Opportunity identification and exploitation -Orientation towards learning,	✓ -Absorbing uncertainty	✓ Creative collective self-efficacy	✓ Underwriting	✓ -Framing the challenge -Absorbing uncertainty -Defining gravity	✓ -Absorbing uncertainty -Underwriting -Building commitment -Defining gravity -Opportunity identification and exploitation -Orientation towards learning,

แบบวัด ENTRELEAD Scale Items ของ Renko et al. (2015) ประกอบด้วยประเด็นคำถาม 8 ข้อดังนี้

1. การที่ผู้นำมีแนวคิดในการปรับปรุง (Radical Improvement Ideas) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่กำลังวางขายอยู่บ่อยครั้ง
2. การที่ผู้นำมีแนวคิดในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ (Ideas of Completely New Products/Services) อยู่บ่อยครั้ง
3. การที่ผู้นำมีความสามารถในการรับความเสี่ยง
4. การที่ผู้นำมีแนวทางแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์
5. การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความหลงใหลในงานที่ทำ
6. การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต
7. การที่ผู้นำกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ (Innovative Way)
8. การที่ผู้นำต้องการให้พนักงานมีวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ

แบบวัด ENTRELEAD Scale Items จะแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะ พฤติกรรม และการกระทำของผู้นำ ที่ผู้นำจะปฏิบัติงานอย่างตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสในการประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กับผู้ตาม รวมทั้งการที่ผู้นำต้องกระตุ้นและสนับสนุนผู้ตามโดยตรงเพื่อให้ผู้ตามตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้โอกาสนั้นเช่นเดียวกัน สามารถอธิบายได้ดังนี้ (Renko et al., 2017)

1) การปฏิบัติงานโดยตรงของผู้นำในการตระหนักรู้ถึงโอกาสในการประกอบการ โดยมุ่งเน้นที่ผู้นำมีแนวคิดในการปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมถึงคิดค้นสินค้าและบริการใหม่อย่างสม่ำเสมอ แสดงได้จากข้อคำถามข้อที่ 1 คือ การมีแนวคิดในการปรับปรุง (Radical Improvement Ideas) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่กำลังวางขายอยู่บ่อยครั้ง และข้อคำถามที่ 2 คือ การมีแนวคิดในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ อยู่บ่อยครั้ง

2) คุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบผู้ประกอบการ คือ ความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk-taking) การมีแนวทางแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ (Creativity) การแสดงให้เห็นถึงความหลงใหลในงาน (Passion) และการมีวิสัยทัศน์ (Vision) โดยแสดงได้จากข้อคำถามข้อที่ 3-6

3) การกระตุ้นและสนับสนุนของผู้นำที่มีต่อผู้ตามโดยตรงเพื่อให้ผู้ตามตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น แสดงได้จากข้อคำถามข้อที่ 7 คือ การกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ (Innovative Way) นั่นคือ การที่ผู้นำผลักดันให้พนักงานมีการดำเนินงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ และข้อคำถามข้อที่ 8 คือ การที่ต้องการให้พนักงานมีวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ

สามารถอธิบายหลักการในการสร้างแบบวัด ENTRELEAD Scale Items เพิ่มเติม ได้ดัง
ตาราง 2.8

ตาราง 2.8 การวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

Key roles of an entrepreneurial leader	How to identify an entrepreneurial leader?	Related measurement items from the ENTRELEAD scale
Doer	What does an entrepreneurial leader do in his / her everyday work?	Often comes up with radical improvement ideas for the products/services we are selling. Often comes up with ideas of completely new products/ services that we could sell.
	How does an entrepreneurial leader make decisions?	Takes risks. Has creative solutions to problems.
Accelerator	How does an entrepreneurial leader feel about his / her organization?	Demonstrates passion for his/her work. Has a vision of the future of our business
	What does an entrepreneurial leader make his / her followers do?	Challenges and pushes me to act in a more innovative way. Wants me to challenge the current ways we do business.

ที่มา Renko (2017)

แบบวัด ENTRELEAD Scale แสดงถึงบทบาทของผู้นำ 2 ด้าน ดังนี้ 1) Doer คือ บทบาทที่ผู้นำของกิจการเป็นผู้ลงมือกระทำเอง และ 2) Accelerator คือ บทบาทที่ผู้นำของกิจการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถระบุนรายละเอียดของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ได้ดังนี้

1. การทำงานของผู้นำในทุกวัน การทำงานของผู้นำแบบผู้ประกอบการจะบ่งบอกถึงนวัตกรรม (Innovativeness) ในการทำงานของผู้นำ ซึ่งแสดงได้ด้วยข้อคำถามที่ 1 คือ การมีแนวคิดในการปรับปรุง (Radical Improvement Ideas) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่กำลังวางขายอยู่บ่อยครั้ง นั่นคือ การที่ผู้นำมีแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมขององค์กรที่กำลังวางขายอย่างสม่ำเสมอ และข้อคำถามที่ 2 คือ การมีแนวคิดในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ อยู่บ่อยครั้ง

นั่นคือ การที่ผู้นำมีแนวคิดในการคิดค้นและสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ที่ซึ่งสามารถที่จะวางขายได้ในตลาด

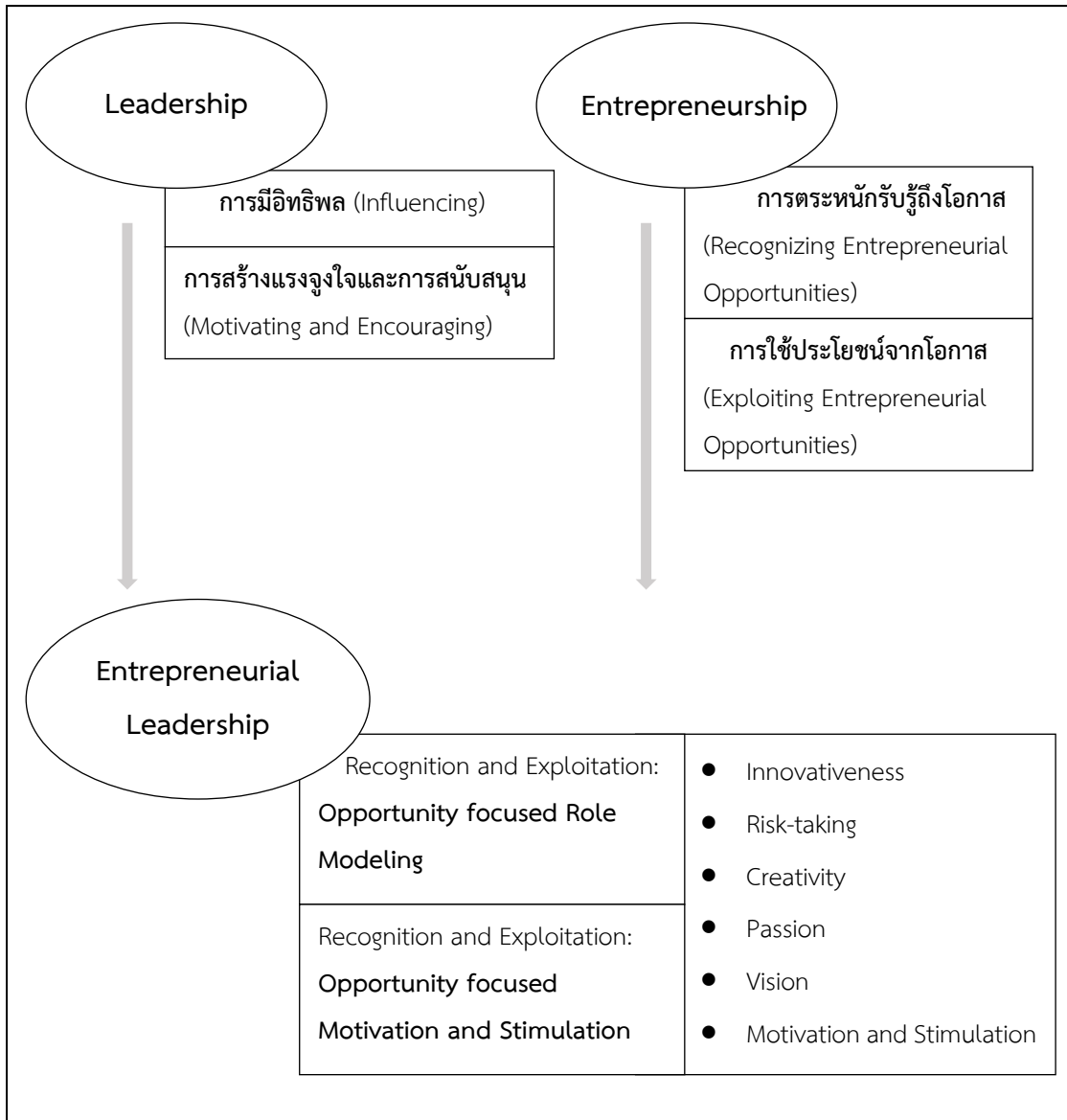
2. การตัดสินใจของผู้นำ การตัดสินใจของผู้นำแบบผู้ประกอบการ แสดงได้จากความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk-taking) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งแสดงได้ด้วยข้อคำถามที่ 3 คือ สามารถรับความเสี่ยงได้ นั่นคือ การที่ผู้นำสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ และข้อคำถามที่ 4 คือ การมีแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ นั่นคือ การที่ผู้นำมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์

3. ความรู้สึกรักของผู้นำต่องานที่ทำ ความรู้สึกรักของผู้นำแบบผู้ประกอบการต่องานที่ทำ แสดงได้จากความหลงใหลในงาน (Passion) และวิสัยทัศน์ในการทำงาน (Vision) ซึ่งแสดงได้ด้วยข้อคำถามที่ 5 คือ การแสดงให้เห็นถึงความหลงใหลในงานของตนเอง นั่นคือ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความหลงใหลในการทำงานที่ทำอยู่ และข้อคำถามที่ 6 คือ การมีวิสัยทัศน์การดำเนินธุรกิจในอนาคต นั่นคือ การที่ผู้นำแสดงถึงวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

4. สิ่งที่ผู้นำให้ผู้ตามปฏิบัติ สิ่งที่ผู้นำแบบผู้ประกอบการให้ผู้ตามปฏิบัติ บ่งบอกถึงการส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง แสดงได้ด้วยข้อคำถามที่ 7 คือ การกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ (Innovative Way) นั่นคือ การที่ผู้นำผลักดันให้พนักงานมีการดำเนินงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ และข้อคำถามที่ 8 คือ การที่ต้องการให้พนักงานมีวิถีทำงานรูปแบบใหม่ ๆ

2.5.6 สรุปกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ใช้ในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ประกอบการ จึงสรุปกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการได้ดังภาพประกอบ 2.15



ภาพประกอบ 2.15 การผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ประกอบการ

จากภาพ 2.15 อธิบายได้ว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) เป็นแนวคิดที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) และภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) จึงทำให้ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ประกอบด้วยลักษณะ 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่ผู้นำองค์กรมีอิทธิพล (Influencing) ต่อผู้ตามในองค์กร และมีการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivating and Encouraging) การปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน ส่วนที่สอง คือ ภาวะผู้ประกอบการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการตระหนักรู้ถึงโอกาส (Recognizing Entrepreneurial Opportunities) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting Entrepreneurial Opportunities) ในการดำเนินธุรกิจของผู้นำองค์กร เมื่อนำลักษณะเฉพาะดังกล่าวมารวมกันจึงเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ที่ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะ (Attributes) พฤติกรรม (Behaviors) และการกระทำ (Actions) ของผู้นำที่เกี่ยวกับการประกอบการ ในประเด็นด้านนวัตกรรม (Innovativeness) ด้านความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk-taking) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ด้านความหลงใหลในงาน (Passion) ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) และ ด้านการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivation and Stimulation) โดยผู้นำจะดำเนินธุรกิจอย่างตระหนักรู้ถึงโอกาส และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความหมายของภาวะผู้ประกอบการ และมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับความหมายของภาวะผู้นำเนื่องจากคุณลักษณะ พฤติกรรม และการกระทำของผู้นำ จะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กับผู้ตาม รวมทั้งคุณลักษณะ พฤติกรรม และการกระทำของผู้นำจะสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นโอกาส

2.5.7 อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

มีหลายทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีผู้นำระดับสูง (Upper Echelon Theory) เพื่ออธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ทฤษฎีผู้นำระดับสูงมักจะถูกนำมาใช้อธิบายอิทธิพลของลักษณะเฉพาะของผู้นำ ในส่วนนี้จึงอธิบายหลักการของทฤษฎีผู้นำระดับสูงก่อน แล้วจึงอธิบายถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังอธิบายดังนี้

1) ทฤษฎีผู้นำระดับสูง (Upper Echelon Theory)

งานวิจัยนี้ได้นำทฤษฎีผู้นำระดับสูงมาใช้ในการอธิบายอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทฤษฎีผู้นำระดับสูงเป็นทฤษฎีที่ถูกคิดค้นและเผยแพร่โดย Hambrick and Mason (1984) โดยได้สังเคราะห์วรรณกรรมในมุมมอง Upper Echelons Perspective และระบุถึง

หลักการสำคัญของทฤษฎีผู้นำระดับสูง (Upper Echelon Theory) ดังนี้ ผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Outcomes) การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices)³ และระดับผลการดำเนินงาน (Performance Levels) ถูกคาดการณ์ได้บางส่วนจากลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Managerial Background Characteristics) ของผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) (Hambrick & Mason, 1984) ต่อมา Hambrick (2007) ได้อธิบายหลักการสำคัญของทฤษฎีเพิ่มเติม โดยระบุว่า ประสบการณ์ (Experiences) ค่านิยม (Values)⁴ และบุคลิกภาพ (Personalities) ของผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลอย่างมากต่อการตีความและความเข้าใจในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญของผู้บริหารระดับสูง อันจะส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกของผู้บริหารระดับสูง โดยที่ประสบการณ์ ค่านิยม และบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูง จะส่งผลต่อ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) (ทิศทางที่ผู้บริหารระดับสูงมองเห็นและฟัง) 2) การเลือกรับรู้ (Selective Perception) (สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงฟังและเห็น) และการตีความ (Interpretation) (ผู้บริหารระดับสูงตีความอย่างไรจากสิ่งที่เห็นและได้ยิน)

Hambrick and Mason (1984) อธิบายว่า ทฤษฎีผู้นำระดับสูงเป็นทฤษฎีที่สร้างจากพื้นฐานขอบเขตของความเป็นเหตุเป็นผล (Rationality) ดังภาพประกอบ 2.16 ซึ่งอธิบายได้ว่า เมื่อมีสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้น ทั้งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหรือองค์กรเอง ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision Maker) ซึ่งในที่นี้คือ ผู้บริหารระดับสูง จะใช้ฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) และค่านิยม (Values) ของผู้บริหารระดับสูง นำไปสู่การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) และค่านิยม (Values) ของผู้บริหารระดับสูงจะส่งผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การเลือกรับรู้ (Selective Perception) การตีความ (Interpretation) โดยประมวลผลจากข้อมูล จนนำไปสู่การรับรู้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูล (Managerial Perception) ที่ซึ่งสามารถนำไปสู่การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) หรืออีกทาง ฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) และค่านิยม (Values) ของผู้บริหารระดับสูงอาจส่งผลโดยตรงต่อการเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) ได้เช่นเดียวกัน

ทั้งนี้ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) (Child, 1972, 1997; Hrebiniak & Joyce, 1985; Oliver, 1991) ระบุว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรจะใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป ภายใต้สถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับข้อจำกัดจากภายนอก และความไม่แน่นอน องค์กรก็ยังคงสามารถ

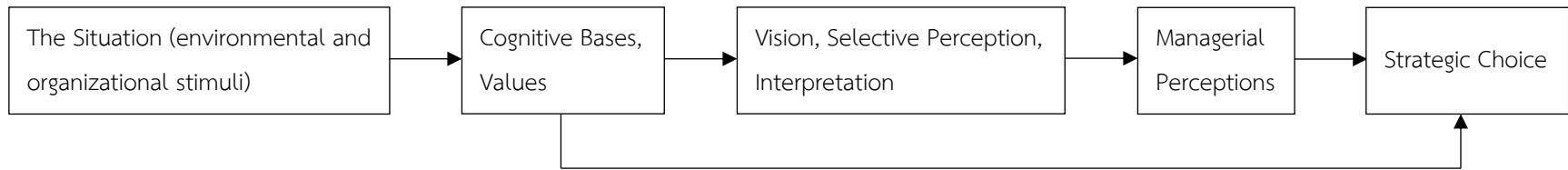
³ การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) หมายถึง การเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งครอบคลุมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ทางเลือกในการบริหารจัดการ (Administrative Choices) ทางเลือกในการแข่งขัน (Competitive Choices) เป็นต้น (Hambrick and Mason, 1984)

⁴ ค่านิยม (Values) หมายถึง ชุดความเชื่อ (Beliefs) ความรู้สึกนึกคิดของคน ซึ่งเป็นตัวกำหนดว่าอะไรควรทำ ไม่ควรทำ อะไรถูกต้อง อะไรดี หรืออะไรไม่ดี (วิชณพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560)

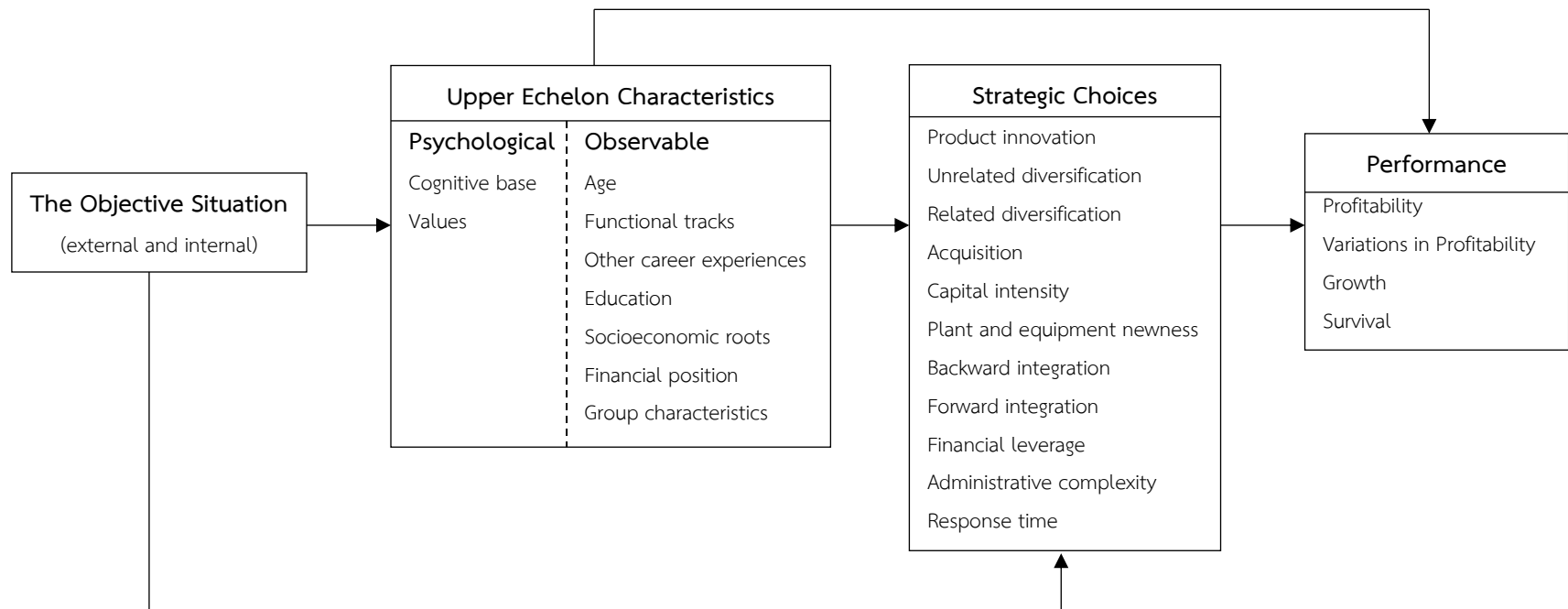
สร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่นได้ โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรจะพิจารณาเลือกสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีบทบาทในการกำหนดขอบเขตทุนมนุษย์ขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับกระบวนการผลิตขององค์กร และมีส่วนในการกำหนดโครงสร้างขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจ การตัดสินใจเหล่านี้แตกต่างจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น (Lower-level Managers) เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) จะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร (Wang et.al, 2016)

นอกจากนี้ จากภาพประกอบ 2.17 Hambrick and Mason (1984) ได้แสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ จากการสังเคราะห์วรรณกรรมในมุมมอง Upper Echelons Perspective โดยอธิบายได้ว่า เมื่อมีสถานการณ์เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งสถานการณ์ภายในและสถานการณ์ภายนอก จะมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรดังนี้ 1) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยขึ้นกับลักษณะภูมิหลัง (Background Characteristics) ของผู้บริหารระดับสูง ทั้งลักษณะภูมิหลังทางจิตวิทยา (Psychological Characteristics) หรือลักษณะภูมิหลังที่สังเกตได้ (Observable Characteristics) และส่งผลต่อเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) จนนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร 2) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยขึ้นกับลักษณะภูมิหลัง (Background Characteristics) ของผู้บริหารระดับสูง และส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร 3) มีผลโดยตรงต่อการเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) ของผู้บริหารระดับสูง และส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) และ Hambrick and Mason (1984) ยังได้เสนอแนะถึงลักษณะภูมิหลัง (Background Characteristics) ของผู้บริหารระดับสูงที่อาจส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ลักษณะภูมิหลังทางจิตวิทยา (Psychological Characteristics) คือ ฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) และค่านิยม (Values) และ 2) ลักษณะภูมิหลังที่สังเกตได้ (Observable Characteristics) เช่น อายุ ประสบการณ์การทำงานด้านต่าง ๆ ประสบการณ์การทำงานในอาชีพอื่น ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม สถานะทางการเงิน เป็นต้น อย่างไรก็ตามภายหลังจากได้มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในด้านอื่น ๆ เช่นกัน โดยยังคงใช้ทฤษฎีผู้นำระดับสูง (Upper Echelon Theory) เป็นพื้นฐานในการศึกษา



ภาพประกอบ 2.16 Strategic Choice Under Conditions of Bounded Rationality ที่มา: ประยุกต์จาก Hambrick and Mason (1984)



ภาพประกอบ 2.17 An Upper Echelons Perspective of Organizations, ที่มา: Hambrick & Mason (1984)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำระดับสูง ลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Managerial Background Characteristics) ของผู้บริหารระดับสูง เช่น ฐานความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Bases) ค่านิยม (Values) ประสบการณ์ (Experiences) ค่านิยม (Values) และบุคลิกภาพ (Personalities) จะส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) หรือการตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decisions) ของผู้บริหารระดับสูง อันส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร และจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานขององค์กรกับลักษณะภูมิหลังดังกล่าวของผู้บริหารระดับสูงจะมีขอบเขตความรับผิดชอบในระดับที่ครอบคลุมทั้งองค์กร เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะของ CEO ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ทฤษฎีผู้บริหารระดับสูงเป็นพื้นฐาน พบว่า คุณลักษณะของ CEO เช่น อายุ การดำรงตำแหน่ง การศึกษาทั่วไป และประสบการณ์ในอาชีพก่อนหน้า ประสบการณ์ในตำแหน่ง CEO ในองค์กร ประสบการณ์ในตำแหน่ง CEO ในองค์กรอื่น เป็นต้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019; Liu et al., 2018; Wang et al., 2016) นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของ CEO มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรเช่นกัน (Liu et al., 2018; Wang et al., 2016) และพบว่าคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของ CEO ก็มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้วยเช่นกัน (Chumphong & Potipiroon, 2019; Liu et al., 2018) โดยได้อธิบายรายละเอียดของงานวิจัยที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

Wang et al. (2016) ศึกษาถึงบทบาทของ CEO ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Actions) และผลการดำเนินงานขององค์กร ตามหลักการของทฤษฎีผู้นำระดับสูง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) จากงานวิจัยจำนวน 308 งานวิจัย เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของ CEO (CEO Characteristics) การดำเนินการทางกลยุทธ์ (Strategic Actions) และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยคุณลักษณะของ CEO ตามแนวทางการวิเคราะห์ของ Wang et al. (2016) แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1) ประสบการณ์ของ CEO คือ อายุ จำนวนปีในการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษาทั่วไป และประสบการณ์ในอาชีพก่อนหน้า ซึ่งคุณลักษณะกลุ่มนี้เป็นคุณลักษณะที่สังเกตและวัดได้ชัดเจน และสื่อถึงความรู้และค่านิยมของผู้นำที่จะนำไปสู่ดุลยพินิจและการตัดสินใจ อันจะส่งผลต่อไปยังกลยุทธ์ขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร (ประกอบด้วยความสามารถในการทำกำไร (Profitability) เช่น ROA ROE เป็นต้น การเจริญเติบโต (Growth) เช่น การเจริญเติบโตของยอดขาย การเจริญเติบโตของแรงงาน เป็นต้น การอยู่รอด (Survival) เช่น การชำระหนี้ เป็นต้น และประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินงาน)

คุณลักษณะกลุ่มที่สอง คือ 2) บุคลิกภาพ CEO คือ ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) และแนวคิดเชิงบวก (Positive Self-Concept) โดยบุคลิกภาพจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ฝังลึกและเปลี่ยนแปลงได้ยาก เป็นคุณลักษณะของ CEO ที่ส่งผลต่อกระบวนการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม องค์กร และความสามารถขององค์กร สำหรับแนวคิดเชิงบวกเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถของตนเองและความสามารถที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ที่น่าสนใจ พบว่า คุณลักษณะของ CEO คือ อายุ การดำรงตำแหน่ง การศึกษาทั่วไป และประสบการณ์ในอาชีพก่อนหน้า มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะความสามารถในการทำกำไร และพบว่าบุคลิกภาพเฉพาะบางอย่างเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพบว่าผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบ Extraversion มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร

งานวิจัยของ Garcés-Galdeano and García-Olaverri (2019) ตรวจสอบอิทธิพลของคุณลักษณะต่าง ๆ ของ CEO ที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทขนาดเล็ก ภาคการผลิตและภาคการบริการที่ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับกลางและระดับสูง จำนวน 1,236 บริษัท ในประเทศสเปน โดยศึกษาถึงคุณลักษณะดังนี้ ระดับการศึกษาสูงสุดทั่วไป การศึกษาทางด้านธุรกิจ ประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมที่กำลังทำงานอยู่ (จำนวนปี) (Industry Experience) อายุ การดำรงตำแหน่ง CEO ภายในองค์กร (จำนวนปี) (CEO Internal Tenure) ประสบการณ์ในตำแหน่ง CEO ในองค์กรอื่น (จำนวนบริษัท) (CEO External Experience) ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการ (จำนวนบริษัทที่มีส่วนร่วม) (Entrepreneur Experience) โดยพบว่าคุณลักษณะที่แตกต่างกันของ CEO จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานแตกต่างกัน และพบว่า CEO ที่อายุน้อยกว่า มีการศึกษาสูง และมีประสบการณ์ในตำแหน่ง CEO ในองค์กรอื่นจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Performance) และจะช่วยยกระดับการเจริญเติบโต (Firm Growth) ขององค์กร โดยจากการทบทวนวรรณกรรมของ Garcés-Galdeano and García-Olaverri (2019) ได้ให้เหตุผลไว้ว่า 1) เนื่องจาก CEO ที่อายุน้อยจะให้ความสนใจในเรื่องของนวัตกรรมอย่างจริงจัง 2) CEO ที่มีการศึกษาในระดับสูงจะสะท้อนให้เห็นถึงระดับทุนมนุษย์ในเบื้องต้นและส่งผลต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ของบริษัท (Strategic Decision) โดย CEO ที่มีการศึกษาสูงทั้งการศึกษาทั่วไปและการศึกษาทางธุรกิจจะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Decisions) มีวิสัยทัศน์ที่ดีขึ้น มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น (Self-Confident) มีการทำงานเชิงรุกและสามารถตัดสินใจในเรื่องที่มีความเสี่ยงได้ จึงทำให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรได้ดี นอกจากนี้ 3) การที่ CEO มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งจากองค์กรอื่น จะทำให้มองเห็นโอกาสทางธุรกิจและจัดการกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้ดีขึ้น รวมถึงมีความคิดที่กว้างขึ้นในการลงทุนต่าง ๆ อันจะส่งผลดีต่อการเติบโตทางธุรกิจ และพบผลการศึกษาที่น่าสนใจอีกประการ คือ CEO ที่มีอายุสูง

กว่า ดำรงตำแหน่ง CEO ภายในองค์กรมานานและมีประสบการณ์ในตำแหน่ง CEO ในองค์กรอื่น จะช่วยยกระดับความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความรู้ภายนอกองค์กร (The Exploitation of External Knowledge) โดยจากการทบทวนวรรณกรรมของ Garcés-Galdeano and García-Olaverri (2019) จึงได้ให้เหตุผลไว้ว่า CEO ที่มีประสบการณ์การทำงานมานาน มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งในองค์กรมานาน และมีประสบการณ์ในตำแหน่ง CEO ในองค์กรอื่น จะทำให้เข้าใจรายละเอียดเชิงลึกในภาคอุตสาหกรรมนั้น เข้าใจทรัพยากรขององค์กรและสามารถเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ รวมถึงเกิดความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ได้ดียิ่งขึ้น

Galdeano and García-Olaverri (2019) ให้ข้อสังเกตว่าประสบการณ์จากภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น เนื่องจากประสบการณ์การทำงานมีความสำคัญในการตัดสินใจต่าง ๆ โดยทำให้ CEO สามารถประเมินและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ จากภายนอกและนำมาใช้เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับการอธิบายของ Hambrick and Mason (1984) ที่อธิบายว่าการมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในองค์กรอื่น ผู้บริหารระดับสูงอาจตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ โดยใช้พื้นฐานจากประสบการณ์จากอาชีพที่ผ่านมา โดยผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์สูงจะสามารถปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรทางความรู้ให้กับองค์กรได้ดี (Hambrick & Mason, 1984)

ดังนั้นงานของ Garcés-Galdeano and García-Olaverri (2019) แสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) ขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่ทุนมนุษย์ของ CEO มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานองค์กร โดยพยายามอธิบายว่าการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จากทุนมนุษย์ของ CEO และสนับสนุนหลักการของทฤษฎีของผู้บริหารระดับสูง โดยค่านึงว่าคุณลักษณะของ CEO ประเภทต่าง ๆ จะส่งผลต่อการตัดสินใจของ CEO และส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของ CEO ที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานแตกต่างกัน โดย Garcés-Galdeano and García-Olaverri (2019) ระบุเพิ่มเติมว่า จากแนวทางของทฤษฎีผู้นำระดับสูง แสดงให้เห็นว่า CEO เป็นบุคคลหลักที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้นทางเลือกที่ผู้นำชอบและรูปแบบภาวะผู้นำของ CEO หรือจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กร โดยคุณลักษณะของ CEO จะสะท้อนให้เห็นถึงการตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decisions) ที่แตกต่างกันและการตัดสินใจนี้ จะมีอิทธิพลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร

Garcés-Galdeano and García-Olaverri (2019) ได้เสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต โดยระบุว่า ควรมีการพิจารณาคุณลักษณะ CEO อื่น ๆ ที่มีเกี่ยวข้อง ดังนี้ บุคลิกภาพ (Personality) รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการว่ามีความเกี่ยวข้องอย่างมากในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อเติมเต็มคุณลักษณะของ CEO ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยที่ศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุด ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

นอกจากนี้งานของ Liu et al. (2018) ได้พัฒนากระบวนการส่งผ่านเพื่อเชื่อมโยงอิทธิพลของคุณลักษณะของ CEO ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก Liu et al. (2018) ให้ข้อสังเกตว่าสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ อิทธิพลของคุณลักษณะ CEO และผลการดำเนินงานขององค์กร เชื่อมโยงกันได้อย่างไร จึงได้เสนอแบบจำลองเพื่ออธิบายกระบวนการที่เชื่อมโยงคุณลักษณะของ CEO เข้ากับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของ CEO จะมีผลต่ออารมณ์และกระบวนการคิด (Emotion and Cognition) ของ CEO และกระบวนการทำงานของทีมผู้บริหารระดับสูง (Top Management Team) และส่งผลต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Choices) อันส่งผลให้เกิดกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร (Organizational Processes) ซึ่งแสดงถึงวิธีการหรือรูปแบบการปฏิบัติงาน วัฒนธรรม หรือโครงสร้างขององค์กร และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป ดังนั้นจะเห็นว่านอกจากคุณลักษณะของ CEO จะส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์โดยตรงแล้ว ยังส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์โดยผ่านผู้ตามในองค์กรซึ่งในที่นี้คือทีมผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดโดยตรงและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันค่อนข้างบ่อย

Liu et al. (2018) จัดหมวดหมู่ของคุณลักษณะ (Attributes) ของ CEO ที่กระทบต่อผลลัพธ์ในระดับองค์กร (Outcome at the Firm Level) ไว้ดังนี้ 1) คุณสมบัติภูมิหลังของ CEO (Background Features) 2) บุคลิกภาพของ CEO (Personality Characteristics) และ 3) รูปแบบภาวะผู้นำของ CEO (Leadership Styles) โดยแบ่งคุณสมบัติภูมิหลังของ CEO (Background Features) เป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ประสบการณ์ด้านการทำงาน (Professional Background) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การทำงาน เช่น ประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมนั้น ประสบการณ์การทำงานภายนอก ประสบการณ์การทำงานด้านธุรกิจ เป็นต้น โดยประสบการณ์การทำงานทางวิชาชีพและการทำงานที่มีความหลากหลายจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความแปลกใหม่ทางกลยุทธ์ในระดับองค์กร 2) ภูมิหลังด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Background) เช่น อายุ ระดับการศึกษา การดำรงตำแหน่ง เป็นต้น โดย CEO ที่อายุน้อยอาจมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก CEO ที่อายุน้อยจะมีแนวโน้มความแข็งแกร่ง

ทางร่างกายและจิตใจในการทำงานสูง มีความกังวลน้อยเกี่ยวกับการเงินและความปลอดภัยในอาชีพ จึงสามารถตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) โดยสามารถรับความเสี่ยงได้มากกว่า ในขณะที่ CEO ที่มีอายุน้อยกว่าจะมีเหตุผลที่ดี จึงการจัดการด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ผลลัพธ์ในภาพรวมขององค์กรดีขึ้น สำหรับการศึกษ การศึกษาของ CEO จะก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถในความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Ability) จึงทำให้สัมพันธ์กับการตัดสินใจ และผลการดำเนินงานขององค์กร และการดำรงตำแหน่ง CEO มาเป็นระยะเวลาอันยาวนานจะมีอำนาจและได้รับการสนับสนุนจากภายในองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้มากกว่า ในขณะที่ CEO ที่เพิ่งดำรงตำแหน่งจะมีแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ถึงแม้ว่าจะมีอำนาจและการสนับสนุนจากภายในองค์กรน้อยกว่าก็ตาม 3) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) เช่น สถานะทางสังคม ชื่อเสียง เป็นต้น

บุคลิกภาพของ CEO จะสามารถส่งผลต่อสภาวะความรู้ความเข้าใจ อารมณ์ และการประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ธุรกิจ และความสามารถของตนเองของ CEO ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น CEO ที่มีแนวคิดเชิงบวก (Positive Self-Concept) จะช่วยสนับสนุนการแสวงหาโอกาสในการดำเนินงาน ซึ่งจะสร้างผลตอบแทนให้กับองค์กรและมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (CSE) หรือ CEO ที่หลงตัวเอง (Narcissism) หรือ CEO ที่มีความมั่นใจเกินไป (Hubris) จะตัดสินใจโดยมุ่งเน้นจากมุมมองของตนเอง เป็นต้น

รูปแบบภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของ CEO ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผลการดำเนินงาน เช่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะแสดงให้เห็นว่า ผู้นำมุ่งเน้นที่มีความสามารถพิเศษ เป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญาให้กับผู้ตาม หรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยน เช่น การให้รางวัลหรือการลงโทษ เป็นต้น

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยที่ตรวจสอบอิทธิพลของคุณลักษณะของ CEO โดยใช้ทฤษฎีผู้นำระดับสูงเป็นพื้นฐานในการศึกษา คือ งานของ Chumphong and Potipiroon (2019) ที่มุ่งเน้นศึกษาคุณลักษณะของ CEO คือ รูปแบบภาวะผู้นำ โดยศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบเมตตาที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ซึ่งพบว่า ผู้นำสูงสุดที่มีภาวะผู้นำแบบเมตตาจะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง การรับรู้พลังและอำนาจของพนักงาน และพฤติกรรมบริการของพนักงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผลการศึกษาของ Chumphong and Potipiroon (2019), Garcés-Galdeano and García-Olaverri (2019), Liu et al. (2018) และ Wang et al. (2016) ต่างสนับสนุนทฤษฎีผู้นำระดับสูง

อย่างไรก็ตาม Hambrick (2007) ระบุว่ายังคงมีสิ่งที่จะต้องเรียนรู้อีกมากถึงผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อองค์กร และระบุว่าภาวะผู้นำจะมีช่วยให้เกิดการแบ่งปันกิจกรรม ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ และการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร อันจะนำไปสู่พฤติกรรมตามแนวทางกลยุทธ์เดียวกัน (Hambrick, 2007) เช่นเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ที่ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในประเด็นของภาวะผู้นำของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุด โดยมองว่าผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะแสดงถึงการตัดสินใจและพฤติกรรมจนนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นต่อไป

2) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

งานวิจัยนี้ได้นำทฤษฎีผู้นำระดับสูง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และแนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร มาใช้ในการอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถอธิบายความเชื่อมโยงได้ดังนี้

เนื่องจากภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นด้วยกับสิ่งที่ต้องทำและวิธีการทำ รวมถึงกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนบุคคลและความพยายามร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Yukl, 2020) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมบุคคลและการสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน (Job Resources) ด้านต่าง ๆ ตามอำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และอำนาจที่มาจากตัวบุคคลเอง (Personal Power) เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ทั้งนี้จากแนวคิดของทฤษฎีผู้นำระดับสูงที่มีหลักการสำคัญว่า ผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Outcomes) การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) และระดับผลการดำเนินงาน (Performance Levels) ถูกคาดการณ์ได้บางส่วนจากลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Managerial Background Characteristics) ของผู้บริหารระดับสูง (Hambrick & Mason, 1984) รวมถึงประสบการณ์ (Experiences) ค่านิยม (Values) และบุคลิกภาพ (Personalities) ของผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตีความและความเข้าใจในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญของผู้บริหารระดับสูง อันจะส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกของผู้บริหารระดับสูง โดยการวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึงอิทธิพลของผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยบริบทของขนาดองค์กรที่ไม่ได้เป็นขนาดใหญ่ จึงอาจเป็นไปได้ว่าผู้นำองค์กรระดับสูงหรือผู้บริหารระดับสูงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะทำหน้าที่ในหลายส่วน ตั้งแต่การมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง การตั้งเป้าหมาย การกำหนดนโยบายขององค์กร รวมไปถึงการเลือกใช้กลยุทธ์ (Strategic Choice) และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้กับองค์กร เช่น การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรให้เหมาะสม การปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น การสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ทั้งทางกายภาพ เช่น จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม

ต่อการทำงานให้กับพนักงาน เป็นต้น และสนับสนุนทางด้านจิตวิทยา เช่น การสร้างแรงจูงใจด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจากหลักการของทฤษฎีผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับสูงจะเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร (Managerial Background Characteristics) ของผู้บริหารระดับสูง เช่น ฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) ค่านิยม (Values) ประสบการณ์ (Experiences) บุคลิกภาพ (Personalities) เป็นต้น อันจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การเจริญเติบโตและการอยู่รอดขององค์กร

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่ลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ในประเด็นของภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากฐานความรู้ความเข้าใจ ค่านิยม ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของผู้นำ ทั้งนี้การวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ซึ่งผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลและสามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การกระทำที่เน้นโอกาสของผู้นำ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการตระหนักรับรู้ (Recognition) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploitation) ของผู้นำ และนำไปสู่การตัดสินใจอันจะก่อให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจและการลงทุนที่มุ่งเน้นให้ได้รับผลตอบแทนจากโอกาสใหม่นั้น อันนำไปสู่ผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้นหากผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ซึ่งมีการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น ก็จะมีการขับเคลื่อนองค์กรผ่านกลไกต่าง ๆ จนนำไปสู่การตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่ซึ่งนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้นได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมตามตารางประกอบ 2.9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยยังมีการศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่มากนัก นอกจากนี้ยังมีการศึกษาตัวแปรตามในระดับบุคคลด้วยเช่นกัน (Akbari et al., 2020; Bagheri, 2017; Bagheri et al., 2020; Cai et al., 2019; Miao et al., 2019; Newman et al., 2018) เช่น พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน (Employees' Innovation Work Behavior) การรับรู้โอกาสของพนักงาน (Employees' Opportunity Recognition) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแต่ละบุคคล (Employee Creativity) ความคิดสร้างสรรค์ของทีม (Team Creativity) เป็นต้น ซึ่งอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อตัวแปรตามในระดับบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากตัวแปรตามในระดับบุคคลจะสื่อให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อทุนมนุษย์ขององค์กร

ดังได้อธิบายรายละเอียดในหัวข้อที่ 2.6.9 โดยในหัวข้อนี้จะอธิบายรายละเอียดในส่วนของอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อตัวแปรตามในระดับองค์กรเท่านั้น และได้อธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อตัวแปรตามในระดับบุคคลไว้ในหัวข้อที่ 2.6.9

ทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อตัวแปรตามในระดับองค์กร เช่น ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovation Performance) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Operational Performance) (Chen, 2007; Fontana & Musa, 2017; Huang et al., 2014; Miao et al., 2019; Rahim et al., 2015; Sawaeen & Ali, 2020) นอกจากนี้ พบว่ามีการศึกษาถึงบทบาทการคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับตัวแปรตามในระดับองค์กร ดังนี้ กิจกรรมด้านนวัตกรรม (Innovative activities) (Huang et al., 2014) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Fontana & Musa, 2017) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capacity) (Sawaeen & Ali, 2020) ระบบการบริหารคุณภาพ (TQM Practices) (Sawaeen & Ali, 2020) สามารถอธิบายได้ดังนี้

Chen (2007) พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ในทีมผู้ประกอบการเป็นตัวแปรกำกับที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับความสามารถทางนวัตกรรมของกิจการ นั่นคือเมื่อความคิดสร้างสรรค์ในทีมผู้ประกอบการสูง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมของกิจการสูงกว่าเมื่อเทียบกับกรณีที่ความคิดสร้างสรรค์ในทีมผู้ประกอบการต่ำ และพบว่าความสามารถทางนวัตกรรมของกิจการ จะสามารถปรับปรุงให้สูงขึ้นได้จากภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและความคิดสร้างสรรค์ของทีมผู้ประกอบการ สอดคล้องกับงานของ Fontana and Musa (2017) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมด้านกระบวนการ นอกจากนี้ Huang et al. (2014) พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านกิจกรรมทางนวัตกรรม สอดคล้องกับงานของ Sawaeen and Ali (2020) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม

ดังนั้นจากงานวิจัยดังกล่าวมา จึงแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

นอกจากนี้ Miao et al. (2019) พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของ CEO มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานระดับบุคคลและผลการดำเนินงานระดับทีม และภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของ CEO มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานระดับบุคคลและผลการดำเนินงานระดับทีม ผ่านความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลาง และงานของ Sawaeen

and Ali 2020 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านระบบการบริหารคุณภาพ (TQM) สอดคล้องกับงานของ Rahim et al. (2015) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้นจากงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นว่านอกจากภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านกลไกหรือตัวแปรคั่นกลางอื่น เช่น นวัตกรรมด้านต่าง ๆ ระบบการบริหารคุณภาพ (TQM) เป็นต้น

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาในประเด็นของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ พบว่า ยังมีน้อยมาก เช่น สายทิพย์ โสรัตน์ และ มิตรภาณี พงษ์พั่ว (2556) ซึ่งศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ท เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการ 490 ราย โดยใช้ตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ เพื่อระบุและทดสอบภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ คือ ความมีนวัตกรรม ความกล้าที่จะเสี่ยง และการทำงานเชิงรุก และศึกษาถึงตัวแปรคั่นกลาง ดังนี้ การมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ (Service-Driven Market Orientation) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation) ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกผ่านการมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ (Service-driven Market Orientation) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation) เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการและผลการดำเนินการของธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ท และงานของรัตติกรณ จงวิศาล (2551) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ: ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยา การทำงานเป็นทีมและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน จำนวน 542 ราย ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

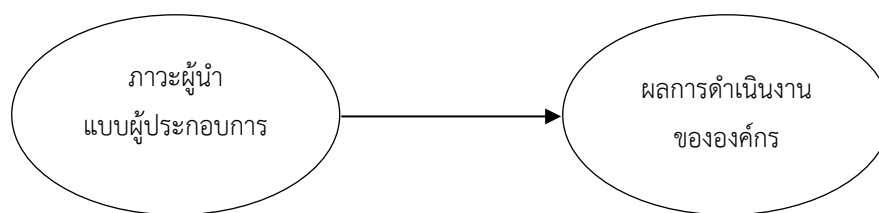
นอกจากนี้ นักวิชาการของไทยมีการกล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไว้ ดังนี้ นิสิต มโนต์จวรพันธุ์ (2553) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ: คุณสมบัติสำคัญของผู้ประกอบการ ให้ข้อคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติสำคัญที่ผู้ประกอบการทุกคนต้องมี ถือเป็นต้นทุนที่ผู้ประกอบการทุกคนต้องมีติดตัว และเสนอว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีคุณลักษณะบางอย่างเฉพาะตัวซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำในองค์กรธุรกิจทั่วไป ทั้งนี้ ผู้ประกอบการที่มีภาวะผู้นำต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) เป็นผู้ริเริ่ม (Take Initiative) 2) แสวงหาโอกาสใหม่ๆ (Searching for New Opportunities) 3) กล้าเสี่ยง (Take Risk) 4) มีความรับผิดชอบ (Take Responsibility) 5) มีความ

ภาคภูมิใจในตัวเอง (Self-Esteem) 6) กระจายชัยชนะ (Need to Achieve) 7) มองโลกในแง่ดี (Optimism) รวมทั้งเสนอแนะว่าผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการควรมีภาวะผู้นำสูง และหมั่นพัฒนาตัวเองเพื่อเพิ่มระดับภาวะผู้นำในตัวเองอยู่เสมอ และควรส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรทุกคนมีภาวะผู้นำแบบ Entrepreneurial Leader ด้วย และปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีแนวคิดหรือมีวิสัยทัศน์ที่ตรงกันด้วยเพื่อให้กลไกการดำเนินงานของกิจการสามารถเดินหน้าไปได้ในทิศทางเดียวกัน และบทความทางวิชาการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ระบุว่า เจ้าของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมากมีปัญหาการสั่งงานลูกน้อง การควบคุมคน และการสร้างขวัญกำลังใจให้กับลูกน้องตนเอง นั่นก็เพราะเจ้าของกิจการคนนั้นไม่มีภาวะผู้นำ ดังนั้นการจะให้ธุรกิจเติบโตได้เจ้าของกิจการจำเป็นต้องเรียนรู้หาประสบการณ์รวมทั้งฝึกอบรม ฝึกฝนการมีภาวะผู้นำที่ดี โดยคุณสมบัตินี้มีดังนี้ 1) เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มองการณ์ไกล (มีวิสัยทัศน์ที่ดี) 2) เป็นผู้สั่งงานและกระจายงานให้ลูกน้องได้เหมาะสม 3) รู้จักสอนงานและพัฒนาผู้อื่น 4) สร้างขวัญ กำลังใจให้กับลูกน้องและทีมงานตนเอง 5) รู้จักสร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจให้ทีมงานหรือลูกน้องในกิจการให้สามารถทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายของกิจการหรือส่วนงานของตนเองได้ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2564)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการไทยได้พัฒนาและสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย นั่นคือ รัตติกรณ จงวิศาล (2550) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย แบ่งการศึกษาเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย โดยการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ และนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,064 ราย ทั้งนี้การวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ระยะที่ 2 เพื่อเสนอทิศทางใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย และสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในการประกอบธุรกิจของประเทศไทย จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้นอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงอธิบายได้ด้วยทฤษฎีผู้นำระดับสูง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อันนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 1 ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบ 2.18 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 2.9 อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อตัวแปรตามระดับบุคคลและระดับองค์กร

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	รูปแบบการวิจัย		บริบท		ตัวแปรตาม	
			การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	อื่น ๆ	ระดับบุคคล	ระดับองค์กร
1.	Chen	2007	✓	-	✓ 112 องค์กร กิจการที่ใช้เทคโนโลยีสูง ประเทศไต้หวัน	-	-	✓ ความสามารถ ทางนวัตกรรมของกิจการ
2.	Huang et al.	2014	✓	-	✓ 168 องค์กร วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และขนาดใหญ่ ภาคการผลิต การค้า การบริการ และภาคอื่น ๆ ประเทศจีน	-	-	✓ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และการเติบโตของผลการ ดำเนินงาน
3.	Rahim et al.	2015	✓	-	✓ 391 องค์กร ภาคการผลิตและภาคการบริการ ประเทศมาเลเซีย	-	-	✓ ผลการดำเนินงาน ขององค์กร
4.	Mokhber et al.	2016	✓	-	-	✓ 100 องค์กร บริษัทชั้นนำ ประเทศมาเลเซีย	-	✓ ความต้องการนวัตกรรมของ องค์กร
5.	Fontana and Musa	2017	✓	-	✓ 135 องค์กร อุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ประเทศอินโดนีเซีย	-	-	✓ นวัตกรรมด้านกระบวนการ

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	รูปแบบการวิจัย		บริบท		ตัวแปรตาม	
			การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	อื่น ๆ	ระดับบุคคล	ระดับองค์กร
6.	สายทิพย์ ไสรัตน์ และ มิตภาณี พงษ์พั้ว	2013	✓	-	✓ 490 ธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ท ในประเทศไทย		-	✓ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Balanced Scorecard)
7.	Cai et al.	2019	✓	-	✓ 8 องค์กร อุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ประเทศจีน		✓ ความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงาน	✓ ความคิดสร้างสรรค์ของทีม
8.	Miao et al.	2019	✓	-	✓ 56 องค์กร อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง ประเทศจีน		✓ ผลการดำเนินงาน ระดับบุคคล	✓ ผลการดำเนินงานระดับทีม
9.	Sawaeen and Ali	2020	✓	-	✓ 384 องค์กร ประเทศคูเวต	-	-	✓ ผลการดำเนินงาน ขององค์กร
10.	Sawaeen and Ali	2020	✓	-	✓ 384 องค์กร ประเทศคูเวต	-	-	✓ ผลการดำเนินงาน ขององค์กร
11.	Bagheri A.	2017	✓	-	39 องค์กร กิจการที่ใช้เทคโนโลยีสูง ประเทศอิหร่าน	-	✓ พฤติกรรม การทำงาน เชิงนวัตกรรมและ การรับรู้โอกาส ของพนักงาน	-

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	รูปแบบการวิจัย		บริบท		ตัวแปรตาม	
			การวิจัย เชิงปริมาณ	การวิจัย เชิงคุณภาพ	วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	อื่น ๆ	ระดับบุคคล	ระดับองค์กร
12.	Miao et al.	2018	✓	-	-	✓ 14 องค์กร หน่วยงานภาครัฐ ประเทศจีน	✓ พฤติกรรม การทำงาน เชิงนวัตกรรม ของพนักงาน	-
13.	Newman et al.	2018	✓	-	✓ 42 องค์กร อุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ประเทศออสเตรเลีย แคนาดา และอังกฤษ	-	✓ ผลการทำงาน ของแรงงาน	-
14.	Akbari et al.	2020	✓	-	175 องค์กร กิจการที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง ประเทศอิหร่าน	-	✓ พฤติกรรม การทำงาน เชิงนวัตกรรม ของพนักงาน	-
15.	Bagheri et al.	2020	✓	-	✓ 32 องค์กร กิจการที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง ประเทศอิหร่าน	-	✓ พฤติกรรม ด้านนวัตกรรม ของพนักงาน	-

2.6 ทูทางปัญญา (Intellectual Capital)

ทูทางปัญญาถือเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กรที่ซึ่งสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในส่วนนี้จะกล่าวถึงทูทางปัญญา โดยอธิบายถึง 1) ความเป็นมาของทูทางปัญญา 2) ความหมายของทูทางปัญญา 3) ประเภทของทูทางปัญญา 4) ความสำคัญของทูทางปัญญา 5) ทูมนุษย์ (Human Capital) 6) ทูโครงสร้าง (Structural Capital) 7) ทูความสัมพันธ์ (Relational Capital) 8) อิทธิพลของทูมนุษย์ที่ส่งผลต่อทูโครงสร้างและทูความสัมพันธ์ 9) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทูทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กร ดังอธิบายต่อไปนี้

2.6.1 ความเป็นมาของทูทางปัญญา

ทูทางปัญญาถูกกล่าวถึงครั้งแรกโดย John Kenneth Galbraith ในปี ค.ศ.1969 ซึ่งพยายามที่จะระบุถึงความแตกต่างระหว่างมูลค่าทางบัญชีขององค์กรกับมูลค่าทางการตลาดขององค์กร (Martin et al., 2011) และเริ่มได้รับความสนใจในช่วงต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา โดยภาคธุรกิจได้ให้ความสนใจและเล็งเห็นความสำคัญของทูทางปัญญาเพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนธุรกิจ จนทำให้เกิดนักวิชาการทางด้านทูทางปัญญาหลายท่านด้วยกัน เช่น Karl Erik Sveiby (ประเทศสวีเดน), Annie Brooking (ประเทศอังกฤษ), Leif Edvinsson (ประเทศสวีเดน), Thomas Stewart (ประเทศสหรัฐอเมริกา), Goran Roos (ประเทศอังกฤษ), และ Nick Bontis (ประเทศแคนาดา) เป็นต้น

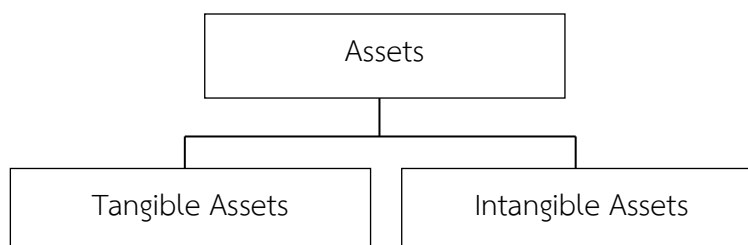
เริ่มแรกนักวิชาการหลายท่านได้ระบุว่าแนวคิดทูทางปัญญาเกิดขึ้นจากความแตกต่างของมูลค่าทางการตลาด (Market Value) หรือราคาที่นักลงทุนจะยินดีจ่ายกับมูลค่าทางบัญชี (Book Value) ซึ่งเป็นมูลค่าทรัพย์สินขององค์กรตามระบบบัญชีมาตรฐาน (Martin et al., 2011) และในปีค.ศ.1989 Karl Erik Sveiby ได้ศึกษาแนวคิดด้านของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน โดยสินทรัพย์เหล่านี้ไม่ได้อธิบายไว้ในเอกสารทางการเงินของบริษัท ซึ่งจากการศึกษาของ Sveiby จึงเริ่มจุดประเด็นให้นักวิชาการศึกษาเรื่องทูทางปัญญาต่อมาจนถึงปัจจุบัน (Stewart, 2010)

ต่อมาการเริ่มต้นศึกษาแนวคิดทูทางปัญญาในบริบทของธุรกิจอย่างเป็นทางการจึงเกิดขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 1990 (Martin et al., 2011) โดยเริ่มจากบริษัท The Swedish Financial Services Company Skandia ได้แต่งตั้งให้ Leif Edvinsson เป็นผู้อำนวยการทูทางปัญญาคนแรกของโลก ในปี ค.ศ.1991 (Edvinsson, 2002)

การศึกษาทูทางปัญญาแบ่งเป็น 2 ช่วง ช่วงแรก คือ ช่วงทศวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 โดยในช่วงนี้ การศึกษาทูทางปัญญาจะมุ่งเน้นไปที่รูปแบบการวัดทูทางปัญญา และช่วงที่สอง คือ ตั้งแต่ศตวรรษที่ 20 มีการศึกษาทูทางปัญญาทางวิชาการมากยิ่งขึ้น โดยมีวารสารทางวิชาการในเรื่องของทูทางปัญญาโดยเฉพาะเกิดขึ้น ในปี ค.ศ. 2000 ชื่อว่า Journal of Intellectual

Capital และปรากฏในวารสารทางวิทยาศาสตร์ การจัดการและบริหารธุรกิจตามมา หากพิจารณาถึงลักษณะของการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ.2000 เป็นต้นไป ในช่วงนี้การศึกษาทุนทางปัญญาจะมุ่งเน้นไปสู่การประเมินเชิงกลยุทธ์ที่ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของบริษัท (Martin et al., 2011) โดยได้มีการเชื่อมโยงทุนทางปัญญากับระดับของนวัตกรรมในองค์กร ความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ เป็นต้น

ทั้งนี้ สามารถอธิบายความหมายของสินทรัพย์ได้ดังต่อไปนี้ สินทรัพย์ (Assets) หมายถึง สิ่งมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนอันมีมูลค่า ซึ่งบุคคลหรือกิจการเป็นเจ้าของหรือมีสิทธิครอบครองโดยถูกต้องตามกฎหมาย (สมาคมบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย) ดังนั้นสินทรัพย์จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สินทรัพย์ที่จับต้องได้หรือสินทรัพย์ที่มีตัวตนและสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้หรือสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน



ภาพประกอบ 2.19 ประเภทของสินทรัพย์

สินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่สัมผัสได้ มองเห็นและมีตัวตน ได้แก่ เงินสด เงินฝากธนาคาร ตัวเงินรับ ลูกหนี้ สินค้าคงเหลือ วัสดุสำนักงาน ที่ดิน อาหาร และอุปกรณ์ เป็นต้น

สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่ไม่อาจสัมผัสได้ ไม่อาจมองเห็น แต่ให้ประโยชน์ต่อการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะมีลักษณะเป็นสิทธิต่าง ๆ ตามกฎหมายที่กำหนด เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ค่าความนิยม เครื่องหมายการค้า สัญญาเช่า ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งกิจการ และค่าใช้จ่ายรอกการตัดบัญชี เป็นต้น

2.6.2 ความหมายของทุนทางปัญญา

ทุนทางปัญญาเป็นตัวแปรหนึ่งที่ระบุลักษณะเฉพาะและสามารถวัดผลได้ค่อนข้างยาก จึงมีนักวิชาการหลายท่านที่กำหนดกรอบแนวคิดและโครงสร้างของทุนทางปัญญา เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินการในการทำวิจัย (Youndt & Snell, 2014) โดยมีนักวิชาการที่ริเริ่มศึกษาเรื่องทุนทางปัญญาได้กำหนดความหมายของทุนทางปัญญาไว้ดังต่อไปนี้

Leif Edvinsson (1997) ระบุว่า ทุนทางปัญญา หมายถึง การเป็นเจ้าของของความรู้ การประยุกต์ประสบการณ์ เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะในวิชาชีพ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาด โดย Edvinsson และ Sullivan (1996) ระบุว่า ทุนทางปัญญา คือ ความรู้ (Knowledge) ที่สามารถแปลงเป็นมูลค่าได้

Thomas Stewart (1997) ระบุว่า ทุนทางปัญญา หมายถึง ความรู้ ข้อมูล ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) และประสบการณ์ ที่ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างความมั่งคั่ง (Wealth) ได้ ต่อมา Stewart (2010) ได้ให้ความหมายว่าทุนทางปัญญา หมายถึง ความรู้ที่ทำให้มีมูลค่ามากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยความสามารถของพนักงาน ความรู้และกระบวนการที่เป็นกรรมสิทธิ์ (The Value of Proprietary Knowledge and Processes) และความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Suppliers)

Goran Roos (1998) ระบุว่า ทุนทางปัญญาประกอบด้วยกระบวนการทั้งหมดและสินทรัพย์ที่ไม่ปรากฏในงบดุลและสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนทั้งหมด อันได้แก่ เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร และตราสินค้า ที่ซึ่งวิธีการบัญชีสมัยใหม่พิจารณา โดยทุนทางปัญญาจะรวมถึงผลรวมของความรู้ของพนักงาน และการเปลี่ยนความรู้ไปสู่การปฏิบัติของพนักงาน (Roos et. al., 1998)

Nick Bontis (1998) ระบุว่า ทุนทางปัญญา หมายถึง การแสวงหาการใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ได้สำเร็จ โดย Bontis ระบุว่า ทุนทางปัญญาเป็นคลังความรู้ (Stock of Knowledge) ที่มีอยู่ในองค์กร (Bontis, 1999)

นอกจากนี้ยังมีองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้ให้ความหมายของทุนทางปัญญาไว้เช่นกัน เช่น องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-Operation and Development: OECD) (2008) ได้ให้ความหมายของทุนทางปัญญาไว้ว่า ทุนทางปัญญา หมายถึง ทรัพยากรที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าในอนาคต อันประกอบด้วย ความรู้ที่เป็นกรรมสิทธิ์ (Proprietary Knowledge) ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) และทุนองค์กร (Organizational Capital)

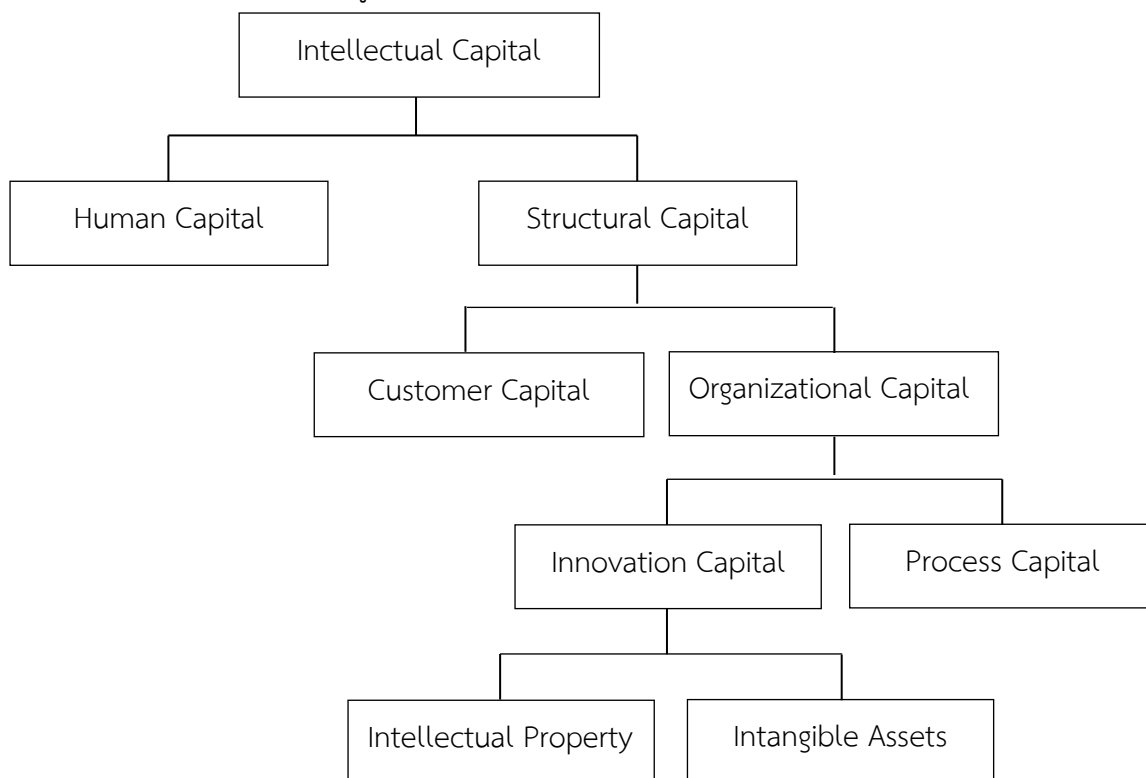
การวิจัยครั้งนี้ ให้คำจำกัดความของทุนทางปัญญาว่า ทุนทางปัญญา หมายถึง การเป็นเจ้าของความรู้ การประยุกต์ประสบการณ์ เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะในวิชาชีพ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาด (Edvinsson, 1997) เป็นความรู้ ข้อมูล ทรัพย์สินทางปัญญา และประสบการณ์ที่ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างความมั่งคั่งได้ (Stewart, 1997) และเป็น

ความรู้ที่ทำให้มีมูลค่ามากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยความสามารถของพนักงาน ความรู้และกระบวนการที่เป็นกรรมสิทธิ์ และความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Stewart, 2010)

2.6.3 ประเภทของทุนทางปัญญา

จากการทบทวนวรรณกรรมมีการแบ่งประเภทของทุนทางปัญญาไว้ในหลายแง่มุม จึงทำให้ประเภทของทุนทางปัญญายังคงมีความหลากหลาย แสดงได้ด้วยตาราง 2.10 และถึงแม้ว่านักวิชาการจะตั้งชื่อทุนทางปัญญาแต่ละประเภทแตกต่างกันบ้าง แต่ก็มีแนวความคิดไปในทิศทางเดียวกัน โดยแนวความคิดในการแบ่งประเภทของทุนทางปัญญาตามแนวทางของนักวิชาการแต่ละท่านสามารถอธิบายได้ดังนี้

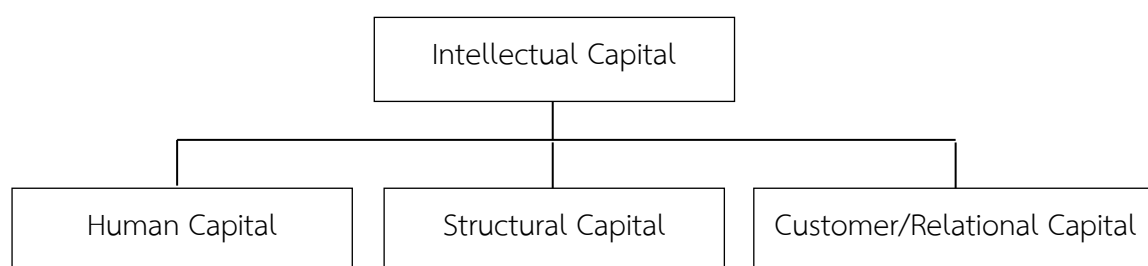
Edvinsson (1997) กำหนดให้ทุนทางปัญญาประกอบด้วย 2 ประเภท คือ ทุนมนุษย์ (เช่น ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของพนักงาน) และทุนโครงสร้าง (เช่น โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนทุนมนุษย์ให้ปรากฏเป็นรูปร่าง โครงสร้างพื้นฐานที่เพิ่มขีดความสามารถให้กับทุนมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนทุนมนุษย์) โดยแบ่งทุนโครงสร้างเป็นสองส่วน คือ ทุนองค์กร (Organizational Capital) (เช่น ระบบเครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงาน (Operating Philosophy) ที่ซึ่งเร่งการไหลเวียนของความรู้ผ่านองค์กร) และทุนลูกค้า (Customer Capital) (เช่น ความสัมพันธ์ที่บริษัทมีต่อลูกค้า) ดังแสดงด้วยภาพประกอบ 2.20



ภาพประกอบ 2.20 ประเภทของทุนทางปัญญาตามแนวทางของ Edvinsson

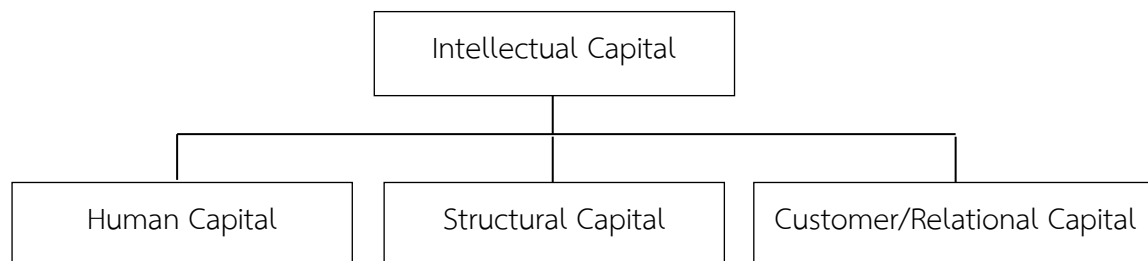
Stewart (1997) กำหนดให้ทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 ประเภท คือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนลูกค้า โดยเรียกทุนลูกค้าอีกอย่างหนึ่งว่าทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) (Stewart, 2010) ดังแสดงด้วยภาพประกอบ 2.21

Stewart กำหนดประเภทของทุนทางปัญญาในทำนองเดียวกับ Edvinsson (1997) แต่มีส่วนที่แตกต่าง คือ Stewart กำหนดให้ทุนลูกค้าเป็นส่วนประกอบหลักของทุนทางปัญญา และให้ทุนองค์กรอยู่ในทุนโครงสร้าง ในขณะที่ Edvinsson (1997) กำหนดให้ทุนลูกค้าและทุนองค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของทุนโครงสร้าง



ภาพประกอบ 2.21 ประเภทของทุนทางปัญญาตามแนวทางของ Stewart

Bontis (1998) กำหนดให้ทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 ประเภท คือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนลูกค้า และ Bontis (1999) กำหนดให้ทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 ประเภท คือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ โดย Bontis (1996) ได้กล่าวถึงแนวคิดทุนความสัมพันธ์ว่า ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) เป็นส่วนขยายของทุนลูกค้า โดยทุนความสัมพันธ์จะรวมคุณค่าของความสัมพันธ์ทั้งหมดขององค์กร (the Value of All Relationships) ดังแสดงด้วยภาพประกอบ 2.22 ดังนั้นตามแนวทางการให้ความหมายของนักวิจัยทุนลูกค้าจึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) (Bontis 1996; Martín et al., 2011; Stewart, 2010)



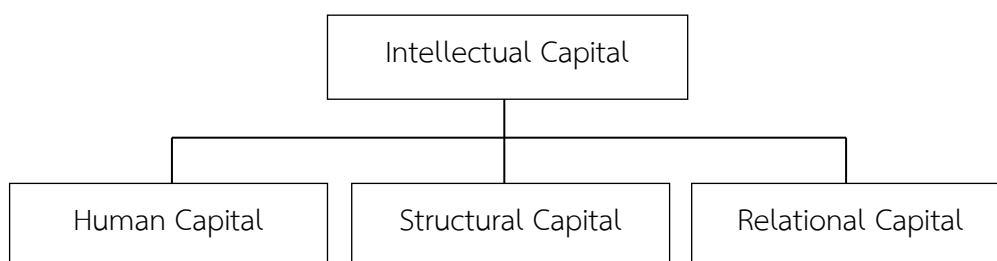
ภาพประกอบ 2.22 ประเภทของทุนทางปัญญาตามแนวทางของ Bontis

นอกจากนี้นักวิชาการที่ริเริ่มศึกษาเรื่องทุนทางปัญญาอีก 3 ท่าน เช่น Karl Erik Sveiby (1989) ได้กำหนดให้ทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 ประเภท คือ ความสามารถของบุคคลในบริษัท (Competencies of a Company's People) โครงสร้างภายใน (Internal Structure) โครงสร้างภายนอก (External Structure) (Bontis, 2000)

Annie Brooking (1996) กำหนดให้ทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 ประเภท คือ สินทรัพย์มนุษย์ (Human-Centred Assets) สินทรัพย์โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Assets) และสินทรัพย์ทางการตลาด (Market Assets) (Bontis, 2000)

Goran Roos (1997) กำหนดให้ทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 ประเภท คือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนองค์กร (Organizational Capital) และทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) (Bontis, 2000)

จากตาราง 2.11 จะเห็นว่ามีนักวิชาการจำนวนมากแบ่งทุนทางปัญญาเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) (Cabrita & Bontis, 2008; Chen et al., 2006; Cleary & Quinn, 2016; Huang & Hsueh, 2007; Ling, 2013; Longo & Mura, 2011; Kamukama 2013; Moon & Kym, 2006; Sardo et al., 2018; Yaseen et al., 2016) ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จะกำหนดประเภทของทุนทางปัญญาเป็น 3 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ดังแสดงด้วยภาพประกอบ 2.23



ภาพประกอบ 2.23 ประเภทของทุนทางปัญญาในการวิจัย

ตาราง 2.10 ประเภทของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

ลำดับ	ผู้แต่ง	ปี	ประเภทของทุนทางปัญญา							อื่น ๆ
			Human Capital	Structural Capital	Organizational Capital	Relational Capital	Consumer Capital	Social Capital	Innovation capital	
1.	Edvinsson	1997	✓	✓						
2.	Stewart	1997	✓	✓				✓		
3.	Roos	1997	✓		✓	✓				
4.	Bontis	1998	✓	✓				✓		
5.	Bontis	1999	✓	✓		✓				
6.	Bontis et al.	2000	✓	✓				✓		
7.	Chen et al.	2004	✓	✓				✓		✓
8.	Chen	2006	✓	✓		✓				
9.	Youndt & Snell	2004	✓		✓			✓		
10.	Subramaniam & Youndt	2005	✓		✓			✓		
11.	Moon & Kym	2006	✓	✓		✓				
12.	Reed et al.	2006	✓		✓			✓		
13.	Huang & Hsueh	2007	✓	✓		✓				
14.	Cabrita & Bontis	2008	✓	✓		✓				
15.	Yang & Lin	2009	✓		✓	✓				
16.	Huang & Wu	2010	✓		✓			✓		
17.	Longo & Mura	2011	✓	✓		✓				

ลำดับ	ผู้แต่ง	ปี	ประเภทของทุนทางปัญญา							อื่น ๆ
			Human Capital	Structural Capital	Organizational Capital	Relational Capital	Consumer Capital	Social Capital	Innovation capital	
18.	Martin et al.	2011	✓	✓		✓				
19.	Ling	2013	✓	✓		✓				
20.	Kamukama	2013	✓	✓		✓				
21.	Khalique et al.	2015	✓	✓				✓	✓	Technological and Spiritual capital
22.	Khalique & Pablos	2015	✓	✓				✓	✓	Technological and Spiritual capital
23.	Kianto et al.	2017	✓	✓		✓				
24.	Cleary & Quinn	2016	✓	✓		✓				
25.	Wang et al.	2016	✓	✓		✓				
26.	Yaseen et al.	2016	✓	✓		✓				
27.	Agostini et al.	2017	✓			✓				✓
28.	Dzenopoljac et al.	2017	✓	✓						physical capital
29.	McDowell et al.	2018	✓		✓				✓	
30.	Sardo et al.	2018	✓	✓		✓				

ลำดับ	ผู้แต่ง	ปี	ประเภทของทุนทางปัญญา							อื่น ๆ
			Human Capital	Structural Capital	Organizational Capital	Relational Capital	Consumer Capital	Social Capital	Innovation capital	
31.	Khalique et al.	2018	✓	✓				✓	✓	Technological and Spiritual capital
32.	Xu & Li	2019	✓	✓		✓				physical capital
33.	Massaro et al.	2020	✓	✓		✓				
34.	Oliveira et al.	2020	✓	✓		✓				
	รวม		34	26	7	21	7	8	2	

2.6.4 ความสำคัญของทุนทางปัญญา

การวิจัยครั้งนี้ได้นำทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV) มาใช้ในการอธิบายอิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงสามารถอธิบายความสำคัญของทุนทางปัญญาได้จากทฤษฎีฐานทรัพยากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังอธิบายดังนี้

1) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV)

สามารถอธิบายบทบาทและความสำคัญของทุนทางปัญญาได้ด้วยทฤษฎีฐานทรัพยากร ซึ่ง Jay Barney เป็นผู้ริเริ่มในการศึกษาแนวคิดนี้เมื่อปี ค.ศ. 1991 เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร (Firm Resources) และความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney, 1991; Barney, 1995) ทั้งนี้ทรัพยากรขององค์กร (Firm Resource) จะประกอบด้วยสินทรัพย์ทั้งหมด (All Assets) ความสามารถ (Capability) กระบวนการขององค์กร (Organizational Processes) คุณลักษณะขององค์กร (Firm Attributes) ข้อมูล (Information) และความรู้ (Knowledge) เป็นต้น (Barney, 1991) ทั้งนี้ Barney (1991) นำเสนอคุณลักษณะ (Attributes) ของทรัพยากรที่สำคัญ 4 ประการ ที่ซึ่งจะก่อให้เกิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร ดังนี้ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นต้องมีคุณค่า (Value) เป็นสิ่งที่หาได้ยาก (Rarity) มีความยากลำบากต่อกาลลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง (Imitability) และไม่สามารถหาทดแทนได้จากที่อื่นหรือภายนอกองค์กร (Non-Substitutable)

Barney et al. (1991) ระบุว่า มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์กรเป็นส่วนที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จด้านความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวมีการได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถนำความยั่งยืนมาสู่องค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง การที่องค์กรสามารถสร้างมูลค่าหรือสร้างความแตกต่างที่ซึ่งมีศักยภาพเหนือกว่าคู่แข่งได้ (Barney, 1991) ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นในตลาด และความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) จะหมายถึง การที่องค์กรสามารถสร้างมูลค่าหรือสร้างความแตกต่างที่ซึ่งมีศักยภาพเหนือกว่าคู่แข่งได้และองค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ไว้ได้โดยที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Barney, 1991) โดยความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนอาจถูกสร้างขึ้นได้จากความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง การเป็นเจ้าของสิทธิบัตรหรือเครื่องหมายการค้า เป็นต้น อันก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ทั้งนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเกิดขึ้นได้เมื่อทรัพยากรขององค์กรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) มีคุณค่า (Valuable) ทรัพยากรจะนับว่ามีคุณค่าก็ต่อเมื่อธุรกิจสามารถนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือใช้ในการลดและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ในธุรกิจได้ รวมถึงสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มในมุมมองของลูกค้าได้ โดยผ่านทาง การดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือการลดราคาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ การสร้างความแตกต่างในมุมมองที่ลูกค้าให้คุณค่า อาจเกิดจากการเลือกคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้ามองว่ามีคุณค่าและให้ความสำคัญหรือวางตำแหน่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ให้มีความเหมาะสมในการตอบสนองต่อความต้องการนั้น ซึ่งจะส่งผลให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันจากความแตกต่างดังกล่าว

2) หายาก (Rare) ทรัพยากรที่หายาก คือ ทรัพยากรที่ธุรกิจสามารถจัดหาได้ยาก การได้มาซึ่งทรัพยากรดังกล่าวจึงสามารถทำให้องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ แม้ว่าบางครั้งความได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีลักษณะชั่วคราวแต่ก็จำเป็นต่อการคงอยู่ของธุรกิจ อย่างไรก็ตามไม่ควรละทิ้งความสนใจในทรัพยากรที่มีคุณค่าแต่มีอยู่ทั่วไป เนื่องจากหากธุรกิจมีทรัพยากรที่มีคุณค่าแต่เป็นทรัพยากรที่มีอยู่ทั่วไปก็จะส่งผลให้เกิดความเท่าเทียมทางการแข่งขัน (Competitive Parity) เพราะคู่แข่งก็สามารถนำทรัพยากรที่มีคุณค่านี้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจได้เช่นเดียวกัน

3) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inimitable) ทรัพยากรจะไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายก็ต่อเมื่อทรัพยากรที่ธุรกิจครอบครองอยู่มีคุณลักษณะเฉพาะ (Distinctive Competence) ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถอธิบายด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

3.1) สภาพวะของปัจจัยในอดีต (Historical Conditions) การที่ คู่แข่งจะลอกเลียนแบบทรัพยากรได้ จะต้องพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะของกระบวนการสะสมและการพัฒนาทรัพยากรดังกล่าวด้วย นั่นคือ ทรัพยากรที่ได้รับการพัฒนามาจากเหตุการณ์เฉพาะในอดีตหรือต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานในการพัฒนาจะส่งผลให้การลงทุนเพื่อลอกเลียนแบบนั้นไม่คุ้มค่าสำหรับคู่แข่ง

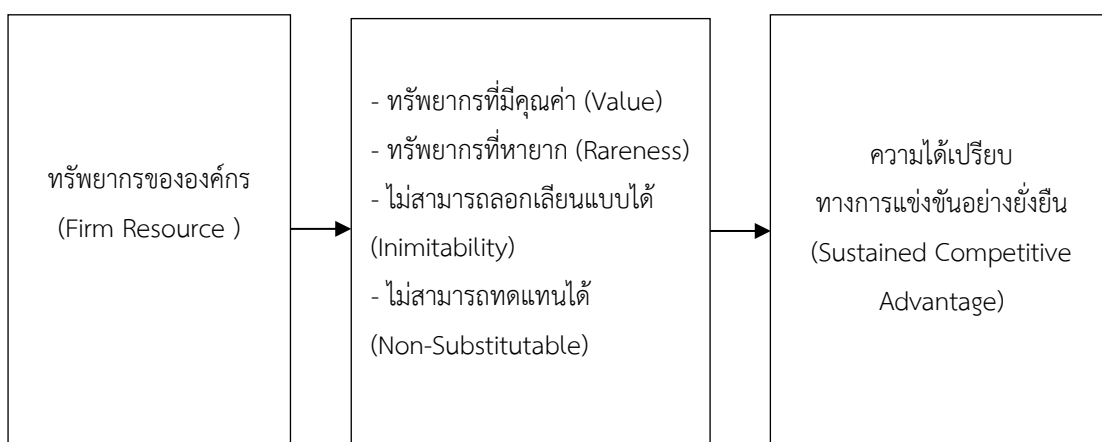
3.2) ความคลุมเครือของแหล่งที่มา (Causal Ambiguity) คู่แข่งจะไม่สามารถลอกเลียนแบบทรัพยากรของธุรกิจได้ เนื่องจากไม่สามารถระบุได้ถึงแหล่งที่มาซึ่งส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3.3) ความซับซ้อนทางสังคม (Social Complexity) เนื่องจากความสามารถและทรัพยากรมักจะมีพื้นฐานอยู่บนวัฒนธรรมของธุรกิจหรือองค์กรนั้น (Company's Culture) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) การพัฒนาความสามารถและทรัพยากรดังกล่าวจึงมีลักษณะที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นที่อาจควบคุมได้ยากและต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการพัฒนา เช่น การเรียนรู้ หรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนา เป็นต้น ทำให้คู่แข่งไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้

4) ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable) หากทรัพยากรนั้นสามารถทดแทนได้ด้วยทรัพยากรอื่นที่มีความเท่าเทียมกันในการนำมาใช้ประโยชน์หรือคู่แข่งสามารถนำทรัพยากรที่มี

คุณลักษณะใกล้เคียงกันหรือแตกต่างกันมาใช้ในการดำเนินการตามกลยุทธ์เดียวกันได้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจจะหมดไป

Barney (1991) จึงได้นำหลักการของคุณลักษณะข้างต้นมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด VRIN เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยระบุว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อทรัพยากรของธุรกิจมีคุณลักษณะคือ มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้และไม่สามารถทดแทนได้



ภาพประกอบ 2.24 แนวคิดของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View)

ที่มา: ประยุกต์จาก Barney (1991)

ต่อมา Barney (1995) พัฒนารอบแนวคิด VRIO ขึ้นมา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และประเมินทรัพยากรและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยรวมคุณลักษณะของทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้และไม่สามารถทดแทนได้เข้าด้วยกัน และเพิ่มเติมคุณลักษณะการได้รับการจัดการให้สามารถสร้างคุณค่าได้ (Organized to Capture Value: O) เข้าเป็นส่วนหนึ่งในองค์ประกอบ เนื่องจากหากธุรกิจไม่สามารถนำทรัพยากรที่มีค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้และไม่สามารถทดแทนได้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ก็จะไม่ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเช่นกัน ดังนั้นจากกรอบแนวคิด VRIO การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อทรัพยากรของธุรกิจมีคุณลักษณะดังนี้ 1. ทรัพยากรมีคุณค่า (Value) คือ คุณค่าของทรัพยากรที่มีทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่ 2. ทรัพยากรหายาก (Rareness) คือ ความหายากของทรัพยากรนั้นคู่แข่งหาได้ง่ายหรือยากเพียงไร 3. ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inimitability) คือ การลอกเลียนแบบทรัพยากรของคู่แข่งนั้นทำได้ง่ายหรือยากเพียงไร 4. การจัดการให้สามารถสร้างคุณค่า

ได้ (Organized to Capture Value) คือ การที่องค์กรสามารถนำทรัพยากรนั้นมาใช้ประโยชน์ได้หรือไม่

ดังนั้น ในปัจจุบันการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนสำหรับการดำเนินธุรกิจถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญกับธุรกิจ ทั้งนี้องค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ธุรกิจจึงต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืนโดยการใช้ส่วนผสมทางทรัพยากรของธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนตามทฤษฎีฐานทรัพยากร ที่ซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรควรมีคุณลักษณะ มีคุณค่า หาได้ยาก ยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งและไม่สามารถทดแทนได้ด้วยทรัพยากรอื่น รวมทั้งองค์กรต้องสามารถจัดการให้สามารถสร้างคุณค่าได้ จึงจะเป็นปัจจัยที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างมูลค่า และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ Youndt and Snell (2004) ระบุว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากรเสนอมุมมองว่าทุนทางปัญญาสามารถสร้างมูลค่า (Create Value) และเพิ่มผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance) ให้กับองค์กรได้ โดยการลดต้นทุน (Lowering Costs) และการเพิ่มผลประโยชน์ของลูกค้า หรือการผสมผสานทั้งสองวิธีร่วมกันเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น ดังนั้นเจ้าของธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรขององค์กรและดึงดูดทรัพยากรที่ไม่เหมือนใครเพื่อสร้างความสามารถภายในอันจะนำไปสู่รายได้เปรียบอย่างยั่งยืนขององค์กร (McDowell et al., 2018)

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทุนทางปัญญาก่อให้เกิดรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และก่อให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงาน (Cabrita & Bontis, 2008; Edvinsson, 1997; Kamukama, 2013; McDowell et al., 2018; Sardo et al., 2018; Yaseen et al., 2016) ซึ่งทุนทางปัญญาเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก แต่เมื่อถูกค้นพบและใช้ประโยชน์แล้วจะทำให้องค์กรมีฐานทรัพยากรใหม่ที่จะสนับสนุนการแข่งขันในตลาดได้ (Bontis, 2000) ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้นำองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของทุนทางปัญญามาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนให้กับองค์กร การเพิ่มขึ้นของทุนทางปัญญากลายเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากต่อความแข็งแกร่งและความสำเร็จของธุรกิจ เพราะทุนทางปัญญามีผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยทุนทางปัญญาได้รับการยอมรับว่าเป็นพื้นฐานของรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Sardo et al., 2018) และเป็นหนึ่งในแหล่งที่มาที่สำคัญที่สุดของรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร (Cabrita & Bontis, 2008; Edvinsson, 1997) การเพิ่มขึ้นและการยกระดับของทุนทางปัญญาในองค์กรจะสามารถทำหน้าที่เป็นปัจจัยภายใน (Internal Factor) ที่ช่วยสนับสนุน ผล

การดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Sardo et al., 2018) โดยผลการวิจัยของงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าทุนทางปัญญามีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงได้จากตาราง 2.12-2.14

เมื่อทุนทางปัญญาทั้ง 3 ประเภท คือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ ทำงานร่วมกันก็จะทำให้เกิดกระบวนการการสร้างมูลค่าให้แก่กิจการได้ รวมถึงหากองค์กรสามารถบริหารจัดการทุนทางปัญญาขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับทุนทางปัญญาให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบไม่ได้และไม่สามารถทดแทนได้ ก็จะเป็นการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ในที่สุด

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากรเป็นกรอบแนวทางการศึกษาบทบาทของทุนทางปัญญาที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากทุนทางปัญญาถือเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่สำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรคือผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งมีส่วนสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนให้เกิดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงบทบาทภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดว่าจะส่งผลอย่างไรต่อทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถอธิบายรายละเอียดของทุนทางปัญญาแต่ละประเภท อันประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ได้จากหัวข้อที่ 2.6.5-2.6.7

2.6.5 ทุนมนุษย์ (Human Capital)

ในหัวข้อนี้จะอธิบายถึง 1) ความหมายของทุนมนุษย์ 2) อิทธิพลของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

2.6.5.1 ความหมายของทุนมนุษย์

การวิจัยครั้งนี้จะให้ความหมายของทุนมนุษย์ ซึ่งหมายถึง ทักษะ (Skills) สมรรถนะ (Competencies) และความสามารถ (Abilities) ของบุคคลและกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในองค์กร (Stewart, 2010) เป็นความรู้ ทักษะ นวัตกรรมและความสามารถของพนักงานแต่ละคนในองค์กรเพื่อตอบสนองการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ (Edvinsson, 1997) โดยที่องค์กรไม่ใช่เจ้าของทุนมนุษย์ และสิ่งประกอบขึ้นเป็นทุนมนุษย์ตามแนวทางของ Stewart (2010) นั้น มีตั้งแต่ทักษะทางเทคนิคเฉพาะไปจนถึงทักษะทั่วไป เช่น ความสามารถในการขาย หรือความสามารถในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ทุนมนุษย์ของแต่ละบุคคลไม่สามารถเป็นขององค์กรได้ โดยไม่เพียงหมายถึงความสามารถส่วนบุคคลเท่านั้นแต่ยังหมายถึงทักษะและสมรรถนะร่วมกันของพนักงาน โดย Stewart (1997) มีแนวความคิดว่าพนักงานเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการที่ศึกษาแนวคิดทุนทางปัญญาได้อธิบายถึงความหมายของทุนมนุษย์ไว้ซึ่งความหมายโดยรวมมีความใกล้เคียงกัน เช่น Edvinsson (1997) ระบุว่า ทุนมนุษย์หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) นวัตกรรม (Innovativeness) และความสามารถของพนักงานแต่ละคนในองค์กร (Ability of Company's Individual Employees) เพื่อตอบสนองการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ และ Roos (1998) ระบุว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง สมรรถนะ (Competence) ทักษะ และความสามารถทางปัญญา (intellectual agility) โดยให้เหตุผลว่า พนักงานสร้างทุนทางปัญญาผ่านสมรรถนะ ทักษะ และความสามารถของพนักงานเอง โดยความสามารถประกอบด้วยทักษะและการศึกษา ขณะที่ทัศนคติครอบคลุมถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานและความฉลาดทางปัญญาจะช่วยให้พนักงานสามารถเปลี่ยนแนวปฏิบัติและคิดหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นนวัตกรรมใหม่ได้ และแม้ว่าพนักงานจะถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดในการเรียนรู้ขององค์กร แต่พนักงานก็ไม่ได้เป็นขององค์กร (Roos, 1998) และ Bontis (1999) ระบุว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ (Tacit Knowledge) ระดับบุคคลที่พนักงานแต่ละคนมีอยู่ โดย Bontis (1998) อธิบายว่า ทุนมนุษย์เป็นความสามารถโดยรวมของบริษัท เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาคือที่ดีที่สุดจากความรู้ของแต่ละบุคคล ดังนั้นหากพนักงานลาออกจึงเท่ากับว่าความรู้ของพนักงานได้ออกจากองค์กรไปด้วยสอดคล้องกับ Youndt and Snell (2004) ที่ระบุว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ส่วนบุคคลของพนักงาน ทักษะส่วนบุคคลของพนักงาน และความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลของพนักงาน และ Chen (2004) ที่ระบุว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ของแรงงาน (Employees' Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Capability) และทัศนคติ (Attitudes) ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมผลการดำเนินงานที่ซึ่งลูกค้ายินดีที่จะจ่าย โดยความรู้และทักษะจะมีอยู่ในสมองของพนักงาน หากพนักงานที่มีความรู้และทักษะไม่ทำงานให้กับบริษัท ความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวพนักงานนั้นก็จะไม่สามารถแสดงออกมาและไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าตลาดได้ นอกจากนี้ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ระบุว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) สมรรถนะ (Competencies) และคุณลักษณะที่อยู่ในบุคคลที่อำนวยความสะดวกในการสร้างสภาพส่วนบุคคล สภาพสังคมและสภาพเศรษฐกิจ

ดังนั้นจะเห็นว่า จากการให้ความหมายของนักวิชาการดังที่กล่าวมา ทุนมนุษย์จึงหมายถึง ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถของบุคคลที่อยู่ในองค์กร

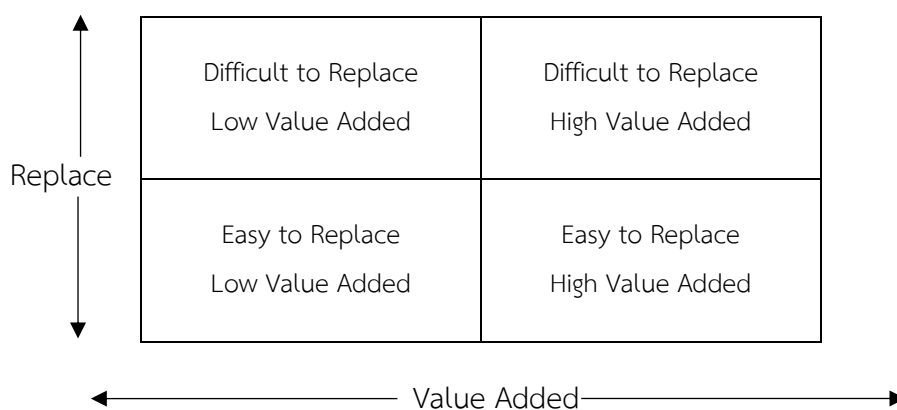
ลักษณะทุนมนุษย์ในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 ทดแทนได้ง่าย มูลค่าเพิ่มต่ำ เป็นกำลังคนที่ขาดทักษะถูกทดแทนได้ง่าย สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระดับต่ำ

ประเภทที่ 2 ทดแทนได้ยาก มูลค่าเพิ่มต่ำ เป็นกำลังคนที่มีความรู้ มีทักษะที่สูงขึ้นกว่าประเภทแรก ยากที่จะทดแทนได้ แต่ยังคงเป็นกำลังคนที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระดับต่ำ

ประเภทที่ 3 ทดแทนได้ง่าย มูลค่าเพิ่มสูง เป็นกำลังคนที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้สูง แต่ความรู้ แต่ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานสามารถทดแทนได้ง่าย

ประเภทที่ 4 ทดแทนได้ยาก มูลค่าเพิ่มสูง เป็นกำลังคนที่มีความรู้และทักษะในการทำงานสูง ยากต่อการทดแทนตำแหน่งงานดังกล่าว สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรสูง ถือเป็นกำลังคนที่มีความสำคัญต่อองค์กรมาก โดยถือว่าเป็นกลุ่มคนประเภทที่ 4 เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีค่าที่สุดในองค์กร



ภาพประกอบ 2.25 ลักษณะทุนมนุษย์

ที่มา: Stewart, T. A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. p.90

2.6.5.2 อิทธิพลของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้อธิบายอิทธิพลของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อแสดงถึงบทบาทและความสำคัญของทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยทฤษฎีทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) แนวคิดทุนทางปัญญา แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังอธิบายต่อไปนี้

1) ทฤษฎีและแนวคิด

ทฤษฎีฐานทรัพยากร จากการอธิบายทฤษฎีฐานทรัพยากรในหัวข้อที่ 2.6.4 จะเห็นว่าลักษณะของทรัพยากรที่จะสามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรจะต้องเป็นทรัพยากร ที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบและไม่สามารถทดแทนได้ รวมถึงต้องสามารถจัดการให้สามารถสร้างคุณค่าได้ จึงจะเป็นปัจจัยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างมูลค่า สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ซึ่งทรัพยากรที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งทุนมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร หากพนักงานในองค์กรมีทุนมนุษย์สูง นั่นคือ เป็นกำลังแรงงานที่มีความรู้และทักษะในการทำงานสูง ยากที่จะลอกเลียนแบบหรือทดแทนได้ และมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ก็จะมี

ก่อให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีความเหมาะสม รวมทั้งชี้แนะและส่งเสริมแนวทางการทำงานที่เหมาะสมให้กับพนักงาน

ทฤษฎีทุนมนุษย์ การสร้างทฤษฎีทุนมนุษย์ปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1961 โดยนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลชื่อ Theodore W. Schultz ได้เขียนบทความเรื่อง Investment in Human Capital ตีพิมพ์ในวารสาร American Economic Review และอธิบายว่า ทุนมนุษย์ คือ ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวคนทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ ทั้งนี้คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่าและจะเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าการศึกษาคือการลงทุนอย่างหนึ่งเพื่อการผลิต เพราะประชากรที่มีการศึกษาจะทำให้มีกำลังแรงงานที่จำเป็นต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Schultz, 1961) สอดคล้องกับ Becker (1964) ที่ระบุว่า ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการเพิ่มผลผลิต ดังนั้นการลงทุนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลด้วยวิธีการสะสมความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานจึงเป็นการเพิ่มความมั่งคั่งให้กับประเทศ ทั้งนี้ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

ดังนั้น หากพนักงานในองค์กรมีทุนมนุษย์สูงและผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างเหมาะสม ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสามารถยกระดับผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรตามมา

แนวคิดทุนทางปัญญา ระบุว่า ทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของทุนทางปัญญาและเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร เนื่องจากเป็นแหล่งที่มาของกลยุทธ์ขององค์กร การสร้างสิ่งใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Bontis, 1998; Edvinsson, 1997; Sardo et al., 2018) สอดคล้องกับแนวคิดของ Chen (2004) ที่ระบุว่า ทุนมนุษย์เป็นพื้นฐานของทุนทางปัญญา และเป็นองค์ประกอบหลักในกระบวนการทำงานของทุนทางปัญญา

นอกจากทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กร ความแตกต่างของระดับทุนมนุษย์ในแต่ละองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยเช่นกัน (McDowell et al., 2018; Reed et al., 2006; Subramaniam & Youndt, 2005) โดย Bontis (1999) ระบุว่า ทุนมนุษย์มีความสำคัญเนื่องจากเป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (Strategic Renewal) ซึ่งอาจเกิดจากการระดมความคิดเห็น การปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ การปรับปรุงทักษะส่วนบุคคล หรือการพัฒนาโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ เป็นต้น

ดังนั้นสาระสำคัญของทุนมนุษย์ คือ ความฉลาดที่แท้จริงของสมาชิกในองค์กร นั่นคือ ความฉลาดความสามารถในการคิดและเรียนรู้ เซวาน์ปัญญา สติปัญญา และไหวพริบ ของพนักงานในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ McDowell et al. (2018) ที่ระบุว่า พนักงานที่มีความฉลาดและมีความรู้เฉพาะตัวหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในบุคคล (Tacit Knowledge) จะนำพาความคิดและความรู้ใหม่ ๆ มาสู่องค์กร ซึ่งองค์กรจะได้รับประโยชน์จากความสามารถที่เหนือกว่าในการสร้างโอกาสต่าง ๆ

ในอีกแง่หนึ่ง ทุนมนุษย์สามารถแปลงความรู้ให้เกิดมูลค่าได้ โดยการปรับเปลี่ยนทุนโครงสร้าง ทุนลูกค้า และทุนนวัตกรรม โดยทุนมนุษย์จะสามารถกำหนดรูปแบบการดำเนินการของทุนโครงสร้าง ทุนลูกค้าและทุนนวัตกรรม (Chen, 2004) สอดคล้องกับ Subramaniam and Youndt (2005) ที่เห็นว่า ทุนมนุษย์จะนำไปสู่ความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรที่สูงขึ้น และ Youndt and Snell (2004) ที่ระบุว่า ทุนมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Cabrita and Bontis (2008) ที่ระบุว่าทุนมนุษย์จะช่วยในการพัฒนามูลค่าเพิ่มของสินค้าเพื่อเข้าถึงความภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Stakeholders' Loyalty) ขององค์กร

นอกจากนี้ Xu and Li (2019) ระบุว่า ประสิทธิภาพของทุนมนุษย์จะมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตทั้งที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและไม่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง สอดคล้องกับการแนวคิดของ McDowell et al. (2018) ที่ระบุว่าทุนมนุษย์จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่าลักษณะของทุนมนุษย์ขององค์กรจะก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรตามมา เจ้าของธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหาพนักงานที่มีความสามารถเพื่อนำพาทักษะและความรู้ที่จำเป็นของพนักงานเหล่านั้นเข้าสู่องค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุด ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างกิจการในการจัดหาพนักงานที่มีทักษะเพื่อให้บริษัทสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นองค์กรควรดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กรเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร

2) ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาดังตาราง 2.11 พบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงได้จากงานวิจัยดังต่อไปนี้

เริ่มแรกมีการศึกษาเพียงความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกหรือเชิงลบ โดย Bontis et al. (2000) พบว่า ทุนมนุษย์มีความสำคัญกับทั้งอุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมนอกภาคบริการ และ Chen et al. (2004) ที่พบว่าทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานทางด้านการเงินของสถานประกอบการ

ต่อมาได้มีการศึกษาถึงอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดย Youndt and Snell (2004) พบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิง

บวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ในขณะที่การวิจัยของ Yang and Lin (2009) พบว่า ทูมนุชย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสนใจผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) นอกจากนี้ Massaro et al. (2020) พบว่า ทูมนุชย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจ และ Kamukama (2013) พบว่า ทูมนุชย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

สำหรับงานวิจัยที่มุ่งศึกษาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม Khalique and Pablos (2015) พบว่า ทูมนุชย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการวัดผลเชิงดุลยภาพใน 4 มุมมอง (Balanced Scorecard) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต สอดคล้องกับงานของ Cleary and Quinn (2016) ที่เก็บข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ทูมนุชย์จะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ และงานของ McDowell et al. (2018) พบว่า ทูมนุชย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรขนาดเล็ก และ Sardo et al. (2018) พบว่า ทูมนุชย์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคบริการ (ธุรกิจโรงแรม) สอดคล้องกับงานของ Reed et al. (2006) ยังพบว่าเมื่อทูมนุชย์สูงขึ้นจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินสูงขึ้นด้วย ไม่ว่าจะองค์กรจะมีทุนองค์กรที่ต่ำหรือทุนองค์กรที่สูง แต่หากองค์กรมีทุนองค์กรที่สูงกว่าจะทำให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินสูงกว่ากรณีที่มีทุนองค์กรที่ต่ำกว่า และพบว่าเมื่อทูมนุชย์สูงขึ้นจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินสูงขึ้นด้วย ไม่ว่าจะมีความเสี่ยงภายในที่ต่ำหรือความเสี่ยงภายในที่สูง แต่หากองค์กรมีความเสี่ยงภายในที่สูงกว่าจะทำให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินสูงกว่ากรณีที่มีความเสี่ยงภายในที่ต่ำกว่า ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าบทบาทของทูมนุชย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีทุนองค์กรหรือทุนเสี่ยงมากน้อยเพียงไร

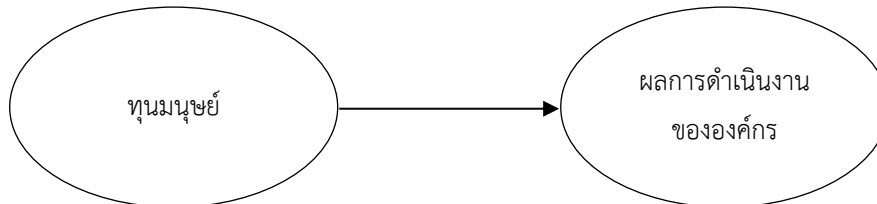
นอกจากนี้ Dzenopoljac et al. (2017) พบว่า ประสิทธิภาพของทูมนุชย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของบริษัท และ Huang and Wu (2010) พบว่า ทูมนุชย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับปรุงกระบวนการเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์/บริการ การปรับปรุงการแสวงหาประโยชน์จากความรู้อย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีชีวภาพและอุตสาหกรรมยา

นอกจากทูมนุชย์จะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรแล้ว จากการศึกษาทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา ยังพบว่า ทูมนุชย์จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

โดย McDowell et al. (2018) พบว่า ระดับของนวัตกรรมในองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรขนาดเล็ก

ดังนั้นจากทฤษฎีฐานทรัพยากร ทฤษฎีทุนมนุษย์ แนวคิดทุนทางปัญญา แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่า ทุนมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจในการผลิตหรือภาคการบริการ ธุรกิจขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก โดยทุนมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ดังนั้นหากผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเล็งเห็นความสำคัญของทุนมนุษย์ในองค์กร และส่งเสริมพนักงานไปในทางที่เหมาะสม ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่เหมาะสมกับการทำงานมากยิ่งขึ้น และมีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น อันจะทำให้ทุนมนุษย์ที่สะสมอยู่ในตัวพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และทำให้ทุนมนุษย์ในภาพรวมทั้งองค์กรสูงขึ้นเช่นกัน นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นตามมา จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบ 2.26 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 2.11 อิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	บริษัท	ผลการดำเนินงานขององค์กร					ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ
				ด้าน การเงิน	ด้าน การตลาด	ด้าน ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ด้าน นวัตกรรม	อื่น ๆ	
1.	Bontis et al.	2000	107 อุตสาหกรรมบริการ และนอกภาคบริการ ประเทศมาเลเซีย	✓	✓	-	-	ภาพรวม	ทุนมนุษย์มีความสำคัญกับทั้งอุตสาหกรรมบริการและ อุตสาหกรรมนอกภาคบริการ และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิง บวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านทุนโครงสร้างและ ทุนลูกค้าทั้งอุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมนอกภาค บริการ
2.	Chen et al.	2004	31 ธุรกิจ ที่มีเทคโนโลยีสูง	✓	-	-	-	-	ทุนมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ของธุรกิจ
3.	Youndt and Snell	2004	208 อุตสาหกรรม	✓	-	-	-	-	1. ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร 2. ทุนมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร
4.	Reed et al.	2006	169 Personal Banks ประเทศ อังกฤษ	✓	-	-	-	-	1.ธนาคารที่มีทุนมนุษย์สูงจะส่งผลให้ผลการดำเนินงาน ด้านการเงินของธนาคารสูง เมื่อทุนสังคมภายนอกของ องค์กรสูง 2.เมื่อทุนมนุษย์สูงขึ้นจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้าน การเงินสูงขึ้นด้วย ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ที่ต่ำหรือยุทธศาสตร์ ที่สูง แต่หากองค์กรมีทุนองค์กรที่สูงกว่าจะทำให้ผลการ ดำเนินงานด้านการเงินสูงกว่ากรณีที่มีทุนองค์กรที่ต่ำกว่า

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	บริบท	ผลการดำเนินงานขององค์กร					ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ
				ด้าน การเงิน	ด้าน การตลาด	ด้าน ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ด้าน นวัตกรรม	อื่น ๆ	
5.	Yang and Lin	2009	277 โรงพยาบาล ประเทศไต้หวัน	-	-	-	-	✓	3.เมื่อทุนมนุษย์สูงขึ้นจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินสูงขึ้นด้วย ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ภายในที่ต่ำหรือยุทธศาสตร์ภายในที่สูง แต่หากองค์กรมีทุนสูงภายในที่สูงกว่าจะทำให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินสูงกว่ากรณีที่มีทุนสูงภายในที่ต่ำกว่า 1.ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 2. ทุนมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร
6.	Huang and Wu	2010	113 อุตสาหกรรม ประเทศไต้หวัน	-	-	-	✓	-	ทุนมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลผลิตทางความรู้ (ผลผลิตทางความรู้ คือ ความสามารถในการปรับปรุงกระบวนการเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์/บริการ และการปรับปรุงการแสวงหาประโยชน์จากความรู้อย่างต่อเนื่อง) ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
7.	Kamukama	2013	51 อุตสาหกรรม การเงินขนาดเล็ก	-	-	-	-	ความ ได้เปรียบทาง การแข่งขัน	ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
8.	Ling	2013	146 อุตสาหกรรม (การผลิต, บริการ) ประเทศไต้หวัน	✓	-	-	✓	-	ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
9.	Khalique and Pablos	2015	77 วิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม	-	-	-	-	BSC	ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	บริบท	ผลการดำเนินงานขององค์กร					ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ
				ด้าน การเงิน	ด้าน การตลาด	ด้าน ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ด้าน นวัตกรรม	อื่น ๆ	
10.	Cleary and Quinn	2016	43 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเทศไอร์แลนด์	-	-	-	-	✓	ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
11.	Dzenopoljac et al.	2017	100 บริษัท ประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับเอมิเรตส์	-	✓	-	-	-	ประสิทธิภาพของทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของบริษัท
12.	McDowell et al.	2018	460 อุตสาหกรรมขนาดเล็ก ประเทศสหรัฐอเมริกา	✓	✓	-	-	ความพอใจโดยรวม	ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านระดับนวัตกรรมขององค์กร
13.	Sardo et al.	2018	934 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจโรงแรม ประเทศโปรตุเกส	✓	-	-	-	-	1. ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2. ทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบของทุนทางปัญญาที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จ และก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
14.	Xu and Li	2019	116 SME ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง 380 SME ที่ไม่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ประเทศจีน (ภาคการผลิต)	✓	-	-	-	-	ประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ มีอิทธิพลในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตทั้งที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและไม่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	บริบท	ผลการดำเนินงานขององค์กร					ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ
				ด้านการเงิน	ด้านการตลาด	ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	ด้านนวัตกรรม	อื่น ๆ	
15.	Massaro et al.	2020	พนักงานบัญชี 4,301 คน ประเทศอิตาลี	-	-	-	✓	-	1.ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจ 2.การจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจ โดยผ่านทุนมนุษย์ 3.ความยั่งยืนของทุนมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจ โดยผ่านทุนความสัมพันธ์

BSC คือ การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

2.6.6 ทุนโครงสร้าง (Structural Capital)

ในหัวข้อนี้จะอธิบายถึง 1) ความหมายของทุนโครงสร้าง 2) อิทธิพลของทุนโครงสร้างต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอธิบายได้ดังนี้

2.6.6.1 ความหมายของทุนโครงสร้าง

การวิจัยครั้งนี้จะใช้ความหมายของทุนโครงสร้างซึ่งหมายถึง สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ขององค์กร เช่น สิทธิบัตร (Patents) ลิขสิทธิ์ (Copyrights) และเครื่องหมายการค้า (Trademarks) เป็นต้น รวมถึงกระบวนการและวิธีการ เอกสารและความรู้ต่าง ๆ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ และระบบด้านการบริหาร (Administrative Systems) (Stewart, 2010) ซึ่งเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรในการสนับสนุนผลิตภาพการทำงาน (Edvinsson, 1997)

อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการที่ศึกษาแนวคิดทุนทางปัญญาได้อธิบายถึงความหมายของทุนโครงสร้างไว้ซึ่งความหมายโดยรวมมีความใกล้เคียงกัน เช่น Edvinsson (1997) ระบุว่า ทุนโครงสร้าง หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กร (Organizational Capability) ในการสนับสนุนผลิตภาพของพนักงาน (Employee's Productivity) เช่น ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) ฐานข้อมูล (Databases) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) สิทธิบัตร (Patens) เครื่องหมายการค้า (Trademarks) สอดคล้องกับการให้ความหมายของ Roos (1998) ระบุว่า ทุนโครงสร้าง หมายถึง นวัตกรรม กระบวนการ ทรัพย์สินทางปัญญา และสินทรัพย์ทางวัฒนธรรม (Cultural Asset) โดย Roos เรียก ทุนโครงสร้างว่า ทุนองค์กร (Organizational Capital) (Roos, 1998) นอกจากนี้ Bontis (1999) ระบุว่า ทุนโครงสร้าง หมายถึง ความรู้ที่ฝังอยู่ในกิจวัตรการปฏิบัติงาน (Organizational Routines) ขององค์กร และ Bontis (2000) ระบุว่า ทุนโครงสร้าง หมายถึง คลังความรู้ทั้งหมดที่ไม่ใช่มนุษย์ขององค์กร ประกอบด้วย ฐานข้อมูล ผังโครงสร้างองค์กร กระบวนการ กลยุทธ์ งานประจำขององค์กรและสิ่งใดก็ตามที่มีคุณค่าต่อบริษัท นั่นคือทุนโครงสร้างเป็นสินทรัพย์ที่ไม่ใช่มนุษย์หรือคือความสามารถขององค์กรที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของตลาด

2.6.6.2 อิทธิพลของทุนโครงสร้างต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้ อธิบายอิทธิพลของทุนโครงสร้างต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อแสดงถึงบทบาทและความสำคัญของทุนโครงสร้างที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยทฤษฎีทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) แนวคิดทุนทางปัญญา แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังอธิบายดังนี้

1) ทฤษฎีและแนวคิด

ทฤษฎีฐานทรัพยากร จากการอธิบายทฤษฎีฐานทรัพยากรในหัวข้อที่ 2.6.4 จะเห็นว่าลักษณะของทรัพยากรที่จะสามารถสร้างมูลค่าให้แก่บริษัทจะต้องเป็นทรัพยากร ที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้ รวมถึงต้องสามารถจัดการให้สามารถสร้างคุณค่าได้ จึงจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างมูลค่า สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ซึ่งทรัพยากรที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ทุนโครงสร้างถือเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กร หากองค์กรมีทุนโครงสร้างสูง นั่นคือ มีสินทรัพย์ทางความรู้ที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของ องค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ ยากที่จะเลียนแบบ รวมถึงมีกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการดำเนินงาน และมีระบบด้านการบริหารจัดการที่เหมาะสม ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดทุนทางปัญญา เนื่องจากทุนโครงสร้างเกี่ยวข้องกับกลไกและโครงสร้างขององค์กรที่ซึ่งสามารถช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพของพนักงาน (Employees' Productivity) ในการแสวงหาผลการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดและสามารถช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุถึงความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Bontis, 1998; Chen, 2004) ดังนั้น หากองค์กรมีระบบและขั้นตอนที่ไม่ดี ภาพรวมของการทำงานของทุนทางปัญญาจะไม่บรรลุศักยภาพสูงสุด โดยองค์กรที่มีทุนโครงสร้างที่แข็งแกร่งจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละบุคคลได้เรียนรู้และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Bontis, 1998) นอกจากนี้ McDowell et al. (2018) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนากระบวนการภายในองค์กรซึ่งถือเป็นการพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กรจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เช่นเดียวกับ Sardo et al. (2018) ที่ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนในทุนโครงสร้างขององค์กร เช่น ฐานข้อมูลหรือและกระบวนการ มีคุณค่าต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรในอนาคตและช่วยยกระดับความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยหนึ่งที่กำหนดทุนโครงสร้างคือทุนมนุษย์ เนื่องจากทุนมนุษย์จะเป็นปัจจัยที่กำหนดของรูปแบบองค์กร (Organizational Form) (Chen, 2004) โดยองค์กรสามารถเป็นเจ้าของทุนโครงสร้างได้ (Edvinsson, 1997) เนื่องจากทุนโครงสร้างจะยังคงอยู่ในองค์กร ถึงแม้ว่าพนักงานขององค์กรจะออกไปแล้วก็ตาม (Cabrita & Bontis, 2008; Roos et al. 1997; Stewart, 1997)

2) ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

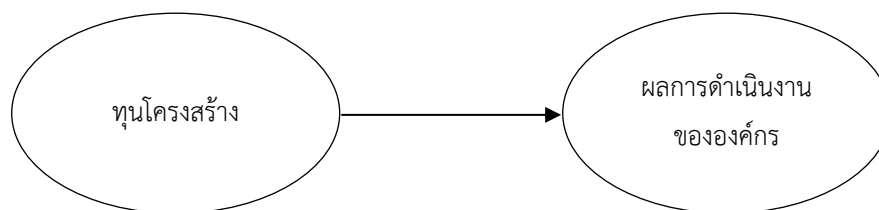
จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมามีตาราง 2.12 พบว่า ทูบโครงสร้างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงได้จากงานวิจัยดังต่อไปนี้

Bontis et al. (2000) พบว่า ทูบโครงสร้างมีความสำคัญกับทั้งอุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมนอกภาคบริการ Chen et al. (2004) พบว่า ทูบโครงสร้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานทางการเงินของสถานประกอบการที่ใช้เทคโนโลยีสูง สอดคล้องกับ Ling (2013) ที่พบว่า ทูบโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตและอุตสาหกรรมบริการ และ Dzenopoljac et al. (2017) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของทูบโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อรายได้ของบริษัทและความสามารถในการทำกำไรของบริษัท นอกจากนี้ Massaro et al. (2020) พบว่า ทูบโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจ และพบว่า ทูบโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท (Kamukama, 2013; Yaseen et al., 2016)

สำหรับงานวิจัยที่มุ่งศึกษาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม Khalique et al. (2015) และ Khalique and Pablos (2015) พบว่า ทูบโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยการวัดผลดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สอดคล้องกับงานของ Cleary and Quinn (2016) ที่พบว่า ทูบโครงสร้างจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ Sardo et al. (2018) ที่พบว่า ทูบโครงสร้างมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ (ธุรกิจโรงแรม) นอกจากนี้ Xu and Li 2019 พบว่า ประสิทธิภาพของทูบโครงสร้างจะมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคการผลิตทั้งที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและไม่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

ดังนั้นจากทฤษฎีฐานทรัพยากร แนวคิดทุนทางปัญญา แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่าหากองค์กรมีสินทรัพย์ความรู้ที่องค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ ก็จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งหากมีระบบข้อมูล และระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เหมาะสม ก็จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 3 ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบ 2.27 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของทุนโครงสร้างกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 2.12 อิทธิพลของทุนโครงสร้างที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	บริบท	ผลการดำเนินงานขององค์กร				อื่น ๆ	ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ
				ด้าน การเงิน	ด้าน การตลาด	ด้าน ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ด้าน นวัตกรรม		
1.	Bontis et al.	2000	107 อุตสาหกรรมบริการ และนอกภาคบริการ ประเทศมาเลเซีย	✓	✓	-	-	ภาพรวม	ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผล การดำเนินงานของธุรกิจทั้งอุตสาหกรรมบริการ และอุตสาหกรรมนอกภาคบริการ
2.	Chen et al.	2004	31 ธุรกิจ ที่มีเทคโนโลยีสูง	✓	-	-	-	-	ทุนโครงสร้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการ ดำเนินงานของธุรกิจ
3.	Ling	2013	146 อุตสาหกรรม (การผลิต, บริการ) ประเทศไต้หวัน	✓	-	-	✓	-	ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผล การดำเนินงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงานด้านนวัตกรรม
4.	Kamukama	2013	51 อุตสาหกรรมการเงิน ขนาดเล็ก	-	-	-	-	ความ ได้เปรียบทาง การแข่งขัน	ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
5.	Khalique et al.	2015	106 วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (ภาคการผลิต)	-	-	-	-	BSC	ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผล การดำเนินงานขององค์กร
6.	Khalique and Pablos	2015	77 วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม	-	-	-	-	BSC	ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผล การดำเนินงานขององค์กร
7.	Cleary and Quinn	2016	43 วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม ประเทศไอร์แลนด์	-	-	-	-	✓	ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผล การดำเนินงานของธุรกิจ
8.	Yaseen et al.	2016	199 ตัวอย่างจาก 3 บริษัท โทรคมนาคม ประเทศจอร์แดน	-	-	-	-	ความ ได้เปรียบทาง การแข่งขัน	ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบ ทางการแข่งขันขององค์กร

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	บริษัท	ผลการดำเนินงานขององค์กร					อื่น ๆ	ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ
				ด้าน การเงิน	ด้าน การตลาด	ด้าน ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ด้าน นวัตกรรม			
9.	Dzenopoljac et al.	2017	100 บริษัท ประเทศสหรัฐอเมริกาและอเมริกาใต้	-	✓	-	✓	-	ประสิทธิภาพของทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อรายได้ของบริษัทและความสามารถในการทำกำไรของบริษัท	
10.	Sardo et al.	2018	934 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจโรงแรม ประเทศโปรตุเกส	✓	-	-	-	-	1. ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2. ทุนโครงสร้างก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
11.	Xu and Li	2019	116 SME ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง 380 SME ที่ไม่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (ภาคการผลิต) ประเทศจีน	✓	-	-	-	-	ประสิทธิภาพของทุนโครงสร้างมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตทั้งที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและไม่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง	
12.	Massaro et al.	2020	พนักงานบัญชี 4,301 คน ประเทศอิตาลี	-	-	-	✓	-	ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจ	

BSC คือ การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

2.6.7 ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital)

ในหัวข้อนี้จะอธิบายถึง 1) ความหมายของทุนความสัมพันธ์ 2) อิทธิพลของทุนความสัมพันธ์ ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอธิบายได้ดังนี้

2.6.7.1 ความหมายของทุนความสัมพันธ์

การวิจัยครั้งนี้ จะใช้ความหมายของทุนความสัมพันธ์ซึ่งหมายถึง คุณค่าของความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ พันธมิตร และลูกค้า ซึ่งแสดงได้ด้วยคุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) และความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) ซึ่งองค์กรต้องสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะจากความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือเพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ (Stewart, 2010) โดยทุนความสัมพันธ์จะรวมคุณค่าของความสัมพันธ์ทั้งหมดขององค์กร (Bontis, 1996)

อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการที่ศึกษาแนวคิดทุนทางปัญญาได้อธิบายถึงความหมายของทุนความสัมพันธ์ไว้ซึ่งความหมายโดยรวมมีความใกล้เคียงกัน เช่น Edvinsson (1997) ระบุว่า ทุนความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่พัฒนาด้วยลูกค้าหลักขององค์กร โดย Edvinsson เรียกว่าทุนลูกค้า (Customer Capital) สอดคล้องกับ Roos (1998) ที่ระบุว่า ทุนความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร และความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Roos (1998) นอกจากนี้ Bontis (1999) ระบุว่า ทุนความสัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะหนึ่งของความรู้ที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์ขององค์กร โดยเรียกอีกอย่างว่า ทุนลูกค้า ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่ฝังอยู่ในช่องทางการตลาดและความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ซึ่งองค์กรพัฒนาขึ้นผ่านการดำเนินธุรกิจ เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์ที่ถูกสร้างขึ้นกับสภาพแวดล้อมภายนอกดังต่อไปนี้ ความรู้เกี่ยวกับช่องทางการตลาด ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ความสัมพันธ์กับสมาคมอุตสาหกรรม และความสัมพันธ์กับรัฐบาล

2.6.7.2 อิทธิพลของทุนความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้ อธิบายอิทธิพลของทุนความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อแสดงถึงบทบาทและความสำคัญของทุนความสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ด้วยทฤษฎีทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) แนวคิดทุนทางปัญญา แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1) ทฤษฎีและแนวคิด

ทฤษฎีฐานทรัพยากร จากการอธิบายทฤษฎีฐานทรัพยากรในหัวข้อที่ 2.6.4 จะเห็นว่าลักษณะของทรัพยากรที่จะสามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรจะต้องเป็นทรัพยากร ที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้ รวมถึงต้องสามารถจัดการให้สามารถสร้างคุณค่าได้ จึงจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างมูลค่า สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ซึ่งทรัพยากรที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและ

ส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ทุนความสัมพันธ์ถือเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กร หากองค์กรมีทุนความสัมพันธ์สูง นั่นคือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตร มีการร่วมมือกัน ก็จะก่อให้เกิดคุณค่าในตราสินค้าและเกิดความภักดีของลูกค้าตามมา อันจะส่งผลให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรตามมา

แนวคิดทุนทางปัญญา ระบุว่า ทุนสัมพันธ์เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่า (Create Value) ผ่านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (External Stakeholders) (Cabrita & Bontis, 2008) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในการพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร (Bontis, 1999) โดยทุนความสัมพันธ์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่ต้องดูแลรักษาและพัฒนาคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ที่ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Yaseen et al., 2016)

ทุนความสัมพันธ์ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาฐานข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อคาดการณ์และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต เนื่องจากการที่องค์กรมีความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก จะช่วยให้องค์กรสามารถผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองและสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยทุนความสัมพันธ์จะแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร โดยใช้ทุนมนุษย์และความสามารถของทุนโครงสร้าง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ตลอดจนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Sardo et al., 2018)

2) ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

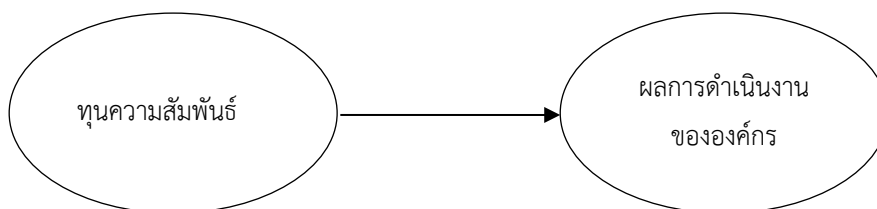
จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาดังตาราง 2.13 พบว่า ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงได้จากงานวิจัยดังต่อไปนี้

Yang and Lin (2009) พบว่า ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการเติบโต สอดคล้องกับ Cleary and Quinn (2016) พบว่า ทุนความสัมพันธ์จะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ Huang and Hsueh (2007) พบว่าทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินและด้านการปฏิบัติงานของธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม สอดคล้องกับ Sardo et al. (2018) ที่ศึกษาผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการและพบว่าทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินเช่นกัน นอกจากนี้ Massaro et al.

(2020) พบว่า ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจ และพบว่าทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท (Kamukama, 2013; Yaseen et al., 2016)

ดังนั้นจากทฤษฎีฐานทรัพยากร แนวคิดทุนทางปัญญา แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่าทุนความสัมพันธ์จะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก รวมถึงแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่าด้านต่าง ๆ ในกับองค์กรผ่านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 4 ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบ 2.28 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของทุนโครงสร้างกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 2.13 อิทธิพลของทุนความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	บริบท	ผลการดำเนินงานขององค์กร					ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ
				ด้าน การเงิน	ด้าน การตลาด	ด้าน ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ด้าน นวัตกรรม	อื่น ๆ	
1.	Huang and Hsueh	2007	101 อุตสาหกรรม	✓	-	-	-	ผลการปฏิบัติงาน	ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
2.	Yang and Lin	2009	277 โรงพยาบาล ประเทศไต้หวัน	-	-	-	-	✓	ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร
3.	Kamukama	2013	51 อุตสาหกรรมการเงิน ขนาดเล็ก	-	-	-	-	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
4.	Cleary and Quinn	2016	43 วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ประเทศ ไอร์แลนด์	-	-	-	-	✓	ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
5.	Yaseen et al.	2016	199 ตัวอย่าง จาก 3 บริษัทโทรคมนาคม ประเทศจอร์แดน	-	-	-	-	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
6.	Sardo et al.	2018	934 วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมภาคธุรกิจ โรงแรม ประเทศโปรตุเกส	✓	-	-	-	-	ทุนความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน
7.	Massaro et al.	2020	พนักงานบัญชี 4,301 คน ประเทศอิตาลี	-	-	-	✓	-	ทุนความสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจ

2.6.8 อิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา ทั้ง 3 ประเภท เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลที่ส่งผลต่อกัน (Bontis, 1998; Cabrita & Bontis, 2008; Longo & Mura, 2011) ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่ความสำคัญของทุนมนุษย์ เนื่องจากทุนมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรและเป็นองค์ประกอบหลักของทุนทางปัญญา ที่ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ขององค์กรตามมา โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ด้วยทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) แนวคิดทุนทางปัญญา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังอธิบายดังนี้

1) ทฤษฎีทุนมนุษย์

ทฤษฎีทุนมนุษย์ ระบุว่า ทุนมนุษย์เป็นความสามารถที่อยู่ในตัวบุคคลทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถของบุคคล (Schultz, 1961) และ ทฤษฎีทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กรอันนำมาซึ่งผลประกอบการและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร (Becker, 1964) ดังนั้น หากพนักงานในองค์กรมีทุนมนุษย์สูง นั่นคือ มีทักษะความสามารถในการทำงาน รวมถึงได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถสร้างสรรค์ทรัพย์สินทางปัญญาต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการจัดการข้อมูล ระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน อันจะช่วยยกระดับทุนโครงสร้างขององค์กรให้สูงขึ้น นอกจากนี้หากพนักงานขององค์กรมีทักษะ มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงก็จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถหาแนวทางการดำเนินงานหรือการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม อันส่งผลให้ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรให้สูงขึ้นตามไปด้วย

2) แนวคิดทุนทางปัญญาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อทุนโครงสร้าง

จากแนวคิดทุนทางปัญญาจะเห็นว่า ทุนมนุษย์เป็นโครงสร้างหลักของทุนทางปัญญา โดย Stewart (2010) ระบุว่า กระบวนการจัดการความรู้ อย่างหนึ่ง คือ การเปลี่ยนทุนมนุษย์ให้เป็นทุนโครงสร้าง เพื่อให้สามารถแบ่งปันความรู้นั้นได้ สอดคล้องกับ Coder et al. (2017) ที่ระบุว่า ทุนมนุษย์มักจะถูกบันทึกไว้ในคู่มือหรือพัฒนาเป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ และกลายเป็นทุนโครงสร้างขององค์กรในที่สุด สอดคล้องกับ Chen (2004) ที่ระบุว่า ทุนโครงสร้างขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์ เนื่องจากทุนมนุษย์จะเป็นปัจจัยที่ซึ่งกำหนดของรูปแบบองค์กร (Organizational Form) โดยทุนโครงสร้างและทุนมนุษย์จะพึ่งพากันในการสร้างทุนทางปัญญาให้กับองค์กร (Cabrita & Bontis, 2008) และทุนโครงสร้างจะนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรตามมา

ดังนั้น หากพนักงานขององค์กรมีทุนมนุษย์สูง นั่นคือ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะทางวิชาชีพ ก็จะสามารถปรับปรุงและพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและดียิ่งขึ้นได้อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นตามมา

งานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ทุนมนุษย์ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างขององค์กร (Cabrita & Bontis, 2008; Chen et al., 2004; Huang & Hsueh, 2007; Kianto et al., 2017; Longo & Mura, 2011; Oliveira et al., 2020) ดังแสดงในตาราง 2.14 และยังพบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยผ่านทุนโครงสร้างขององค์กร (Bontis et al., 2000; Cabrita & Bontis, 2008)

ตาราง 2.14 อิทธิพลทางตรงเชิงบวกของทุนมนุษย์ต่อทุนทางปัญญาประเภทอื่น

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปี ค.ศ.	ประเภทของทุนทางปัญญา	
			ทุนโครงสร้าง	ทุนความสัมพันธ์
1.	Bontis et al.	2000	✓	-
2.	Chen et al	2004	✓	-
3.	Huang and Hsueh	2007	✓	✓
4.	Cabrita and Bontis	2008	✓	✓
5.	Longo and Mura	2011	✓	✓
6.	Kianto et al	2017	✓	✓
7.	Oliveira et al.	2020	✓	✓

3) แนวคิดทุนทางปัญญาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อทุนความสัมพันธ์

เนื่องจากทุนมนุษย์สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์และการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กร (Stakeholders) ดังนั้น หากพนักงานขององค์กรมีทุนมนุษย์สูง นั่นคือ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ในการติดต่อและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ก็จะสามารถยกระดับทุนความสัมพันธ์ให้กับองค์กรและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นตามมา

งานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ทุนมนุษย์ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กร (Cabrita & Bontis, 2008; Huang & Hsueh, 2007; Kianto et al., 2017; Longo & Mura, 2011; Oliveira et al., 2020) ดังแสดงในตาราง 2.15 และยังพบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยผ่านทุนความสัมพันธ์ (Cabrita & Bontis, 2008; Huang & Hsueh, 2007)

ดังนั้นบทบาทของทุนมนุษย์จะส่งผลต่อทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบหลักของทุนทางปัญญาขององค์กร เพราะความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานจะนำไปสู่การคิดค้นและพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กร รวมถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรจะนำไปสู่การสร้างและการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกขององค์กร อันนำไปสู่ผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรตามมา จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 5 ถึงสมมติฐานที่ 8 ดังนี้

สมมติฐานที่ 5 ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างขององค์กร

สมมติฐานที่ 6 ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กร

สมมติฐานที่ 7 ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านทุนโครงสร้าง

สมมติฐานที่ 8 ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านทุนความสัมพันธ์



ภาพประกอบ 2.29 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบ 2.30 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้นจากการอธิบายในหัวข้อที่ 2.6 จะเห็นได้ว่าทุนทางปัญญา ทั้งทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงถือได้ว่าทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กรที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามการตัดสินใจทางกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรและยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น โดยได้อธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กรไว้ในส่วนถัดไป

2.6.9 อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กร

สามารถอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ด้วยทฤษฎีผู้นำระดับสูง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ แนวคิดทุนทางปัญญา แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อที่ 2.2 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในส่วนนี้จึงประกอบด้วยการอธิบายในส่วนของ 1) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนมนุษย์ 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนโครงสร้าง 3) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนความสัมพันธ์ และ 4) บทบาทการคั่นกลางของทุนทางปัญญา ดังอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนมนุษย์

สามารถอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนมนุษย์ ด้วยทฤษฎีผู้นำระดับสูง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ แนวคิดทุนทางปัญญา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นด้วยกับสิ่งที่ต้องทำและวิธีการทำ รวมถึงกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Yukl, 2020) ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่สามารถพัฒนาและส่งเสริมความรู้ความสามารถและทักษะด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน อันนำไปสู่การยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กรตามมา ทั้งนี้ ทฤษฎีผู้นำระดับสูงมีหลักการสำคัญว่า ผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Outcomes) การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) และระดับผลการดำเนินงาน ถูกคาดการณ์ได้บางส่วนจากลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารระดับสูง เช่น ฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) ค่านิยม (Values) ประสบการณ์ (Experiences) และบุคลิกภาพ (Personalities) เป็นต้น (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) และมีการพิจารณาถึงคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้บริหารระดับสูงเพิ่มเติม เช่น รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) (Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019; Liu et al., 2018) ทั้งนี้ คุณลักษณะของ

ผู้บริหารระดับสูงดังที่กล่าวมา จะส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) หรือการตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decisions) ในเรื่องต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) ดังนั้นลักษณะเฉพาะของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจึงมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจและการเลือกดำเนินการต่าง ๆ ของผู้นำ ที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นขององค์กร

ทั้งนี้จากแนวคิดผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือทุนมนุษย์ในองค์กร เนื่องจาก ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีคุณลักษณะที่สะท้อนการตระหนักรู้ถึงโอกาส (Recognizing) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting) ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งคุณลักษณะ พฤติกรรม และการกระทำของผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อพนักงานให้ปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Models) และเป็น การสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร เช่น 1) การที่ผู้นำมีแนวคิดในการปรับปรุง (Radical Improvement Ideas) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่กำลังขายอยู่บ่อยครั้ง 2) การที่ผู้นำมีแนวคิดในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่อยู่บ่อยครั้ง 3) การที่ผู้นำมีแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 4) การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความหลงใหลในงานของตนเอง 5) การที่ผู้นำกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ 6) การที่ผู้นำต้องการให้พนักงานมีวิถีทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เป็นต้น โดยคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำดังที่กล่าวมานี้ของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพนักงานให้ปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำและสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานขององค์กรมีทุนมนุษย์เพิ่มสูงขึ้น นั่นคือเป็นพนักงานที่มีทักษะสูง เป็นพนักงานที่ได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรมที่ประกอบธุรกิจ เป็นพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งเป็นพนักงานที่มีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ เป็นต้น อันส่งผลให้ทุนมนุษย์ในองค์กรสูงขึ้น

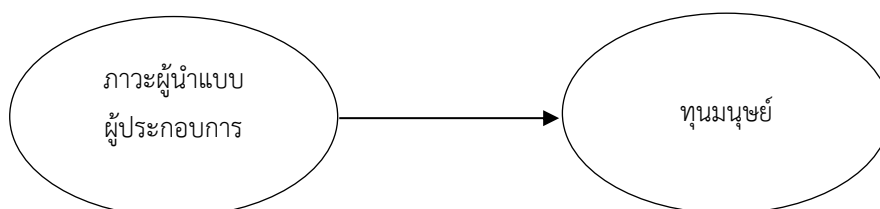
จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.10 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานในระดับบุคคล ในประเด็นดังนี้ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน (Employees' Innovation Work Behavior) การรับรู้โอกาสของพนักงาน (Employees' Opportunity Recognition) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแต่ละบุคคล (Employee Creativity) ความคิดสร้างสรรค์ของทีม (Team Creativity) เป็นต้น (Akbari et al., 2020; Bagheri, 2017; Bagheri et al., 2020; Cai et al., 2019; Newman et al., 2018) และ Miao et al. (2019) พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล นอกจากนี้ยังพบอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานในระดับบุคคล ใน

ประเด็นดังนี้ การรับรู้ความสามารถด้านการสร้างสรรค์ของตนเอง (Employee Creative Self-Efficacy) (Akbari et al., 2020; Bagheri et al., 2020; Cai et al., 2019) การรับรู้ความสามารถด้านการสร้างสรรค์ของทีม (Team Creative Efficacy) (Cai et al., 2019) การรับรู้ของพนักงานเรื่องการสนับสนุนด้านนวัตกรรม (Perceived Support for Innovation) (Akbari et al., 2020) ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) (Miao et al., 2019) ความรู้สึกเชิงบวกในการสร้างสิ่งใหม่ของพนักงาน (Passion for Inventing) (Bagheri et al., 2020) เป็นต้น

จากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ การดำเนินงานในระดับบุคคลดังที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงระดับทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานด้านต่าง ๆ ของพนักงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทุนมนุษย์ของพนักงานแต่ละบุคคล อันก่อให้เกิดทุนมนุษย์ในภาพรวมขององค์กร งานวิจัยดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทุนมนุษย์ขององค์กร

ดังนั้นจากทฤษฎีผู้นำระดับสูง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และแนวคิดทุนทางปัญญา (ทุนมนุษย์) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 9 ดังนี้

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนมนุษย์



ภาพประกอบ 2.31 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับทุนมนุษย์

2) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนโครงสร้าง

สามารถอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนโครงสร้าง ด้วยทฤษฎีผู้นำระดับสูง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และแนวคิดทุนทางปัญญา ได้ดังนี้

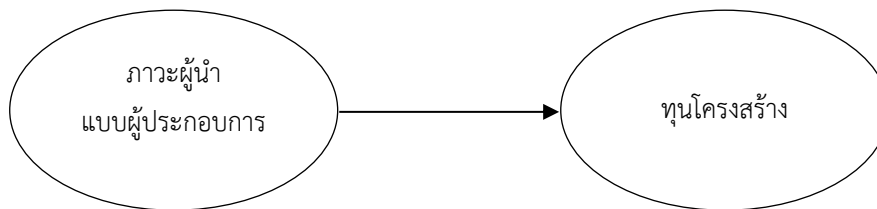
ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นด้วยกับสิ่งที่ต้องทำและวิธีการทำ รวมถึงกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Yukl, 2020) ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะสามารถพัฒนาและยกระดับทุนโครงสร้างขององค์กรได้ ทั้งนี้ ทฤษฎีผู้นำระดับสูงมีหลักการสำคัญว่า ผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Outcomes) การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) และระดับผลการ

ดำเนินงาน ถูกคาดการณ์ได้บางส่วนจากลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารระดับสูงต้น (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) เช่น ฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) ค่านิยม (Values) ประสบการณ์ (Experiences) และบุคลิกภาพ (Personalities) เป็นต้น รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) (Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984; Liu et al., 2018) ทั้งนี้คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงดังที่กล่าวมา จะส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) หรือการตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decisions) ในเรื่องต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) ดังนั้นลักษณะเฉพาะของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจึงมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจและการเลือกดำเนินการต่าง ๆ ของผู้นำ ที่เกี่ยวข้องกับทุนโครงสร้างขององค์กร

ทั้งนี้จากแนวคิดผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลต่อทุนโครงสร้างขององค์กร เนื่องจาก ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีคุณลักษณะที่สะท้อนการตระหนักรู้ถึงโอกาส (Recognizing) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting) ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ดังนั้นคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำของผู้นำจึงมีส่วนช่วยในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทุนโครงสร้างต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น เช่น การที่ผู้นำมีแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการอยู่บ่อยครั้ง การที่ผู้นำมีแนวคิดในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่อยู่บ่อยครั้ง การที่ผู้นำสามารถรับความเสี่ยงได้และพร้อมรับกับสถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ การที่ผู้นำมีแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ และการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น โดยคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำดังที่กล่าวมานี้ของผู้นำถือเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนและยกระดับทุนโครงสร้างขององค์กรให้สูงขึ้นได้ เช่น องค์กรมีทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มมากขึ้น องค์กรมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ องค์กรมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการทำงาน และองค์กรมีความรู้ที่เป็นประโยชน์มากมายในเอกสารและฐานข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

ดังนั้นจากทฤษฎีผู้นำระดับสูง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และแนวคิดทุนทางปัญญา (ทุนโครงสร้าง) จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 10 ดังนี้

สมมติฐานที่ 10 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้าง



ภาพประกอบ 2.32 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับทุนโครงสร้าง

3) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนความสัมพันธ์

สามารถอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนความสัมพันธ์ ด้วย ทฤษฎีผู้นำระดับสูง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และแนวคิดทุนทางปัญญา

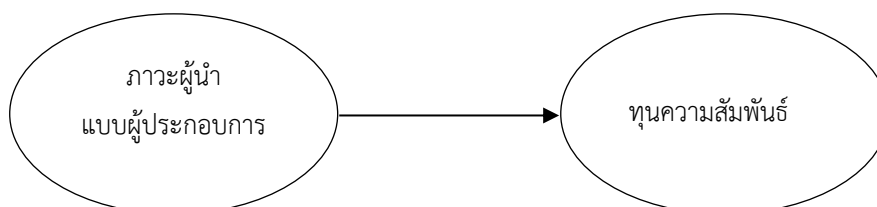
ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นด้วยกับสิ่งที่ต้องทำ และวิธีการทำ รวมถึงกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Yukl, 2020) ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะสามารถพัฒนาและยกระดับทุนความสัมพันธ์ขององค์กรได้ ทั้งนี้ ทฤษฎีผู้นำระดับสูงมีหลักการสำคัญว่า ผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Outcomes) การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) และระดับผลการดำเนินงาน ถูกคาดการณ์ได้บางส่วนจากลักษณะภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารระดับสูงต้น (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) เช่น ฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) ค่านิยม (Values) ประสบการณ์ (Experiences) และบุคลิกภาพ (Personalities) เป็นต้น รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) (Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984; Liu et al., 2018) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงดังที่กล่าวมาจะส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) หรือการตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decisions) ในเรื่องต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) ดังนั้นลักษณะเฉพาะของผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจึงมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจและการเลือกดำเนินการต่าง ๆ ของผู้นำ อันจะส่งผลต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กรได้

ทั้งนี้จากแนวคิดผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีคุณลักษณะที่สะท้อนการตระหนักรู้ถึงโอกาส (Recognizing) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting) ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ดังนั้นหากผู้นำมีคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำที่

แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ก็จะทำให้ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรสูงขึ้น หรือหากผู้นำสามารถชี้ให้พนักงานให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกองค์กรได้ก็จะนำไปสู่การยกระดับทุนความสัมพันธ์ขององค์กรตามมา เช่น การที่ผู้นำองค์กรมีแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการอยู่บ่อยครั้งหรือมีแนวคิดในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่อยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงไป การที่ผู้นำสามารถรับความเสี่ยงได้ทั้งที่เกิดจากซัพพลายเออร์ พันธมิตร และลูกค้า การที่ผู้นำมีแนวทางแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมทั้งที่เกิดขึ้นกับซัพพลายเออร์ พันธมิตรและลูกค้า การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น โดยคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำเหล่านี้ของผู้นำแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับคุณค่าของความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ถือเป็นการยกระดับทุนความสัมพันธ์ขององค์กรให้สูงขึ้นได้ นั่นคือ องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก จะมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกสามารถร่วมมือกันในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างราบรื่น หรือการที่ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าซ้ำกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ดังนั้นจากทฤษฎีผู้นำระดับสูง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และแนวคิดทุนทางปัญญา (ทุนความสัมพันธ์) จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 11 ดังนี้

สมมติฐานที่ 11 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์



ภาพประกอบ 2.33 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับทุนความสัมพันธ์

4) บทบาทการคั่นกลางของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาได้มีการศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของทุนทางปัญญา ดังตาราง 2.15 จะเห็นได้ว่ามีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของทุนทางปัญญา และจากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า ทุนทางปัญญามีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ซึ่งส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองด้านต่าง ๆ สามารถแบ่งการอธิบายเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอธิบายได้ดังนี้

สำหรับกลุ่มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Youndt and Snell (2004) พบว่า ทุนมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างองค์ประกอบของการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Configurations) และผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร สอดคล้องกับ Yang and Lin (2009) ที่พบว่า ทุนมนุษย์ ทุนความสัมพันธ์ และทุนองค์กร เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์บางลักษณะกับผลการดำเนินงานขององค์กร และ Kianto et al. (2017) พบว่า ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ มีบทบาทของการเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานความรู้กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมและ Longo and Mura (2011) พบว่า ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับทัศนคติในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ Coder et al. (2017) พบว่า ทุนทางปัญญาเป็นตัวแปรคั่นกลาง ระหว่างความสัมพันธ์ของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงกับการเติบโตของยอดขาย การเติบโตของกำไร และความสำเร็จทางธุรกิจ โดย Coder et al. (2017) ชี้ให้เห็นว่า การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงจะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานในองค์กรขนาดเล็กผ่านการสร้างทุนทางปัญญา

สำหรับกลุ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Wang et al. (2016) พบว่า ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการแลกเปลี่ยนความรู้และผลการปฏิบัติงาน และพบว่าทุนความสัมพันธ์เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการแลกเปลี่ยนความรู้และผลการดำเนินงานด้านการเงิน สอดคล้องกับ Oliveira et al. (2020) ที่พบว่า ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ ทุนความไว้วางใจ ความสามารถในการดูดซับความรู้ และนวัตกรรม มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการแบ่งปันความรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับ Madhavaram and Hunt (2017) ที่พบว่า ทุนทางปัญญาเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างทุนสังคมภายในและการผลิตสินค้าที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคขององค์กร โดยทุนทางสังคมภายในแสดงให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนรู้ภายในองค์กรที่เกิดขึ้น และงานของ Huang and Huang (2020) พบว่า ทุนทางปัญญา มีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสามารถขององค์กร(ความสามารถเรื่องความรู้ทางการตลาด ความสามารถเรื่องความสัมพันธ์ และความสามารถเรื่องนวัตกรรม) กับผลการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้งานของ Subramony et al. (2018) ที่ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Practices) ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้จัดการในบริบทของสาขากิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการเจริญเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) โดยผ่านทุนมนุษย์

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของทุนทางปัญญาทั้ง 3 ประเภท คือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ โดยมุ่งศึกษาบทบาทของทุนทางปัญญาใน

ฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งนี้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร รวมถึงก่อให้เกิดการพัฒนาและยกระดับทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ขององค์กรให้สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ดังที่อธิบายไปในหัวข้อที่ 1) ถึงหัวข้อที่ 3) และเมื่อทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ขององค์กรสูงขึ้นก็จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้นตามไปด้วย ดังที่อธิบายไปก่อนหน้านี้ในหัวข้อที่ 2.6.5.2 (อิทธิพลของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร) 2.6.6.2 (อิทธิพลของทุนโครงสร้างต่อผลการดำเนินงานขององค์กร) และ 2.6.7.2 (อิทธิพลของทุนความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร)

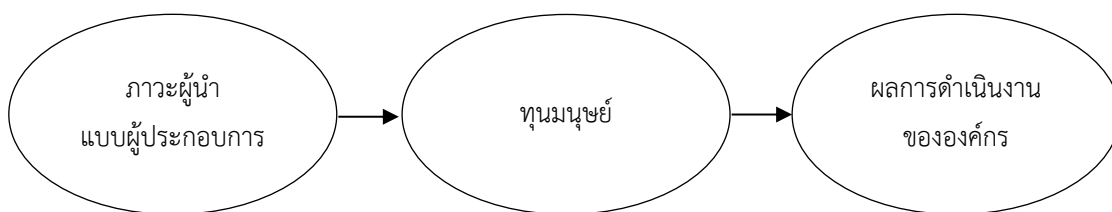
ทั้งนี้จึงสรุปได้ว่า แนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีคุณลักษณะที่สะท้อนการตระหนักรู้ถึงโอกาส (Recognizing) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting) ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เช่น การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่วางขายอยู่หรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถรับความเสี่ยงได้ พร้อมรับกับสถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ การมีความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ การกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ และมีวิธีทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เป็นต้น โดยภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลต่อทุนมนุษย์เนื่องจากคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำดังที่กล่าวมาของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพนักงานให้ปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำโดยมีผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Models) และเป็นการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้จะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ทุนโครงสร้างขององค์กรสูงขึ้น เนื่องจากคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำดังที่กล่าวมาของผู้นำอาจทำให้เกิดกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ เกิดการค้นพบนวัตกรรมใหม่หรือทรัพย์สินทางปัญญาใหม่ขึ้น อันจะช่วยยกระดับทุนโครงสร้างขององค์กรให้สูงขึ้น และมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรสูงขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำ เช่น การมีแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม การมีความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญและให้คุณค่าต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับภายนอกองค์กร อันทำให้ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรดีขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำดังกล่าวของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะช่วยพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ขององค์กรให้สูงขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรตามมา จึงนำไปสู่การสมมติฐานที่ 12-14 เพื่อทดสอบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ หรือไม่ หรือสามารถเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่าง

ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้หรือไม่ จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 12 ถึงสมมติฐานที่ 14 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 12 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านทุนมนุษย์

สมมติฐานที่ 13 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านทุนโครงสร้าง

สมมติฐานที่ 14 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านความสัมพันธ์



ภาพประกอบ 2.34 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบ 2.35 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนโครงสร้าง และผลการดำเนินงานขององค์กร

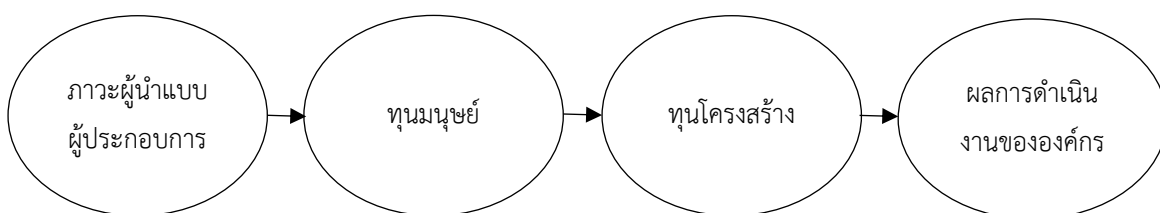


ภาพประกอบ 2.36 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

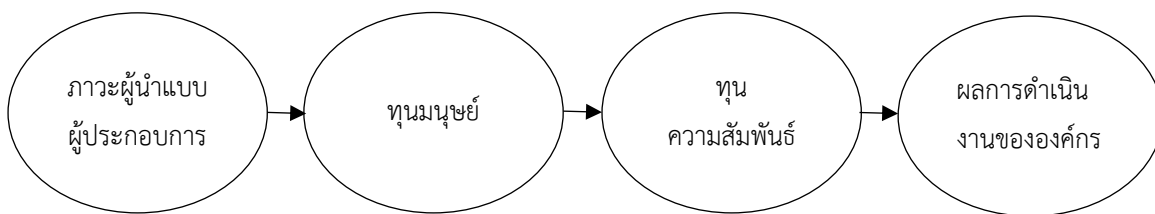
นอกจากนี้ จากการอธิบายในหัวข้อที่ 2.6.8 ที่ซึ่งอธิบายถึงอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ จึงนำไปสู่สมมติฐานที่ 15-16 เพื่อทดสอบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ถูกส่งผ่านจากทุนมนุษย์ไปสู่ทุนโครงสร้างก่อน แล้วจึงนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ และเพื่อทดสอบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ถูกส่งผ่านจากทุนมนุษย์ไปสู่ทุนความสัมพันธ์ก่อน แล้วจึงนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ เพื่ออธิบายเพิ่มเติมถึงบทบาทและกลไกการส่งผ่านของทุนทางปัญญาที่สามารถอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 15 และสมมติฐานที่ 16 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 15 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านทุนมนุษย์และทุนโครงสร้าง

สมมติฐานที่ 16 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านทุนมนุษย์และทุนความสัมพันธ์



ภาพประกอบ 2.37 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบ 2.38 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และผลการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ สำหรับบทบาทการคั่นกลางของทุนทางปัญญาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยคาดการณ์ว่าทุนทางปัญญาจะเป็นตัวแปรคั่นกลางเพียงบางส่วน (Partial Mediator) เนื่องจากคาดการณ์ว่า นอกจากภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านทุนทางปัญญาแล้วนั้น ผู้วิจัยยังคาดการณ์ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย ดังที่ได้อธิบายในสมมติฐานข้อที่ 1 ในหัวข้อ 2.5.7 ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้วิจัยคาดการณ์ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรจะได้รับอิทธิพลทั้งจากภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญา ดังนั้นทุนทางปัญญาจึงเป็นตัวแปรคั่นกลางเพียงบางส่วน

ตาราง 2.15 บทบาทการคั่นกลางของทุนทางปัญญา

ลำดับ	ผู้แต่ง	ปี ค.ศ.	ตัวแปรต้น	ตัวแปรคั่นกลาง				ตัวแปรตาม	ผลการวิจัย
				ทุน มนุษย์	ทุน โครงสร้าง	ทุน ความสัมพันธ์	อื่น ๆ		
1.	Youndt and Snell	2004	องค์ประกอบของการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Configurations)	✓	-	-	ทุนสังคม ทุนองค์กร	ผลการดำเนินงานขององค์กร (ROA, ROE)	ทุนมนุษย์และทุนสังคมเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างองค์ประกอบของการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร
2.	Yang and Lin	2009	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM practices)	✓	-	✓	ทุนองค์กร	ผลการดำเนินงานองค์กรในภาพรวม	ทุนมนุษย์ ทุนความสัมพันธ์ และทุนองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์บางลักษณะกับผลการดำเนินงานขององค์กร
3.	Longo and Mura	2011	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	-	ทัศนคติในการทำงานของพนักงาน (ความพึงพอใจในการทำงาน และการหมุนเวียนของพนักงานต่ำ)	ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และทัศนคติในการทำงานของพนักงาน
4.	Wang et al.	2016	1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge Sharing) 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge Sharing)	✓	✓	✓	-	1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2. ผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน	1. ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการแลกเปลี่ยนความรู้และผลการปฏิบัติงาน 2. ทุนความสัมพันธ์เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการแลกเปลี่ยนความรู้และผลการดำเนินงานด้านการเงิน
5.	Coder et al.	2017	ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High Performance Work Systems)	-	-	-	ทุนทางปัญญา	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (การเติบโตของยอดขาย การเติบโตของกำไร และความสำเร็จทาง	ทุนทางปัญญาเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงกับการเติบโตของ

ลำดับ	ผู้แต่ง	ปี ค.ศ.	ตัวแปรต้น	ตัวแปรคั่นกลาง				ตัวแปรตาม	ผลการวิจัย
				ทุน มนุษย์	ทุน โครงสร้าง	ทุน ความสัมพันธ์	อื่น ๆ		
								ธุรกิจ (Perceived Business Success)	ยอดขาย การเติบโตของกำไร และความสำเร็จทางธุรกิจ
6.	Madhavaram and Hunt	2017	ทุนสังคมภายใน (Internal Social Capital)	✓	-	-	-	สินค้าที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค (Customized Product)	ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าของพนักงานและความรู้และความสามารถทางเทคนิคของพนักงาน (ทุนมนุษย์) เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างทุนสังคมภายในและการผลิตสินค้าที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคขององค์กร
7.	Kianto et al.	2017	การจัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานความรู้ (Knowledge-Based HRM Practices)	✓	✓	✓	-	ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม	ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ มีบทบาทของการเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บนฐานความรู้กับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
8.	Huang and Huang	2020	ความสามารถขององค์กร	-	-	-	ทุนทางปัญญา	ผลการดำเนินงานขององค์กร	ทุนทางปัญญา มีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสามารถเรื่องความรู้ทางการตลาด ความสามารถเรื่องความสัมพันธ์และความสามารถเรื่องนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานขององค์กร
9.	Oliveira et al.	2020	การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)	✓	✓	✓	ทุนความไว้วางใจ	ผลการดำเนินงานขององค์กร	ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ ทุนความไว้วางใจ ความสามารถในการดูดซับความรู้ และนวัตกรรม มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการแบ่งปันความรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กร

2.7 ปัจจัยที่สนับสนุนการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากหัวข้อที่ 2.1.2-2.1.3 จะเห็นว่าในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ปีพ.ศ.2560-2562) มูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมน้อยกว่ามูลค่าการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้เกิดการขาดดุลการค้าในส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขึ้น และหากพิจารณาตามขนาดธุรกิจพบว่าเกิดการขาดดุลการค้าทั้งวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง (สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) รวมทั้งพบว่าในปัจจุบันยังคงประสบปัญหาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยยังพึ่งพาส่งออกเก่า ไม่มองหาโอกาสใหม่ และส่งออกเฉพาะสินค้าขั้นพื้นฐานที่ประเทศอื่น ๆ ก็ผลิตได้ และมีผู้ประกอบการเพียงไม่กี่หมื่นรายเท่านั้นที่มีศักยภาพสำหรับตลาดต่างประเทศ (แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 พ.ศ.2560-2564) โดยมีตลาดส่งออกสำคัญ 3 อันดับแรกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย คือ 1.ประเทศจีน 2.ประเทศสหรัฐอเมริกา 3.ประเทศญี่ปุ่น ตามลำดับ และสินค้ากลุ่มที่ส่งออกในสัดส่วนที่สูงที่สุดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3 อันดับแรก คือ 1.กลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับ 2.กลุ่มน้ำตาลและขนมทำจากน้ำตาล 3.กลุ่มเครื่องจักร คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ตามลำดับ และหากพิจารณาเพียงตลาดอาเซียน ตลาดส่งออกสำคัญ 3 อันดับแรกในตลาดอาเซียนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย คือ 1.ประเทศอินโดนีเซีย 2.ประเทศเวียดนาม 3. ประเทศมาเลเซีย ตามลำดับ และสินค้ากลุ่มที่ส่งออกในสัดส่วนที่สูงที่สุดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3 อันดับแรก คือ 1.กลุ่มน้ำตาลและขนมทำจากน้ำตาล 2.กลุ่มเครื่องจักร คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ 3.อุปกรณ์ไฟฟ้าและส่วนประกอบ ตามลำดับ ซึ่งเป็นกลุ่มสินค้าในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563)

ทั้งนี้ สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อการประกอบธุรกิจว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวประกอบขึ้นด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านกฎหมาย ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านผู้บริโภค และปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (สมคิด บางโม, 2559)

สำหรับงานวิจัยของประเทศไทยที่น่าสนใจในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย มีดังนี้ มีแสน แก่นชูวงศ์ และชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ (2558) ศึกษาการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศและเป็นกิจการที่ได้รับรางวัลจากองค์กรเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 14 องค์กร และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ประกอบการและพนักงาน ผลการวิจัยส่วนหนึ่ง พบว่า ปัจจัยที่

นำไปสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มี 6 ปัจจัย ดังนี้ 1. ด้านผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ คือ 1) มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการส่งออก 2) มีการแสวงหาสารสนเทศและความรู้อย่างสม่ำเสมอ 3) มีการเข้าร่วมกับองค์กรภาครัฐ 4) มีการวิจัยและพัฒนาโดยร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง 5) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ประกอบการด้วยกัน 2. ด้านเครือข่ายธุรกิจโดยต้องสร้างเครือข่ายกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบและผู้ประกอบการด้วยกัน 3. ด้านลูกค้า ผู้ประกอบการต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า มีความเข้าใจความต้องการ แนวโน้มและรสนิยมของลูกค้า เพื่อนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4. ด้านการพัฒนาและเผยแพร่ตราสินค้า มีการพัฒนาและเผยแพร่ตราสินค้าโดยการสร้างความแตกต่างสินค้าใหม่ ๆ การเผยแพร่ตราสินค้าของตนเองให้เป็นที่รู้จักและการรักษาคุณภาพในการส่งมอบสินค้า 5. ด้านการพัฒนาตลาดใหม่ ๆ 6. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ และงานของ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการส่งออกของธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลางในจังหวัดพิษณุโลก โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และมีกลุ่มตัวอย่างเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าจากสมุนไพร ที่มีการส่งออกไปต่างประเทศหรือมีแนวโน้มที่จะส่งออกไปต่างประเทศ จำนวน 33 ราย ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ประกอบด้วย สภาพปัจจัยการผลิต ปัจจัยโครงสร้างองค์กร นโยบาย กลยุทธ์ ปัจจัยอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน และปัจจัยสถานภาพของอุปสงค์ 2) ปัจจัยภายนอก (External Factor) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม และปัจจัยด้านเทคโนโลยี 3) ปัจจัยความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย ความสามารถด้านผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการประชาสัมพันธ์ ความสามารถด้านช่องทางการจำหน่าย ความสามารถด้านราคา เป็นต้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการส่งออกของธุรกิจ โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation) และพบว่าความสามารถในการแข่งขันจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพในการส่งออกของธุรกิจ โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์สมการถดถอย (Regression Analysis)

นอกจากนี้ ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ (2559) ซึ่งทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจนนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมของไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ที่ซึ่งได้เปิดโอกาสให้เกิดการค้าและการลงทุนของสมาชิกในกลุ่มประเทศอาเซียนมากยิ่งขึ้น โดยได้เสนอแนะว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมควรมีการเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ เช่น 1. เลือกประเทศในอาเซียนที่จะทำการตลาด โดยในระยะเริ่มต้นควรเลือกตลาดเป้าหมายที่สอดคล้องกับสินค้าหลักที่มีอยู่ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไม่ได้มีทรัพยากรและบุคลากรมากเท่ากับบริษัทใหญ่ การทำตลาดในต่างประเทศพร้อมกันหลายประเทศจะไม่สามารถทุ่มเทความสนใจไปยังตลาดใดตลาดหนึ่งได้เต็มที่ 2. ทำความเข้าใจกับกฎระเบียบของประเทศเป้าหมาย 3. การฝึกฝนการใช้ภาษาอังกฤษในองค์กร เพื่อพัฒนา

ทักษะด้านภาษาให้กับบุคลากรและช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น 4. การแสวงหาบุคลากรที่สามารถใช้ภาษาของประเทศที่เป็นตลาดเป้าหมายได้ เพื่อช่วยในการเจรจาต่อรองและสนับสนุนความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 5. การใช้การตลาดออนไลน์ (Online Marketing) เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้โดยตรงและสะดวกขึ้น

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมจึงสรุปได้ว่าความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการที่จะส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศได้นั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความพร้อมและความเหมาะสมของทรัพยากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้ประกอบการ และทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งจัดเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร หรือระบบข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ หรือโครงสร้างต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจัดเป็นทุนโครงสร้างขององค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งจัดเป็นทุนความสัมพันธ์ขององค์กร โดยทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกเตรียมพร้อมและจัดสรรอย่างเหมาะสมหรือไม่ หรือเป็นไปในทิศทางใด ย่อมขึ้นกับคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรนั้นที่ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ อันจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

ดังนั้นอาจเป็นไปได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกแล้วจะมีความพร้อมและความเหมาะสมของทรัพยากรต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแตกต่างกันกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยังไม่มีการส่งออก เนื่องจากการที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะส่งออกสินค้าไปขายยังต่างประเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องเตรียมพร้อมทรัพยากรขององค์กร (ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์) ให้มีความเหมาะสมกับการทำการค้าระหว่างประเทศ

การวิจัยครั้งนี้จึงทดสอบความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา ผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ และศึกษาถึงปัจจัยที่สนับสนุนการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variables) 5 ตัวแปร ดังนี้

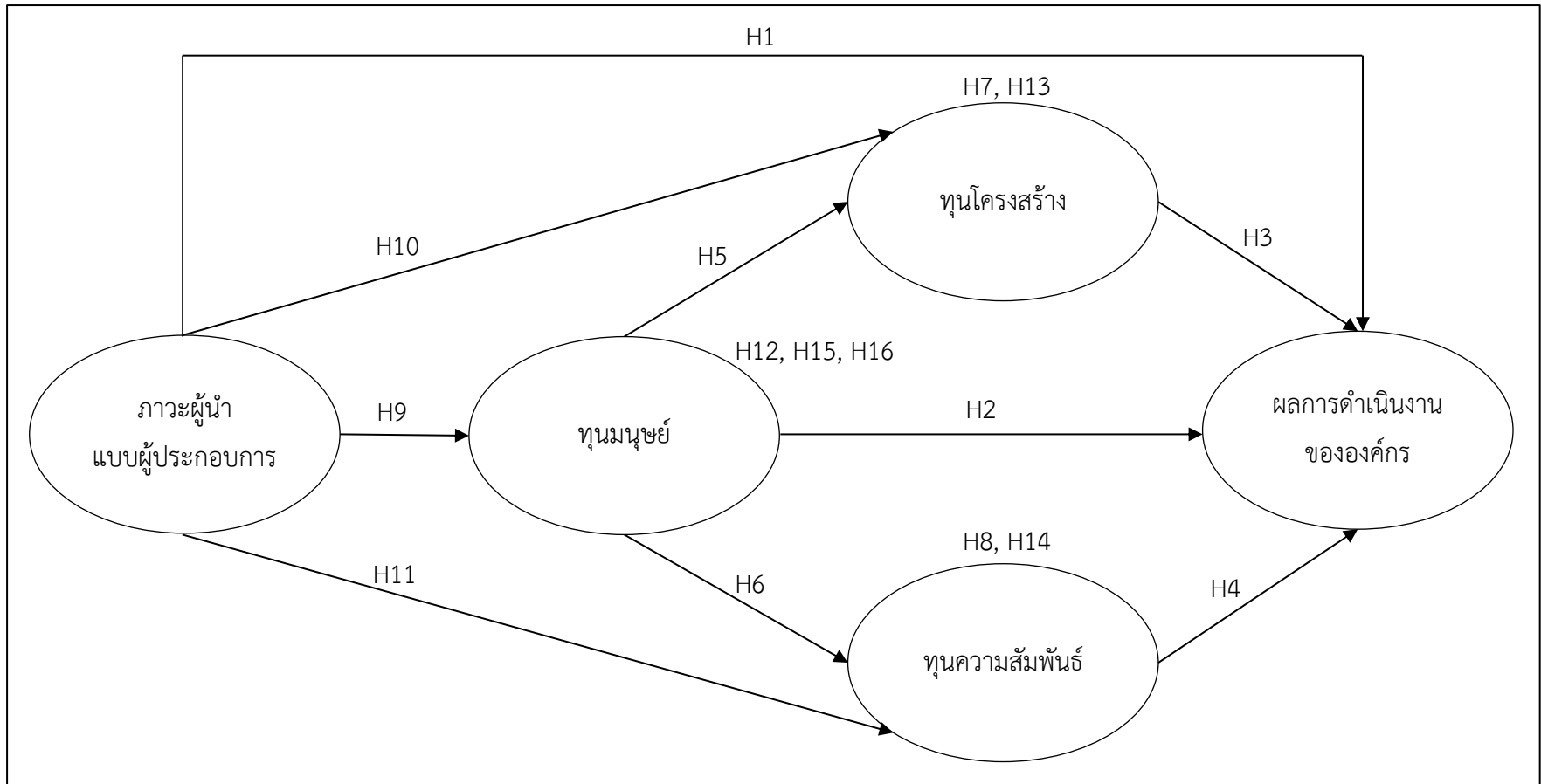
1) ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) ประกอบด้วย 1 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership: EL)

2) ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ ทุมนมนุษย์ (Human Capital: HC) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital: SC) ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital: RC) และผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance: OP)

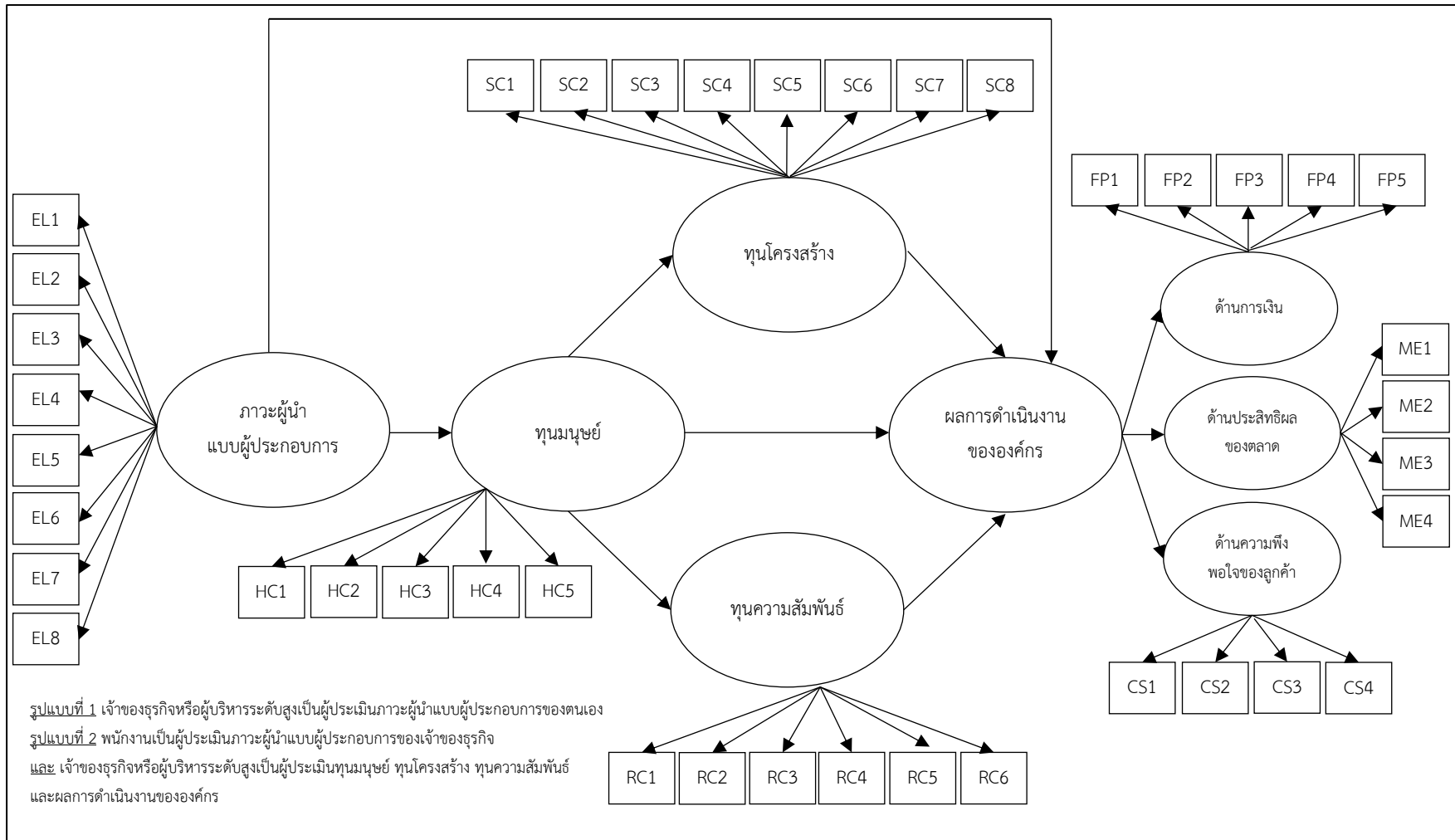
แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพประกอบ 2.39-2.40 โดยการวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และเป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ และเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การใช้ข้อมูลจาก 2 แหล่ง สามารถบรรเทาปัญหาความลำเอียงจากวิธีร่วม (Common Method Bias: CMB) ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพียงแหล่งเดียวได้ (Podsakoff et al., 2003)



ภาพประกอบ 2.39 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 2.40 โครงสร้างโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างของกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทักษะทางปัญญาและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้ โดยแบ่งการอธิบายวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.4 การรวบรวมข้อมูล

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.3 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

3.3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

3.3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

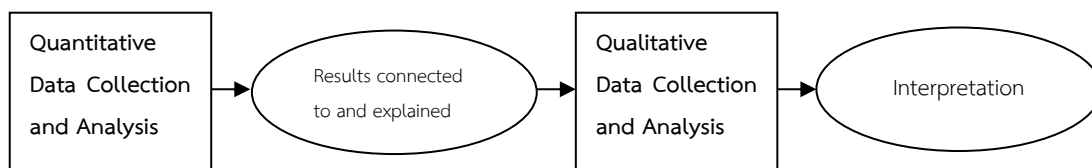
3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.4 การรวบรวมข้อมูล

3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Mixed Methods Research: Explanatory Sequential Design), (Creswell & Plano Clark, 2018) ประกอบด้วยการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังภาพประกอบ 3.1



ภาพประกอบ 3.1 รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Mixed Methods Research: Explanatory Sequential Design), (Creswell & Plano Clark, 2018, p.99)

วัตถุประสงค์ของการใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี ประกอบด้วย 5 ประการหลัก ดังนี้

- 1) การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) 2) เสริมและสนับสนุน (Complementary)
- 3) พัฒนา นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือการวิจัยและคำถามการวิจัยต่อไป (Development)
- 4) การเริ่มต้น การเปิดประเด็น การหาประเด็นใหม่ไปทำวิจัยต่อไป ชี้นำ (Initiation) และ 5) ขยายองค์ความรู้ให้ละเอียดมากขึ้น (Expansion) (โยธิน แสงดี, ม.ป.ป.)

ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย ด้วยเหตุผลดังนี้

1) การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและยืนยันความถูกต้องกับความเป็นจริง ผ่านการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวิจัยทั้งสองรูปแบบ

2) การสนับสนุนผลให้สมบูรณ์ (Complementary) เพื่อนำผลวิจัยเชิงคุณภาพมาสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ช่วยทำให้ผลการวิจัยมีความละเอียดและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการวิจัยเชิงปริมาณแสดงผลได้ด้วยตัวเลขในขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพแสดงผลได้ด้วยเนื้อหา

3) ขยายองค์ความรู้ให้ละเอียดมากขึ้น (Expansion) โดยผ่านกระบวนการวิธีวิจัยที่หลากหลาย

นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้เลือกใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี เนื่องจากการวิจัยเพียงวิธีเดียว (Mono-method) ไม่สามารถตอบปัญหาการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครบถ้วน โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยหลักและใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความละเอียดเชิงลึกมากยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ดังภาพประกอบ 3.2

การผสมผสานวิธี

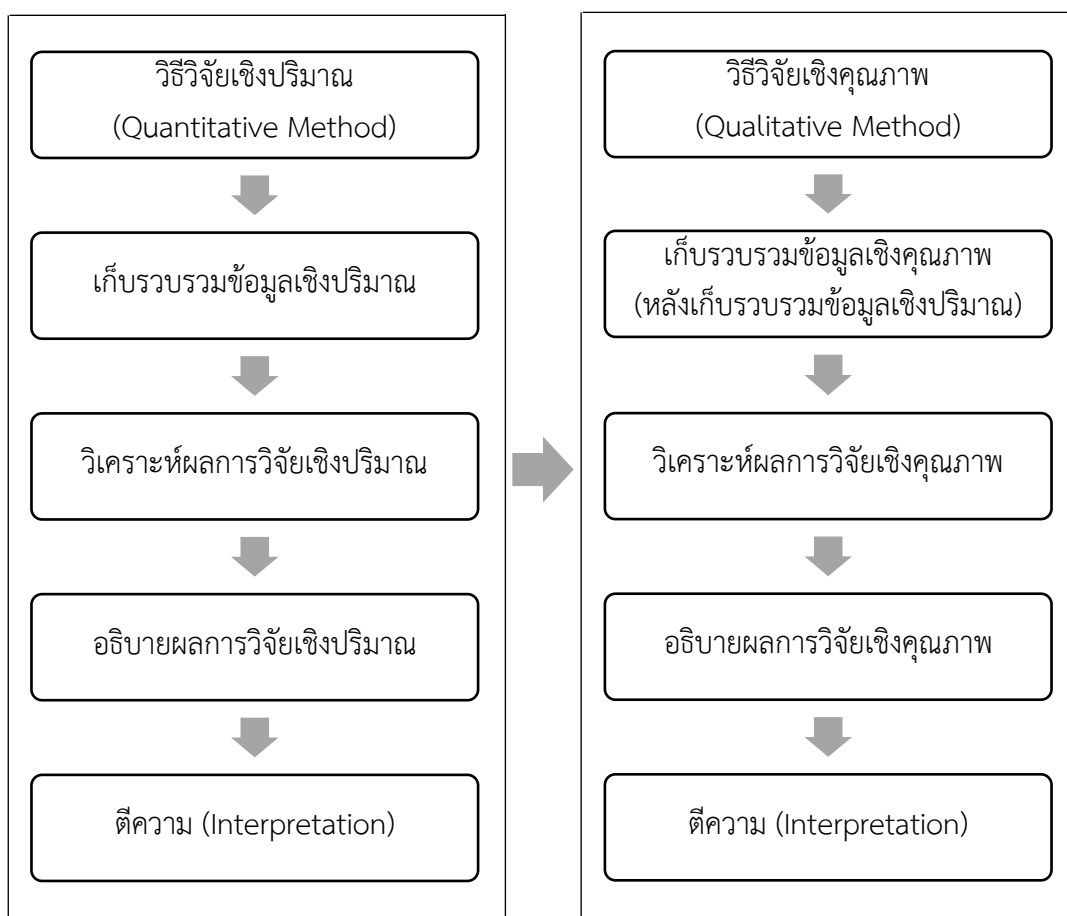
การเลือกใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธีในการวิจัยครั้งนี้ มีการผสมผสานวิธี โดยพิจารณาตาม 1) ระดับการเชื่อมโยง (Integration) 2) ระดับความสำคัญ (Priority) 3) เวลา (Timing) 4) วิธีการผสม (Mixing)

1) ระดับการเชื่อมโยงผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Integration): ผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นอิสระต่อกัน โดยจะนำผลการวิจัยทั้งสองส่วนมาเชื่อมโยงกันในขั้นตอนสรุปผลการวิจัย

2) ระดับความสำคัญของผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Priority): ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงปริมาณมากกว่า โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วนทุกข้อ

3) เวลาในการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Timing): ดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วจึงเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

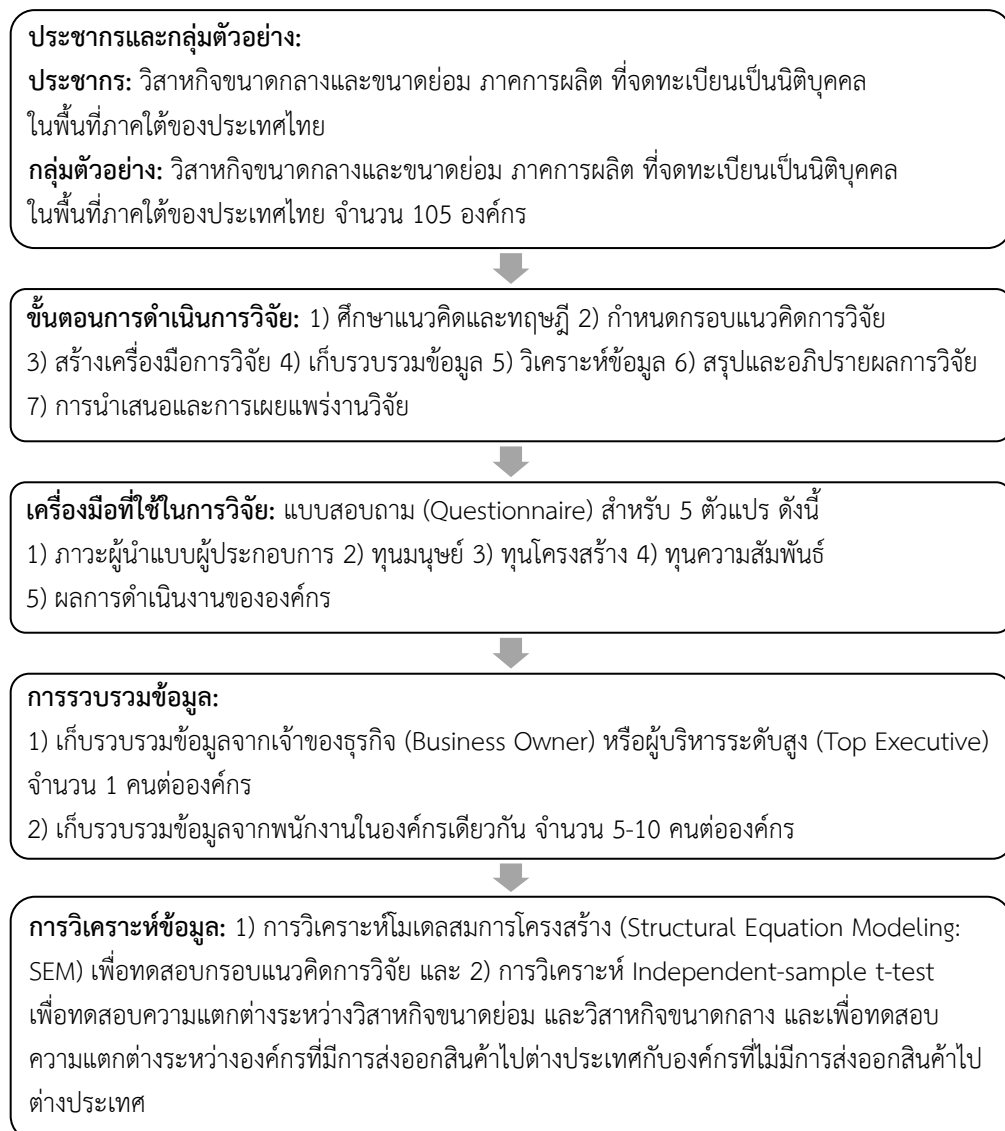
4) ช่วงเวลาและวิธีการผสมการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixing): ผสมผสานวิธีวิจัยทั้งสองวิธีในช่วงการแปลผล โดยการผสมผสานวิธีวิจัยจะเกิดขึ้นขั้นตอนสรุปผลการวิจัย จากผลการวิจัยทั้งสองส่วน เพื่ออธิบายและตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยได้ครบถ้วน



ภาพประกอบ 3.2 ขั้นตอนการวิจัยแบบผสมผสานวิธี

3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 4) การรวบรวมข้อมูล 5) การวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในภาพประกอบ 3.3



ภาพประกอบ 3.3 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในส่วนนี้แบ่งการอธิบายเป็น 4 ส่วน ดังนี้ 1) ประชากร 2) กลุ่มตัวอย่าง 3) ขนาดกลุ่มตัวอย่าง และ 4) การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 5) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการตอบกลับ อธิบายดังนี้

1) ประชากร

ประชากร คือ วิสาหกิจขนาดกลางและวิสาหกิจขนาดย่อม ภาคการผลิต ที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้ระดับองค์กรเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis)

การวิจัยครั้งนี้การกำหนดประชากรเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprises) และวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprises) เฉพาะภาคการผลิตเท่านั้น ด้วยเหตุผล คือ บริษัทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตมีความสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากภาคการผลิตมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ทุนทางปัญญาสูงเมื่อเปรียบเทียบกับภาคการค้าหรือภาคบริการ และกำหนดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาภาคใต้ พ.ศ. 2560-2565 (ฉบับทบทวน) ที่มีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของภาคใต้ขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะสามารถอธิบายว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาขององค์กรจะเป็นปัจจัยหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรและยกระดับขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้หรือไม่ อย่างไร อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น และนำไปสู่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจระดับจังหวัดและภูมิภาคต่อไป

การวิจัยครั้งนี้มีประชากรทั้งหมด 2,572 ราย ซึ่งตั้งอยู่ใน 3 พื้นที่ ดังนี้ 1) พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ จังหวัดชุมพร จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสงขลา 2) พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย 6 จังหวัด คือ จังหวัดกระบี่ จังหวัดตรัง จังหวัดพังงา จังหวัดภูเก็ต จังหวัดระนอง และจังหวัดสตูล และ 3) พื้นที่ภาคใต้ชายแดน ประกอบด้วย 3 จังหวัด คือ จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี และจังหวัดยะลา โดยแบ่งพื้นที่ภาคใต้และกลุ่มจังหวัดในแต่ละพื้นที่ตามสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และรวบรวมจำนวนประชากร ณ พ.ศ.2564 จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังแสดงจำนวนประชากรดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 จำนวนประชากร ณ ปี พ.ศ.2564 (หน่วย: วิสาหกิจ)

พื้นที่	วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME)	วิสาหกิจ ขนาดย่อม (SE)	วิสาหกิจ ขนาดกลาง (ME)
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	1,535	1,332	203
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	866	785	81
ภาคใต้ชายแดน	171	153	18
รวม	2,572	2,270	302

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2563)

ทั้งนี้ วิสาหกิจขนาดย่อม ภาคการผลิต คือ วิสาหกิจที่มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท หรือมีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน ขณะที่วิสาหกิจขนาดกลาง คือ วิสาหกิจที่มีรายได้ต่อปีเกิน 100-500 ล้านบาท หรือมีการจ้างงาน 51-200 คน โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต คือ ลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยการเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือเคมีภัณฑ์ รวมถึงการแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564) โดยใช้เกณฑ์การจัดประเภทตามมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย (Thailand Standard Industrial Classification: TSIC) โดยจะต้องเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีรหัสประเภทธุรกิจสองตัวแรกตั้งแต่ 10-33 จึงจะถือเป็นภาคการผลิต

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย ประกอบด้วย 1) ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย 2) ภาคใต้ฝั่งอันดามัน 3) ภาคใต้ชายแดน

3) ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยอาศัยเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ (Minimum Sample Size) และเกณฑ์อัตราส่วนของตัวแปรสังเกตได้ต่อขนาดตัวอย่างตัวอย่าง (Observed Variable to Sample Ratio) เป็นวิธีที่สะดวกที่สุด (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2564) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้พิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้นโดยใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ

Kline (2005) ระบุถึง ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวน 100 ตัวอย่าง ถือเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวน 100-200 ตัวอย่าง ถือเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างขนาดกลางที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Kline,

2005) และโดยทั่วไปจำนวนตัวอย่างต่ำที่สุดที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ด้วยวิธีประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (ML) จะอยู่ระหว่าง 100-150 ตัวอย่าง (Ding et al., 1995)

อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยที่ใช้ระดับองค์กรเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ และใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วงจำนวน 100-150 ตัวอย่าง เช่น งานวิจัยของ Catanzaro et.al (2019) และงานของ Potipiroon and Chumphong (2022) ที่ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก เป็นต้น และงานวิจัยใช้ขนาดตัวอย่างจำนวนมากว่า 150 แต่ไม่ถึง 200 ตัวอย่าง เช่น งานวิจัยของ Lukoschek et.al (2018) และงานวิจัยของ Villena (2019) เป็นต้น นอกจากนี้บทความวิจัยของ Wolf et al. (2013) ได้ทดสอบ Simulation Sample size ด้วยเทคนิควิธีการแบบจำลองข้อมูลมอนติคาร์โล (The Monte Carlo Simulation Method) เพื่อประเมินขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยผลลัพธ์พบว่า ช่วงของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอยู่ที่จำนวน 30-460 ตัวอย่าง (Wolf et al., 2013)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 105 ตัวอย่าง (เก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจำนวน 105 คน และจากพนักงานในองค์กรจำนวน 1,001 คน; จำนวน 5-10 คน ต่อองค์กร)

4) การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้มีการแบ่งชั้นภูมิก่อน เนื่องจากมีประชากรจำนวนมากจึงทำการแบ่งชั้นเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนและครอบคลุมทั้ง 3 พื้นที่ของภาคใต้ รวมทั้งเพื่อให้ครอบคลุมทั้งวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคัดเลือกแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยองค์กรแต่ละหน่วยมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และอยู่ภายใต้ของเกณฑ์การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเช่นเดียวกัน การเลือกจากองค์กรใดจึงไม่แตกต่างกันมาก

ทั้งนี้ มีตัวแปรชั้นภูมิ (Stratified Variables) ในการแบ่ง 2 ลักษณะ คือ 1) พื้นที่ และ 2) ขนาดของวิสาหกิจ และการกำหนดขนาดตัวอย่างเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่าง 100 ตัวอย่าง จะกำหนดขนาดตัวอย่าง 2 ลักษณะ คือ 1) การกำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละพื้นที่ และ 2) การกำหนดขนาดตัวอย่างไม่ใช่สัดส่วน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจแต่ละขนาดในแต่ละพื้นที่ โดยการกำหนดให้เท่ากัน อธิบายการสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

4.1) วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นสัดส่วน

สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน โดยมีตัวแปรชั้นภูมิ คือ พื้นที่ เพื่อจำแนกประชากรออกเป็น 3 กลุ่มตามพื้นที่ ดังนี้ 1) ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย 2) ภาคใต้ฝั่งอันดามัน 3) ภาคใต้ชายแดน และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละพื้นที่ตามสัดส่วน (Proportional Allocation)

เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบ 100 ตัวอย่าง โดยพื้นที่ที่มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากกว่าจะมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างมากกว่า จึงได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย จำนวน 60 ตัวอย่าง จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามัน จำนวน 34 ตัวอย่าง จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพื้นที่ภาคใต้ชายแดน จำนวน 6 ตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง 3.2

4.2) วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้สัดส่วน

สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบบไม่ใช้สัดส่วน โดยมีตัวแปรชั้นภูมิ คือ ขนาดของวิสาหกิจ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจแต่ละขนาดในแต่ละพื้นที่ และเนื่องจากจำนวนวิสาหกิจแต่ละขนาด (วิสาหกิจขนาดย่อม วิสาหกิจขนาดกลาง) ในแต่ละพื้นที่มีจำนวนที่แตกต่างกันมากเกินไป ดังแสดงในตาราง 3.1 หากกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Allocation) จะทำให้กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง มีจำนวนของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันมากเกินไป โดยกลุ่มตัวอย่างในวิสาหกิจขนาดกลางจะมีจำนวนน้อยมาก ซึ่งจะทำให้ขาดการเป็นตัวแทนของประชากรในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลาง เนื่องจากกลุ่มหนึ่งมีขนาดเล็ก อีกกลุ่มหนึ่งมีขนาดใหญ่ ดังนั้นเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจแต่ละขนาดอย่างเหมาะสมและครอบคลุมลักษณะประชากร จึงกำหนดจำนวนตัวอย่างของวิสาหกิจแต่ละขนาดแบบไม่ใช้สัดส่วน (Non Proportional Allocation) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจแต่ละขนาด ในแต่ละพื้นที่จำนวนเท่ากัน ดังแสดงในตาราง 3.2

ตาราง 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด (หน่วย: วิสาหกิจ)

พื้นที่	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	วิสาหกิจ	
			ขนาดย่อม (SE)	ขนาดกลาง (ME)
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	1,535	60	30	30
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	866	34	17	17
ภาคใต้ชายแดน	171	6	3	3
รวม	2,572	100	50	50

อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยช่วงที่เก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 (COVID-19) และพบว่างานวิจัยที่ใช้ระดับองค์กรเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) มีอัตราการตอบกลับของผู้ตอบแบบสอบถามค่อนข้างต่ำ (Coder et al., 2017) ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มตัวอย่างเกินจากที่กำหนดไว้ประมาณ 3.5 เท่า ของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่กำหนด (100 ตัวอย่าง) จึงได้ทำการสุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 352 ตัวอย่าง ดังตาราง 3.3

ตาราง 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างเพื่อส่งแบบสอบถาม (หน่วย: วิสาหกิจ)

พื้นที่	กลุ่มตัวอย่างที่กำหนด	กลุ่มตัวอย่างที่ส่งเพื่อส่งแบบสอบถาม	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	60	210	105	105
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	34	120	60	60
ภาคใต้ชายแดน	6	22	11	11
รวม	100	352	176	176

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงจัดส่งแบบสอบถามไปยังวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 352 องค์กร โดยผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับข้อมูลกลับมาประมาณร้อยละ 30 ซึ่งแบบสอบถามที่จัดส่งไปจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ประเมินโดยเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง (องค์กรละ 1 คน) จำนวน 352 ฉบับ และส่วนที่ประเมินโดยพนักงานในองค์กร (องค์กรละ 10 คน) จำนวน 3,520 ฉบับ

5) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการตอบกลับ

จากตารางที่ 3.4 และ 3.5 แสดงถึงอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ของแบบสอบถาม ที่สามารถใช้ได้จริง ซึ่งได้รับกลับมาจำนวน 105 องค์กร โดยได้แบบสอบถามกลับมาจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 105 คน จากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 105 องค์กร ประกอบด้วยวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 54 องค์กร และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 51 องค์กร และได้แบบสอบถามกลับมาจากพนักงานในองค์กร จำนวน 1,001 คน ประกอบด้วย พนักงานในวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 506 คน และพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 495 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่อยู่ในองค์กรเดียวกับเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงที่ตอบกลับมา โดยข้อมูลจากพนักงานในแต่ละองค์กรที่ได้รับกลับมามีช่วงของข้อมูล (Range) ประมาณ 5-10 คน ต่อองค์กร

ตาราง 3.4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการตอบกลับ (หน่วย: วิสาหกิจ)

พื้นที่	กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการตอบกลับ	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	69	34	35
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	29	14	15
ภาคใต้ชายแดน	7	6	1
รวม	105	54	51

ตาราง 3.5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการตอบกลับ (หน่วย: วิสาหกิจ) (จำแนกตามจำนวนเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงและจำนวนพนักงานในองค์กร)

พื้นที่	กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดย่อม		กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดกลาง	
	เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง	พนักงาน	เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง	พนักงาน
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	34	323	35	343
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	14	131	15	142
ภาคใต้ชายแดน	6	52	1	10
รวมพื้นที่ภาคใต้	54	506	51	495

สามารถพิจารณาอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง เมื่อเทียบกับจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป ได้ในตาราง 3.6-3.7 โดยส่งแบบสอบถามไปยังวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 352 องค์กร ประกอบด้วยส่วนที่ประเมินโดยเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง (องค์กรละ 1 คน) จำนวน 352 ฉบับ และส่วนที่ประเมินโดยพนักงานในองค์กร (องค์กรละ 10 คน) จำนวน 3,520 ฉบับ ได้แบบสอบถามที่สามารถใช้ได้กลับมา จำนวน 105 องค์กร ประกอบด้วย อัตราตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง ที่ได้จากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 105 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 29.83 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป และอัตราตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง ที่ได้จากพนักงานในองค์กร จำนวน 1,001 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 28.44 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป อย่างไรก็ตามหากพิจารณาอัตราการตอบกลับโดยเปรียบเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดด้วยเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ ดังแสดงในตาราง 3.8 และ 3.9 พบว่า จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 105 องค์กร เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างไว้ จึงสามารถนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

อย่างไรก็ตามอัตราการตอบกลับที่ได้รับในการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยระดับองค์กรในอดีต เช่น งานวิจัยของ Coder et al. (2017) มีอัตราการตอบกลับร้อยละ 9.26 งานวิจัยของ Kianto (2017) มีอัตราการตอบกลับร้อยละ 25.71 และ งานวิจัยของ Villena (2019) มีอัตราการตอบกลับ ร้อยละ 7.5 เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่สรุปอัตราการตอบกลับจากงานวิจัยในอดีต ซึ่งพบว่า งานวิจัยระดับองค์กรมีค่าเฉลี่ยอัตราการตอบกลับประมาณ 35% (Baruch & Holtom, 2008)

ตาราง 3.6 อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง เมื่อเทียบกับจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

พื้นที่	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด					
	เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง			พนักงาน		
	ส่ง	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ	ส่ง	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	210	69	32.86%	2,100	666	31.71%
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	120	29	24.17%	1,200	273	22.75%
ภาคใต้ชายแดน	22	7	31.82%	220	62	28.18%
รวมพื้นที่ภาคใต้	352	105	29.83%	3,520	1,001	28.44%

ตาราง 3.7 อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง เมื่อเทียบกับจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป (จำแนกตามวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง)

พื้นที่	กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดย่อม						กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดกลาง					
	เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง			พนักงาน			เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง			พนักงาน		
	ส่ง	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ	ส่ง	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ	ส่ง	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ	ส่ง	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	105	34	32.38%	1,050	323	30.76%	105	35	33.33%	1,050	343	32.67%
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	60	14	23.33%	600	131	21.83%	60	15	25.00%	600	142	23.67%
ภาคใต้ชายแดน	11	6	54.55%	110	52	47.27%	11	1	9.09%	110	10	9.09%
รวมพื้นที่ภาคใต้	176	54	30.68%	1,760	506	28.75%	176	51	28.98%	1,760	495	28.13%

ตาราง 3.8 อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง เมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดด้วยเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ

พื้นที่	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด					
	เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง			พนักงาน		
	กำหนด	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ	กำหนด	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	60	69	115.00%	600	666	111.00%
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	34	29	85.29%	340	273	80.29%
ภาคใต้ชายแดน	6	7	116.67%	60	62	103.33%
รวมพื้นที่ภาคใต้	100	105	105.00%	1,000	1,001	100.10%

ตาราง 3.9 อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริง เมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดด้วยเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ (จำแนกตามวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง)

พื้นที่	กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดย่อม						กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดกลาง					
	เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง			พนักงาน			เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง			พนักงาน		
	กำหนด	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ	กำหนด	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ	กำหนด	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ	กำหนด	ได้รับ	อัตราการตอบกลับ
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	30	34	113.33%	300	323	107.67%	30	35	116.67%	300	343	114.33%
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	17	14	82.35%	170	131	77.06%	17	15	88.24%	170	142	83.53%
ภาคใต้ชายแดน	3	6	200.00%	30	52	173.33%	3	1	33.33%	30	10	33.33%
รวมพื้นที่ภาคใต้	50	54	108.00%	500	506	101.20%	50	51	102.00%	500	495	99.00%

3.2.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลักเพื่อดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) เพื่อให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัยและพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ซึ่งปรับปรุงและพัฒนาจากทฤษฎีแนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยการตรวจสอบความตรง (Validity) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และการตรวจสอบอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power)

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire)

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และการวิเคราะห์ Independent-sample t-test

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปผลและอภิปรายผลวิจัย อธิบายและสรุปผลการวิจัยให้ครอบคลุมคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย และสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ และอภิปรายผลการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบกับวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 7 การนำเสนอและการเผยแพร่ผลงานวิจัย นำเสนอผลการวิจัยโดยครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด และเผยแพร่งานวิจัยโดยการตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งปรับปรุงและพัฒนาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การปรับปรุงแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถาม และขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย อธิบายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การปรับปรุงแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ แบบสอบถามต้นฉบับเป็นภาษาอังกฤษและถูกพัฒนาในต่างประเทศ เพื่อวัตถุประสงค์ 5 ตัวแปร ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์และผลการดำเนินงานองค์กรการ มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแปลเครื่องมือวิจัยจากภาษาต้นฉบับ คือ การแปลภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย โดยการใช้วิธีครั้งนี้ ภาษาเป้าหมาย คือ ภาษาไทย โดยผู้วิจัยเป็นผู้แปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบเครื่องมือวิจัยฉบับแปลเป็นภาษาไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ คือ การตรวจสอบความถูกต้องของการแปลเครื่องมือวิจัยจากภาษาต้นฉบับเป็นภาษาไทย นั่นคือ จากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย โดยผู้ตรวจสอบความถูกต้องจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านการจัดการเป็นอย่างดี เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของภาษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยครั้งนี้ คือ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการเป็นอย่างดี รวมถึงมีความเข้าใจในบริบทของงานวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบเครื่องมือวิจัยต้นฉบับกับเครื่องมือวิจัยที่แปล คือ การตรวจสอบเปรียบเทียบของเครื่องมือวิจัยต้นฉบับและเครื่องมือวิจัยที่แปลว่ามีความเหมือนกันหรือเทียบเท่ากันหรือไม่ (Equivalence) เพื่อประเมินความถูกต้องและเหมาะสมของแบบสอบถามอีกครั้ง โดยผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการแปลเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้เป็นการแปลเครื่องมือวิจัยจากภาษาต้นฉบับ (Forward Translation) คือ แปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย โดยไม่มีการแปลย้อนกลับ (Backward Translation) คือ แปลกลับจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ แต่ในขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบเครื่องมือวิจัยต้นฉบับกับเครื่องมือวิจัยที่แปล ได้นำแบบสอบถามที่แปลเป็นภาษาไทยแล้วเปรียบเทียบกับแบบสอบถามภาษาอังกฤษซึ่งเป็นต้นฉบับ เพื่อพิจารณาถึงความถูกต้องและเหมาะสม โดยผ่านกระบวนการ 2 กระบวนการ คือ 1) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ซึ่งมีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาไทยและภาษาอังกฤษ พิจารณาเทียบเคียงแบบสอบถามฉบับภาษาไทยเทียบกับแบบสอบถามภาษาอังกฤษซึ่งเป็นต้นฉบับอีกครั้ง 2) ในกระบวนการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้การตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผู้วิจัยได้ระบุทั้งข้อคำถามที่เป็นภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาต้นฉบับควบคู่กับข้อคำถามที่แปลเป็นภาษาไทยแล้ว เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาถึงความเหมาะสมอีกครั้ง ถือเป็น การตรวจสอบการแปลเครื่องมือวิจัยเพิ่มเติม เพื่อให้มีความถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Maneesriwongul and Dixon (2004) ระบุว่า การแปลเครื่องมือวิจัยจากภาษาต้นฉบับ (Forward Translation) ยังคงเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการวิจัย (Maneesriwongul & Dixon, 2004)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามปลายปิด (Close Ended Question) โดยสร้างแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้แบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ 1) แบบสอบถามสำหรับเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง และ 2) แบบสอบถามสำหรับพนักงานในองค์กร

1) แบบสอบถามสำหรับเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประเมินตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการตัวแปรทุนมนุษย์ ตัวแปรทุนโครงสร้าง ตัวแปรทุนความสัมพันธ์ และตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร และ ตอนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลขององค์กร ดังภาคผนวก ง. และดังรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

การวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ เป็นการวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งถือเป็นผู้นำระดับสูงขององค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบวัด ENTRELEAD Scale ของ Renko et al. (2015) ซึ่งมีมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย 3 หมายถึง กลาง ๆ 4 หมายถึง เห็นด้วย และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ (Indicator) จะเป็นข้อคำถามเดี่ยว (Item Scale) นั่นคือ เป็นการนำข้อคำถามมาเป็นตัวบ่งชี้โดยตรง ประกอบด้วย 8 ข้อคำถาม ดังแสดงในตาราง 3.10

ตาราง 3.10 แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

ข้อ	คำถาม
1.	ฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท
2.	ฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง
3.	ฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
4.	ฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์
5.	ฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ฉันทำ
6.	ฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต
7.	ฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ
8.	ฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกรอบในการดำเนินธุรกิจ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์

(1) แบบสอบถามเพื่อวัดทุนมนุษย์

การวัดทุนมนุษย์ เป็นการวัดทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบวัดของ Subramaniam and Youndt (2005) ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย 3 หมายถึง กลาง ๆ 4 หมายถึง เห็นด้วย และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ จะเป็นข้อคำถามเดี่ยว (Item Scale) นั่นคือ เป็นการนำข้อคำถามมาเป็นตัวบ่งชี้โดยตรง ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม ดังแสดงในตาราง 3.11

ตาราง 3.11 แบบวัดทุนมนุษย์

ข้อ	คำถาม
1.	พนักงานในองค์กรของฉันมีทักษะการทำงานในระดับสูง
2.	พนักงานในองค์กรของฉันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน
3.	พนักงานในองค์กรของฉันมีความคิดสร้างสรรค์และฉลาดหลักแหลม
4.	พนักงานในองค์กรของฉันถือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน
5.	พนักงานในองค์กรของฉันมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ

(2) แบบสอบถามเพื่อวัดทุนโครงสร้าง

การวัดทุนโครงสร้าง เป็นการวัดทุนโครงสร้างที่มีอยู่ในองค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้ ข้อคำถามที่ 1-4 เป็นแบบวัดของ Kianto et. Al (2017) และข้อคำถามที่ 5-8 เป็นแบบวัดของ Subramaniam and Youndt (2005) ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย 3 หมายถึง กลาง ๆ 4 หมายถึง เห็นด้วย และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยตัวแปรสังเกตได้ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ จะเป็นข้อคำถามเดี่ยว (Item Scale) นั่นคือ เป็นการนำข้อคำถามมาเป็นตัวบ่งชี้โดยตรง ประกอบด้วย 8 ข้อคำถาม ดังแสดงในตาราง 3.12 โดยมีการทำพาร์เซลข้อคำถาม (Parceling Items) ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในบทที่ 4

ตาราง 3.12 แบบวัดทุนโครงสร้าง

ข้อ	คำถาม
1.	องค์กรของฉันมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ
2.	องค์กรของฉันมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสร้างร่วมมือระหว่างพนักงาน
3.	องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ลงในระบบเอกสารและฐานข้อมูล
4.	องค์กรของฉันมีระบบการจัดเก็บเอกสารและองค์ความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย
5.	องค์กรของฉันมีการใช้สิทธิบัตรและใบอนุญาตในการเก็บรักษาองค์ความรู้
6.	องค์ความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรของฉันมีปรากฏอยู่ในคู่มือการทำงานและฐานข้อมูลต่าง ๆ
7.	องค์กรของฉันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวกำหนดวิธีคิดและวิถีในการดำเนินธุรกิจ
8.	องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ลงในโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ

(3) แบบสอบถามเพื่อวัดทุนความสัมพันธ์

การวัดทุนความสัมพันธ์ เป็นการวัดทุนความสัมพันธ์ขององค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้ ข้อคำถามที่ 1-3 เป็นแบบวัดของ Kianto et al. (2017) และข้อคำถามที่ 4-6 เป็นแบบวัดของ Inkien et al. (2017) ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย 3 หมายถึง กลาง ๆ 4 หมายถึง เห็นด้วย และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ จะเป็นข้อคำถามเดี่ยว (Item Scale) นั่นคือ เป็นการนำข้อคำถามมาเป็นตัวบ่งชี้โดยตรง ประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม ดังแสดงในตาราง 3.13

ตาราง 3.13 แบบวัดทุนความสัมพันธ์

ข้อ	คำถาม
1.	องค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
2.	องค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มักจะมีการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา
3.	ความร่วมมือระหว่างองค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นไปอย่างราบรื่น

ข้อ	คำถาม
4.	หน่วยงานภายในองค์กรของฉัน เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิต มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
5.	พนักงานในองค์กรของฉันมักจะร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา
6.	ความร่วมมือภายในองค์กรของฉันเป็นไปอย่างราบรื่น

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยให้เจ้าของธุรกิจประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงปีที่ผ่านมาว่าอยู่ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลักในภาคธุรกิจเดียวกันกับองค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้จะประยุกต์ใช้แบบวัดของ Vorhies and Morgan (2005) และใช้มาตรวัด 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึง แย่กว่ามากเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นคู่แข่งชั้น 2 หมายถึง แย่กว่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นคู่แข่งชั้น 3 หมายถึง พอ ๆ กัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นคู่แข่งชั้น 4 หมายถึง ดีกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นคู่แข่งชั้น และ 5 หมายถึง ดีกว่ามากเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นคู่แข่งชั้น ประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านประสิทธิผลทางการตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า ดังแสดงในตาราง 3.14

ตาราง 3.14 แบบวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อ	คำถาม
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)	
1.	ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
2.	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)
3.	อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)
4.	อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)
5.	การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน
ประสิทธิผลทางการตลาด (Market Effectiveness)	
1.	การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด
2.	การเติบโตของรายได้จากยอดขาย
3.	การเติบโตของลูกค้าใหม่
4.	การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม
ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)	
1.	ความพึงพอใจของลูกค้า

ข้อ	คำถาม
2.	การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า
3.	การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ
4.	การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า

ตอนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลขององค์กร

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะขององค์กร ประกอบด้วยข้อมูลดังนี้

(1) คุณลักษณะของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร: เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สถานภาพในองค์กร ตำแหน่งในองค์กร ประสบการณ์การบริหารองค์กร และประสบการณ์การทำงานที่อื่น

(2) ลักษณะขององค์กร: ระยะเวลาในการก่อตั้งกิจการ ระดับการแข่งขันทางธุรกิจ ในพื้นที่ ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 (COVID-19) เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ การจ้างพนักงานออกเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 (COVID-19) ปัจจัยที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน

(3) บริบทด้านการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศซึ่งเป็นการวัดระดับนามมาตรา (Nominal Scale) เพื่อพิจารณาถึงการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังแสดงในตาราง 3.15

ตาราง 3.15 แบบสอบถามด้านการส่งออก

ข้อ	คำถาม
1.	มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ
2.	ไม่เคยมีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ (โปรดเลือก กรณียังไม่มีการส่งออก)
	1) มีการเตรียมการที่จะส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ ไม่เกิน 3 ปีข้างหน้า
	2) ไม่มีแผนการที่จะส่งออกสินค้าไปต่างประเทศใน 3 ปีข้างหน้า

2) แบบสอบถามสำหรับพนักงานในองค์กร ซึ่งประเมินตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการขององค์กร ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม ดังภาคผนวก จ. และรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

การวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการโดยให้พนักงานในองค์กรประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบวัด ENTRELEAD Scale ของ Renko et al. (2015) ซึ่งมีมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย 3 หมายถึง กลาง ๆ 4 หมายถึง เห็นด้วย และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ (Indicator) จะเป็นข้อคำถามเดี่ยว (Item Scale) นั่นคือ เป็นการนำข้อคำถามมาเป็นตัวบ่งชี้โดยตรง ประกอบด้วย 8 ข้อคำถาม ดังแสดงในตาราง 3.16

ตาราง 3.16 แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ประเมินโดยพนักงานขององค์กร

ข้อ	คำถาม
1.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท
2.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง
3.	เจ้าของบริษัทของฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
4.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์
5.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ทำ
6.	เจ้าของบริษัทของฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต
7.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ
8.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อมูลดังนี้ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน เงินเดือน ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร ประสบการณ์การทำงานกับองค์กรอื่น และความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่อองค์กรจากสถานการณ์โควิด-19 (COVID-19) ที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการวัดตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ดังตาราง 3.17

ตาราง 3.17 สรุปเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้

ข้อ	ตัวแปร	จำนวน		มาตรวัด
		ข้อคำถาม	ตัวแปรสังเกตได้	
1.	ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ	8	8	5 ระดับ Renko et al. (2015)
2.	ทุนมนุษย์	5	5	5 ระดับ Subramaniam and Youndt (2005)
3.	ทุนโครงสร้าง	8	2 (Parceling Items)	5 ระดับ Kianto et al. (2017) Subramaniam and Youndt (2005)
4.	ทุนความสัมพันธ์	6	6	5 ระดับ Kianto et al. (2017) Inkinen et al. (2017)
5.	ผลการดำเนินงานขององค์กร			5 ระดับ Vorhies and Morgan (2005)
	1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	5	5	
	2) ประสิทธิภาพทางการตลาด	4	4	
	3) ความพึงพอใจของลูกค้า	4	4	
รวมข้อคำถาม		40	34	

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ดังนี้ 1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) 2) ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) 3) การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ทั้งนี้ ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย อธิบายได้ดังนี้

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงหรือความสอดคล้องของข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในแบบสอบถามกับนิยามของตัวแปรแฝงที่ศึกษาว่ามีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาและสิ่งที่ต้องการวัดเพียงใด โดยการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ใช้การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้กระบวนการตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา ที่เรียกว่า Index of Item Objective Congruence: IOC ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการประเมินข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา

หากการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 ท่าน มีค่า $IOC \geq 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สามารถนำข้อคำถามนั้นไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ แต่ถ้าค่า $IOC < 0.5$ แสดงว่าข้อคำถามนั้นควรมีการปรับปรุง ยังไม่สามารถใช้เก็บข้อมูลได้ หรือควรนำออกจากแบบสอบถาม

ทั้งนี้ จากผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่าน พบว่า ข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากมีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.75-1.00 แสดงว่า สามารถนำข้อคำถามนั้นไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ โดยได้แสดงผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่าน ไว้ในภาคผนวก ข

จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้จริง (Try Out) กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 40 องค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าของธุรกิจ และนำไปทดลองใช้จริงกับพนักงานที่ทำงานอยู่ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิต จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ทั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) โดยใช้ Google Form เพื่อสร้างแบบสอบถามออนไลน์และส่งไปยังผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยตรง ผ่านช่องทางสังคมออนไลน์ (Social Media) คือ ไลน์ (Line) และ Facebook โดยได้ดำเนินการทดลองใช้จริงในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 และนำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)

2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การตรวจสอบความเชื่อมั่น มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความคงที่ในการวัด กล่าวคือ ไม่ว่าจะวัดกี่ครั้งก็ตามจะได้ผลคงที่เสมอ ดังนั้นความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก็คือค่าความคงที่ของคะแนนที่ได้จากการนำแบบสอบถามฉบับหนึ่งไปสอบถามกับคนกลุ่มเดียวกัน 2 ครั้งหรือมากกว่า โดยแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นสูง หมายความว่า คะแนนที่ได้จากแบบสอบถามในแต่ละครั้งของแต่ละคนจะมีลักษณะการตอบคงที่ นั่นคือ มีคะแนนคงเดิมหรือใกล้เคียงเดิม

ตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient: α) เนื่องจากเป็นวิธีการตรวจสอบความเชื่อมั่นที่เหมาะสมกับเครื่องมือที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ทดลองใช้ (Try Out) เครื่องมือวิจัย โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้กับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 40 คน และเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน จำนวน 30 คน

2) ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลมา โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) เนื่องจากเป็นวิธีการตรวจสอบความเชื่อมั่นที่เหมาะสมกับเครื่องมือที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ควรมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงยอมรับว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น

ทั้งนี้ แสดงผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงได้ตั้งตารางที่ 3.19 และแสดงผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานได้ตั้งตารางที่ 3.20 โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของทุกตัวแปรมีค่าเกิน 0.7 แสดงว่า เครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้นมีความคงที่ในการวัด

3) การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)

การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) หมายถึง ความสามารถของเครื่องมือที่สามารถจำแนกความคิดเห็นของคนออกจากกันได้ เช่น จำแนกระหว่างคนที่มีความรู้สึกทางบวกกับคนที่มีความรู้สึกทางลบออกจากกันได้ โดยการศึกษาครั้งจะใช้วิธีการตรวจสอบจากค่า Item-total Correlation โดยข้อคำถามที่สามารถจำแนกได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป อย่างไรก็ตาม Clark and Watson (1995) เห็นว่าค่าอำนาจจำแนกที่มีค่าระหว่าง 0.15-0.20 ยังคงสามารถใช้ได้ ทั้งนี้ จากตารางที่ 3.18 และ 3.19 พบว่า ไม่มีข้อคำถามใดมีค่า Item-total Correlation ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่า เครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้นสามารถจำแนกความคิดเห็นของผู้ตอบออกจากกันได้

ตาราง 3.18 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก

(Discrimination Power) (แบบสอบถามสำหรับเจ้าของบริษัท n=40)

ลำดับ	ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อ	แบบสอบถามฉบับทดลองใช้จริง	
			ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
1.	ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ	8	0.859	0.407-0.709
2.	ทุนมนุษย์	5	0.889	0.644-0.822
3.	ทุนโครงสร้าง	8	0.922	0.559-0.879
4.	ทุนความสัมพันธ์	6	0.924	0.726-0.819
5.	ผลการดำเนินงานขององค์กร	13	0.956	0.603-0.882
	1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	5	0.950	0.845-0.879
	2. ผลการดำเนินงานด้าน	4	0.907	0.643-0.919
	ประสิทธิภาพของตลาด			

ลำดับ	ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อ	แบบสอบถามฉบับทดลองใช้จริง	
			ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจ จำแนกรายข้อ
3.	ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4	0.907	0.759-0.818

ตาราง 3.19 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) (แบบสอบถามสำหรับพนักงาน n=30)

ลำดับ	ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อ	แบบสอบถามฉบับทดลองใช้จริง	
			ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจ จำแนกรายข้อ
1.	ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ	8	0.922	0.560-0.835

จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา การตรวจสอบความเชื่อมั่น และการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก ของข้อคำถามของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่ามีค่าตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จึงสามารถนำเครื่องมือการวิจัยที่สร้างและพัฒนาขึ้นไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้

3.2.4 การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลการวิจัยประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล และ 3) ผลการดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ (Mailed Questionnaire) ไปยังวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรง โดยจัดส่งเอกสารดังนี้

1) แบบสอบถามและชี้แจงวิธีการตอบแบบสอบถามอย่างชัดเจน โดยเป็นแบบสอบถามสำหรับเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามสำหรับพนักงานขององค์กร จำนวน 10 ฉบับ

2) หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

3) ซองเปล่าจำหน่ายซองถึงผู้วิจัย พร้อมทั้งติดตราไปรษณีย์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย

2) ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคใต้ โดยรวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ประกอบด้วยข้อมูลดังนี้ ชื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สถานที่ตั้ง เบอร์โทรศัพท์ และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์พร้อมเอกสารตามข้อ 1) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน 1 คนต่อองค์กร และพนักงานในองค์กรจำนวน 10 คนต่อองค์กร

ผู้วิจัยทำการจัดส่งแบบสอบถามไปยังวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 352 องค์กรโดยคาดว่าจะได้รับข้อมูลกลับมาประมาณร้อยละ 30 ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ประเมินโดยเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง (องค์กรละ 1 คน) และส่วนที่ประเมินโดยพนักงาน (องค์กรละ 10 คน)

ดังนั้นจึงมีจำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งไปให้แต่ละองค์กรรวม 11 ฉบับ ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามสำหรับพนักงานในองค์กรจำนวน 10 ฉบับ รวมแบบสอบถามทั้งหมดที่จัดส่งไป จำนวน 3,872 ฉบับ ประกอบด้วย แบบสอบถามสำหรับเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจำนวน 352 ฉบับ และแบบสอบถามพนักงานจำนวน 3,520 ฉบับ

3) ผลการดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูล 4 เดือน ตั้งแต่เดือนมิถุนายนถึงเดือนกันยายนพ.ศ.2564 โดยสิ้นเดือนมิถุนายน พ.ศ.2564 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 44 องค์กร เป็นแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริงจำนวน 41 องค์กร และแบบสอบถามที่ใช้ไม่ได้จำนวน 3 องค์กร ผู้วิจัยจึงดำเนินการติดตามแบบสอบถามโดยการโทรศัพท์ไปยังวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป ผลการดำเนินการเป็นดังนี้

ผลการติดตามรอบที่หนึ่ง: ช่วงเดือนกรกฎาคมถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2564 โดยสิ้นเดือนสิงหาคมได้รับแบบสอบถามกลับมาเพิ่มจำนวน 43 องค์กร เป็นแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริงจำนวน 34 องค์กร และแบบสอบถามที่ใช้ไม่ได้จำนวน 9 องค์กร

ผลการติดตามรอบที่สอง: ช่วงเดือนกันยายน พ.ศ.2564 โดยสิ้นเดือนกันยายน ได้รับแบบสอบถามกลับมาเพิ่มจำนวน 32 องค์กร เป็นแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้จริงจำนวน 30 องค์กร และแบบสอบถามที่ใช้ไม่ได้จำนวน 2 องค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 119 องค์กร แต่สามารถใช้ได้ 105 องค์กร เนื่องจากมีแบบสอบถามจาก 14 องค์กรที่ไม่

สมบูรณ์ ดังนี้ บางองค์กรเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงตอบแบบสอบถามกลับมาเพียงอย่างเดียว โดยที่พนักงานในองค์กรไม่ได้ตอบแบบสอบถามกลับมา หรือบางองค์กรพนักงานในองค์กรตอบแบบสอบถามกลับมาเพียงอย่างเดียว โดยที่เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ตอบแบบสอบถามกลับมา เป็นต้น

ตาราง 3.20 ผลการดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล	ช่วงเวลา	จำนวน	จำนวน	จำนวน
		แบบสอบถาม ที่ได้รับคืน	แบบสอบถาม ที่ใช้ได้	แบบสอบถาม ที่ใช้ไม่ได้
ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกำหนด	สิ้นเดือนมิถุนายน	44	41	3
ผลการติดตามรอบที่หนึ่ง	สิ้นเดือนสิงหาคม	43	34	9
ผลการติดตามรอบที่สอง	สิ้นเดือนกันยายน	32	30	2
รวมผลการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด	มิถุนายน-กันยายน	119	105	14

ทั้งนี้ จากการโทรศัพท์เพื่อติดตามแบบสอบถาม พบว่าเหตุผลในการไม่ตอบแบบสอบถาม และไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย โดยส่วนใหญ่มีเหตุผลดังนี้

- 1) ไม่สะดวกให้ข้อมูลเนื่องจากข้อมูลขององค์กรเป็นความลับ
- 2) ไม่สามารถตอบแบบสอบถามได้ในช่วงนี้เนื่องจากเป็นช่วงสถานการณ์โควิด-19 พนักงานจึงไม่ได้มาทำงานที่องค์กร
- 3) เนื่องจากเป็นช่วงสถานการณ์โควิด-19 องค์กรจึงหยุดการผลิตชั่วคราว
- 4) เนื่องจากเป็นช่วงสถานการณ์โควิด-19 องค์กรจึงปิดกิจการไปแล้ว
- 5) แบบสอบถามที่นักวิจัยส่งไป ส่งไปไม่ถึงองค์กรหรือส่งไปไม่ถึงเจ้าของธุรกิจ

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ Independent-sample t-test

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรทั้งหมด เป็นการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์สองอย่างประกอบเข้าด้วยกัน คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยประกอบด้วยการวิเคราะห์ 2 โมเดลย่อย คือ 1) การวิเคราะห์โมเดล

การวัด (Measurement Model) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) กับตัวแปรแฝง (Latent Variables) และ 2) การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) (Weston & Gore, 2006) หรือโมเดลโครงสร้างที่เป็นการถดถอยเชิงโครงสร้าง (Structural regression: SR model) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกัน

ในการวิเคราะห์ส่วนที่ 1 จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) การตรวจสอบข้อมูล 2) ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร 3) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และ 4) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้จะวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเองแบบผู้ประกอบการ และเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ และเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบข้อมูล (Screening Data) มีการตรวจสอบข้อมูล โดยใช้โปรแกรม R-Studio ในการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ข้อมูลสูญหาย (Missing Value)
- 2) ค่าสุดโต่ง (Outliers) เพื่อตรวจสอบว่าค่าของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีค่าสูงหรือต่ำกว่าปกติหรือเป็นข้อมูลที่อยู่นอกขอบเขตเกินกว่าที่จะนำมาวิเคราะห์หรือไม่
- 3) การแจกแจงปกติ (Normality) เพื่อตรวจสอบว่าค่าของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีค่าสูงหรือต่ำกว่าปกติหรือเป็นข้อมูลที่อยู่นอกขอบเขตเกินกว่าที่จะนำมาวิเคราะห์หรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis)

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง) 2) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม) และ 3) ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percent) และนำเสนอค่าสถิติต่าง ๆ ประกอบกับข้อมูลภาพ (Visualization) โดยใช้ PowerBI

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และ 2) การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) (Weston & Gore, 2006) หรือโมเดลโครงสร้างที่เป็นการถดถอยเชิงโครงสร้าง (Structural regression: SR model) ด้วยวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ด้วยโปรแกรม Mplus (Muthén & Muthén, 2017) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4.1 การยกข้อมูลสู่ระดับองค์กร (Data Aggregation)

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับองค์กรและมีการวัดตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในแต่ละองค์กร องค์กรละ 5-10 คน จึงต้องทำการยกข้อมูลสู่ระดับองค์กรโดยทำการหาค่าเฉลี่ยระหว่างพนักงานในองค์กรเดียวกัน (Organizational Means) โดยก่อนจะดำเนินการดังกล่าวได้ จะต้องทำการตรวจสอบค่าดัชนีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2008)

1) การวิเคราะห์ One-way Analysis of Variance (ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับตัวแปรระหว่างองค์กรโดยใช้ F-test

2) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation Coefficient: ICC) ประกอบด้วยค่า ICC_1 และ ICC_2 โดยค่า ICC_1 เป็นการอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรในระดับองค์กร ซึ่งไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 และ ค่า ICC_2 เป็นการอธิบายค่าความเชื่อมั่นของค่าเฉลี่ยระดับกลุ่ม ซึ่งไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.70 (Bliese, 2000)

3) ความสอดคล้องภายในองค์กร (Within-group Agreement: r_{WG}) หมายถึง ความเห็นพ้องของบุคคลในองค์กรเดียวกัน ซึ่งไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.7 จึงจะแสดงว่าความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรเดียวกันมีความสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 4.2 การตรวจสอบความลำเอียงจากวิธีร่วม

เนื่องจากใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยที่ผู้ตอบคนเดียวกันมีการตอบแบบสอบถามหลายตัวแปร ซึ่งแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการตอบแบบสอบถามมีปัญหาที่เกิดจากลักษณะร่วมดังกล่าวหรือไม่ ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบความแปรปรวนวิธีร่วม (Common Method Variance: CMV) เพื่อป้องกันความลำเอียงวิธีร่วม (Common Method Bias: CMB) ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงหรือต่ำกว่าผิดปกติ โดยใช้วิธี Harman's Single Factor โดยการวิเคราะห์ EFA ที่สกัดองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis: PCA)

กำหนดให้มืองค์ประกอบเดียวและไม่หมุนแกน โดยต้องสกัดความแปรปรวนสะสมได้ไม่เกินร้อยละ 50 จึงจะถือว่าไม่มีปัญหาความลำเอียงวิธีร่วม (CMB)

รวมทั้งในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) รูปแบบที่ 2 พนักงานขององค์กรเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ และเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการใช้อ้างอิงจาก 2 แหล่ง ซึ่งสามารถบรรเทาปัญหาความลำเอียงจากวิธีร่วม (Common Method Bias: CMB) ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพียงแหล่งเดียวได้ (Podsakoff et al., 2003)

ขั้นตอนที่ 4.3 การหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และความมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงตรวจสอบเครื่องหมายแสดงทิศทางความสัมพันธ์ว่าตรงตามแนวคิดทฤษฎีหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4.4 การวิเคราะห์โมเดลการวัด ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงในโมเดลการวัดนั้น (Hair et al., 2019)

ขั้นตอนที่ 4.5 การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) หรือโมเดลโครงสร้างที่เป็นการถดถอยเชิงโครงสร้าง (Structural regression: SR model) ด้วยวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (ML) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่อยู่ในโมเดล โดยหากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว จึงอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก โดยจะอธิบายทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแปร (Hair et al., 2019)

ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ 1) การตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลโดยรวม 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ 3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง

1) การตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลโดยรวม

การตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลโดยรวมในการวิจัยครั้งนี้ พิจารณาจาก 2 ดัชนี คือ 1) ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Measures) 2) ดัชนีวัดความกลมกลืนเพิ่มขึ้น (Incremental Fit Measures)

ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Measures) เป็นการวัดความกลมกลืนระหว่างทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการศึกษาครั้งนี้จะใช้ค่าสถิติ Chi-Squared test, RMSEA และ SRMR โดยอธิบายได้ดังนี้

(1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics: χ^2) ใช้เพื่อวัดความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมทริกซ์ดังกล่าวที่ได้จากโมเดลที่ผู้วิจัยสร้าง โดยเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าสูงมาก แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลสมการโครงสร้างไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมาก ยังมีค่าใกล้เคียงศูนย์มากเท่าไรแสดงว่าโมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างไรก็ตามขนาดตัวอย่างและการฝ่าฝืนการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ พหุจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อค่าไค-สแควร์ ซึ่งพบว่าขนาดตัวอย่างที่มีจำนวนมากขึ้น โอกาสที่จะทำให้ค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติจะมากขึ้น ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่น้อยลงโอกาสที่จะมีนัยสำคัญทางสถิติก็จะลดลงตามไปด้วย และไม่สามารถแยกโมเดลที่มีความกลมกลืนดีและไม่ดีออกจากกันได้ จึงมีการเสนอแนะให้ใช้ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-Square Ratio: χ^2/df) ในการพิจารณา (อิศรัฎฐ์ รินโธสง, 2564)

(2) ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-Square Ratio: χ^2/df) เป็นการใช้อัตราส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์กับค่าองศาอิสระ หากค่าที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่า 2.0 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003)

(3) ดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (Standard Root Mean Squared Residual: SRMR) เป็นค่าที่ได้จากคะแนนมาตรฐาน มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ยังมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square of Error Approximation: RMSEA) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่ายังมีค่าต่ำหรือเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีวัดความกลมกลืนเพิ่มขึ้น (Incremental Fit Measures)

เป็นดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ หรือดัชนีสัมพันธ์ (Relative Fit Indices) เป็นกลุ่มดัชนีที่ใช้วัดความกลมกลืนโดยการเปรียบเทียบค่าที่ได้กับโมเดลเส้นฐาน (Baseline Model) โดยการศึกษาครั้งนี้จะใช้ค่าสถิติ Normed-fit index (NNFI) และ Comparative fit index (CFI)

(1) ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) เป็นการเปรียบเทียบโมเดลวิจัยกับโมเดลอิสระ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของโมเดลที่ทุกตัวแปรไม่สัมพันธ์กันกับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของโมเดลการวิจัย มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 มากขึ้น แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(2) ดัชนีความกลมกลืน Tucker Lewis Index (Tucker Lewis Index: TLI) หรือบางครั้งเรียกว่า Non-Normed Fit Index: NNFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 มากขึ้น แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง หรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) โดยทั่วไป ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized) ควรมีอย่างน้อย 0.5 ขึ้นไป และค่าน้ำหนักองค์ประกอบต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ (Hair et al., 2019)

นอกจากนี้จะพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) ของตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นค่าที่แสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ถูกอธิบายโดยองค์ประกอบนั้นมีอย่างน้อยเพียงใด บางครั้งเรียกค่านี้อีกว่าค่าความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้หรือความเชื่อมั่นของข้อคำถาม (Item Reliability) หรือเรียกว่า ค่าความร่วมกัน (Communality) หรือความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Variance Extracted) ซึ่งค่านี้นหาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานกำลังสอง (อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2564)

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity)

การตรวจสอบความเที่ยงตรงตัวแปรแฝง หรือเรียกว่าการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง คือ ความแม่นยำ (Accuracy) ของการวัด เป็นการพิจารณาว่าตัวบ่งชี้หรือข้อคำถามสะท้อนโครงสร้างของตัวแปรแฝงเชิงทฤษฎีหรือไม่ โดยจะตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝงจาก 1) ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) 2) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) เป็นการตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้ต่าง ๆ วัดองค์ประกอบเดียวกันหรือไม่ ซึ่งถ้ามีความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะต้องมีส่วนความแปรปรวนซึ่งอธิบายโดยองค์ประกอบร่วมกันสูง โดยการศึกษาครั้งนี้จะตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ว่ามีอย่างน้อยแค่ไหน โดยการพิจารณาจาก 1) ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) เป็นการตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ขึ้น 2) ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) เป็นค่าที่แสดงถึงปริมาณความ

แปรปรวนโดยรวมของตัวบ่งชี้สำหรับตัวแปรแฝง โดยค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้จะมีค่าสูงเมื่อตัวบ่งชี้เป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝง

ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ (Construct) ที่ต่างกัน ควรวัดคุณลักษณะที่ต่างกัน โดยใช้วิธีการการเปรียบเทียบค่า AVE เทียบกับค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ โดยถ้าพบว่า $AVE > R^2$ แสดงว่า ตัวแปรแฝงนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

สามารถสรุปเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ดังตาราง 3.21

ตาราง 3.21 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ลำดับ	ค่าสถิติ	หลักเกณฑ์ ($n < 250$ และ $m \geq 30$)	หลักเกณฑ์ ($n < 250$ และ $(12 < m < 30)$)	แหล่งอ้างอิง
1. การตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลโดยรวม				
1.	Chi-square (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (แต่มีความเป็นไปได้ที่จะมีนัยสำคัญทางสถิติ หากขนาดตัวอย่างมีขนาดใหญ่)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (แต่มีความเป็นไปได้ที่จะมีนัยสำคัญทางสถิติ หากขนาดตัวอย่างมีขนาดใหญ่)	Hair et al. (2019, p.642)
2.	Relative Chi-Square Ratio (χ^2/df)	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$ ความกลมกลืนระดับดี (Good Fit)	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$ ความกลมกลืนระดับดี (Good Fit)	Schermelleh-Engel & Moosbrugger (2003)
3.	CFI	มากกว่า 0.93 มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90	อย่างน้อย 0.97 มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90	Hair et al. (2019, p.642) อิศรัฎฐ์ รินไธสง (2564)
4.	TLI	มากกว่า 0.93 มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90	อย่างน้อย 0.97 มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90	Hair et al. (2019, p.642) อิศรัฎฐ์ รินไธสง (2564)
5.	SRMR	น้อยกว่า 0.09 พร้อมกับค่า CFI มากกว่า 0.93 $0.05 \leq SRMR \leq 0.10$ ความกลมกลืนระดับยอมรับได้ (Acceptable Fit)	เท่ากับหรือน้อยกว่า 0.08 พร้อมกับค่า CFI เท่ากับหรือมากกว่า 0.95 $0.05 \leq SRMR \leq 0.10$ ความกลมกลืนระดับยอมรับได้ (Acceptable Fit)	Hair et al. (2019, p.642) Schermelleh-Engel & Moosbrugger (2003)
6.	RMSEA	น้อยกว่า 0.08 พร้อมกับค่า CFI มากกว่า 0.93 $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	น้อยกว่า 0.08 พร้อมกับค่า CFI เท่ากับหรือมากกว่า 0.97 $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	Hair et al. (2019, p.642) Schermelleh-Engel & Moosbrugger (2003)

ลำดับ	ค่าสถิติ	หลักเกณฑ์ ($n < 250$ และ $m \geq 30$)	หลักเกณฑ์ ($n < 250$ และ $(12 < m < 30)$)	แหล่งอ้างอิง
		ความกลมกลืนระดับยอมรับได้ (Acceptable Fit)	ความกลมกลืนระดับยอมรับ ได้ (Acceptable Fit)	
2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้				
7.	Factor Loading	เท่ากับหรือมากกว่า 0.5	เท่ากับหรือมากกว่า 0.5	Hair et al. (2019, p.663)
3. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง				
8.	CR	เท่ากับหรือมากกว่า 0.7	เท่ากับหรือมากกว่า 0.7	Hair et al. (2019, p.663)
9.	AVE	เท่ากับมากกว่า 0.5	เท่ากับมากกว่า 0.5	Hair et al. (2019, p.663)
10.	Discriminant Validity	$AVE > R^2$	$AVE > R^2$	Hair et al. (2019, p.663)

(m = จำนวนตัวแปรสังเกตได้, n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ Independent-sample t-test

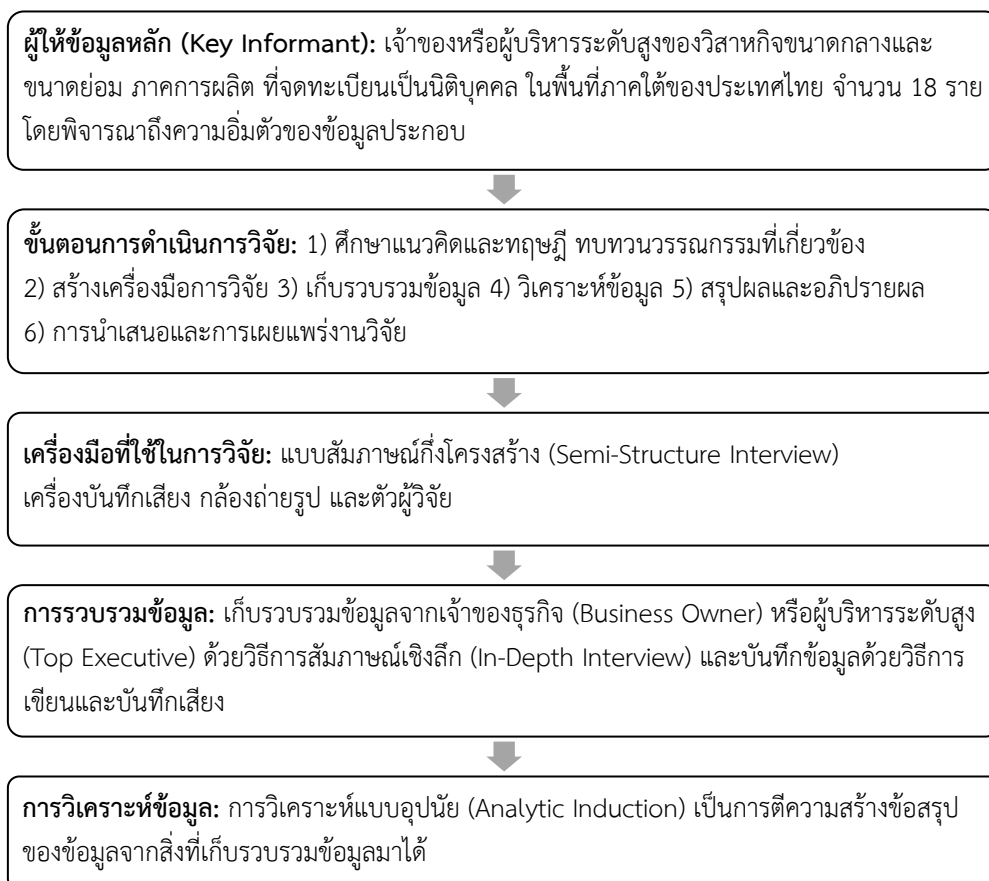
การวิเคราะห์ Independent-sample t-test มีวัตถุประสงค์

1) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทูน่าทางปัญญา ผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างธุรกิจที่จัดอยู่ในวิสาหกิจขนาดย่อมและธุรกิจที่จัดอยู่ในธุรกิจขนาดกลาง เพื่อวิเคราะห์ว่าในบริบทของขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทูน่าทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กรมีความแตกต่างกันหรือไม่

2) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทูน่าทางปัญญา ผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ เพื่อวิเคราะห์ว่าในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกจะมีความพร้อมและความเหมาะสมของทรัพยากรต่าง ๆ แตกต่างกันหรือไม่กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยังไม่มีการส่งออก เนื่องจากการที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะส่งออกสินค้าไปขายยังต่างประเทศ จำเป็นที่ผู้นำต้องเตรียมพร้อมทรัพยากรขององค์กร (ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์) ให้มีความเหมาะสมกับการทำการค้าระหว่างประเทศ

3.3 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 1) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) 2) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 4) การรวบรวมข้อมูล 5) การวิเคราะห์ข้อมูล ดังภาพประกอบ 3.4



ภาพประกอบ 3.4 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

3.3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

1) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) คือ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย ครอบคลุม 3 พื้นที่ 1) พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย 2) พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามัน และ 3) พื้นที่ภาคใต้ชายแดน

2) จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 18 ราย ในขณะเดียวกันขณะเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะพิจารณาถึงความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) ด้วยเช่นกัน เพื่อพิจารณาว่าถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูลหรือยัง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ถูกต้อง และได้ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยพิจารณากำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยเหตุผลดังนี้

Creswell (2007) แบ่งกลุ่มยุทธศาสตร์การวิจัยเชิงคุณภาพเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ 1) การศึกษาชีวประวัติ/บรรยาย (Biography/Narrative) 2) การศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) 3) การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี (Grounded Theory) 4) การศึกษาวัฒนธรรม (Ethnography) 5) การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) โดยสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) ซึ่งมุ่งทำความเข้าใจ ความหมาย ประสบการณ์ชีวิต ที่บุคคลได้ประสบมาเป็นหลัก เนื่องจากปรากฏการณ์วิทยา หมายถึง การศึกษาว่าบุคคลบรรยาย อธิบาย และตีความเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ตนประสบอย่างไร โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคนมาเปรียบเทียบประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเพื่อหาลักษณะร่วมกัน ของประสบการณ์นั้น โดย Morse (2000) แนะนำว่า การกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลในกรณีการศึกษา ปรากฏการณ์ (Phenomenology) ควรมีประมาณ 6-10 ราย และ Moser and Korstjens (2018) แนะนำว่าการกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลในกรณีการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) ควรมี ประมาณ 10 ราย อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่านักวิจัยเชิงคุณภาพได้เสนอจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่แตกต่างกัน (Marshall et al., 2013) ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาถึงความอิ่มตัวของข้อมูลด้วย เช่นกัน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้มากที่สุด (Suri, 2011; Palinkas et al., 2015) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลาหนึ่งซึ่งทราบข้อมูลและมีความรู้ในบริบทขององค์กร และมีความรอบรู้ในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี รวมถึงเป็นบุคคลที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ให้เหมาะสมกับคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการตีความ สร้างข้อสรุปของข้อมูลจากสิ่งที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปผลและอภิปรายผลวิจัย ผู้วิจัยจะอธิบายและสรุปผลการวิจัยให้ครอบคลุมคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้กำหนดไว้

3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป และตัวผู้วิจัย

กำหนดคำถามว่าจะถามในประเด็นใดบ้าง และเป็นคำถามปลายเปิดที่มีคำสำคัญ (Key Word) ที่ต้องการอยู่ในคำถาม โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก และ ประเด็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์ เพื่อตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย 7 ประเด็นคำถาม ดังตาราง 3.22 และแสดงแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในภาคผนวก จ

ตาราง 3.22 ประเด็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์

ข้อ	ประเด็นคำถามหลัก
บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	
1.	ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลความสำเร็จขององค์กร
	1.1 ด้านที่ผู้นำเป็นต้นแบบให้กับพนักงาน
	1.2 ด้านที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงาน
	1.3 ด้านที่ผู้นำมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
	(1. ในภาพรวม 2.ด้านการเงิน 3.ด้านประสิทธิภาพทางการตลาด 4.ด้านความพึงพอใจของลูกค้า)
บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กร	
2.	ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กร หรือไม่อย่างไรบ้าง
	2.1 การพัฒนาทุนมนุษย์

ข้อ	ประเด็นคำถามหลัก
2.2	การพัฒนาทุนโครงสร้าง
2.3	การพัฒนาทุนความสัมพันธ์
บทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	
3.	ท่านคิดว่า ทุนทางปัญญาขององค์กร มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มากน้อยเพียงไร อย่างไร
3.1	บทบาทของทุนมนุษย์
3.2	บทบาทของทุนโครงสร้าง
3.3	บทบาทของทุนความสัมพันธ์
ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	
4.	ประเด็นของทุนทางปัญญาที่ท่านคิดเห็นว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้
4.1	ปัญหาด้านทุนมนุษย์
4.2	ปัญหาด้านทุนโครงสร้าง
4.3	ปัญหาด้านทุนความสัมพันธ์
ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	
5.	ปัจจัยอื่น ๆ ที่ท่านคิดว่าส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม ภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้
5.1	ปัจจัยภายใน
5.2	ปัจจัยภายนอก
6.	ผลกระทบที่ได้รับและแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19) มีอะไรบ้างและมีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไร
6.1	ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในภาพรวม
6.2	ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนมนุษย์
6.3	ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนโครงสร้าง
6.4	ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนความสัมพันธ์
7.	ปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสามารถในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ และมีส่วนสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้สามารถส่งออก สินค้าไปต่างประเทศได้มากขึ้น

3.3.4 การรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และบันทึกข้อมูลด้วยวิธีการเขียน บันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่ง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าของธุรกิจ หรือผู้บริหารระดับสูงด้วยตนเองผ่านโปรแกรม Zoom Meetings และ Video Call

ลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจะมีลักษณะแบบนำสัมภาษณ์ โดยใช้คำสำคัญ (Key Word) ในการชี้แนะเข้าสู่คำถามตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้ พร้อมกับมีความยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์ และพร้อมปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลและสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนัดหมายผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยนัดหมายวัน เวลา และช่องทางการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ โดยการแนะนำตัวเอง ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและประโยชน์ของงานวิจัย และขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการจดบันทึกและบันทึกเสียง ก่อนนำเข้าสู่ประเด็นคำถามเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยจะจดบันทึกข้อมูลในประเด็นหลัก พร้อมทั้งบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 3 สรุปรูปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการถอดเทปบันทึกเสียงเป็นบทสนทนา และนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปบันทึกเสียงมาเทียบกับข้อมูลหลักที่จดบันทึกไว้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนการนำข้อมูลไปสู่กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ ทบทวนรายละเอียดข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกและจากการถอดเทปการบันทึกในการสัมภาษณ์ว่ามีการรวบรวมรายละเอียดที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ไว้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น ทั้งนี้การบันทึกข้อมูลจะไม่มีการแต่งเติมความคิดเห็นของผู้วิจัย

3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) กล่าวคือ เป็นการตีความสร้างข้อสรุปของข้อมูลจากสิ่งที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ เป็นการหาความจริงจากข้อเท็จจริง (fact) ส่วนย่อยหลาย ๆ ส่วน แล้วนำมาซึ่งข้อสรุปที่มีลักษณะครอบคลุมข้อเท็จจริงส่วนย่อยนั้น โดยการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การถอดเทปจากการสัมภาษณ์ โดยพิมพ์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้โปรแกรม Microsoft Office

ขั้นตอนที่ 2 นำไฟล์ข้อมูลของการถอดเทปจากการสัมภาษณ์ เข้าสู่โปรแกรม ATLAS.ti8

ขั้นตอนที่ 3 อ่านทวนซ้ำข้อมูล และพยายามสังเกตความหมายของประโยค

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดรหัสข้อมูล (Codes) หรือการลงรหัสข้อมูล โดยกำหนดรหัสข้อมูลให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดรหัสข้อมูลใน 2 ช่วงเวลา ดังนี้

1) กำหนดรหัสข้อมูล (Codes) ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้รหัสข้อมูลมีความสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยเชิงปริมาณหรือเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2) กำหนดรหัสข้อมูล (Codes) ขณะกำลังอ่านข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลอ่านเจอประเด็นใหม่ ๆ หรือข้อมูลใหม่ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 5 การคัดลอกข้อความ (Quotation) เป็นการคัดลอกข้อความที่มีความหมายซึ่งถือเป็นข้อเท็จจริง (facts) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ โดยจัดให้การคัดลอกข้อความ (Quotation) อยู่ในรหัสข้อมูล (Codes) ที่มีความเกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกัน

กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการอ่านทวนซ้ำข้อมูลหรือข้อความในไฟล์ สังเกตความหมายของและหาแก่นหลัก (Core) ของประโยค และจัดให้ข้อความหรือคำพูดที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูล (Quotation) อยู่ในรหัสข้อมูล (Codes) ที่สร้างขึ้นก่อนหน้า หรืออาจสร้างรหัสข้อมูลใหม่ (Codes) ขึ้นมาระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 6 จัดกลุ่มรหัสข้อมูล (Codes Groups) กล่าวคือ นำรหัสข้อมูล (Codes) ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในประเด็นเดียวกันมาอยู่ในกลุ่มรหัสข้อมูล (Codes Groups) เดียวกัน

ขั้นตอนที่ 7 วิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาจากข้อความ (Quotation) รหัสข้อมูล (Codes) และกลุ่มรหัสข้อมูล (Codes Groups) กล่าวคือ เป็นการนำเอาข้อความที่คัดลอกไว้ (Quotation) และจัดให้อยู่ในรหัสข้อมูล (Codes) ที่เกี่ยวข้อง และอยู่ในกลุ่มรหัสข้อมูล (Codes Groups) ต่าง ๆ มาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อเชื่อมโยงและวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์และสรุปข้อมูลในแต่ละรหัสข้อมูล (Codes) แล้วจึงนำข้อสรุปของแต่ละรหัสข้อมูล (Codes) มาสร้างบทสรุปอีกครั้งให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งบทสรุปที่ได้อาจเกิดจากการรวมข้อสรุปจากหลาย ๆ รหัสข้อมูล (Codes) ประกอบเข้าด้วยกัน กล่าวคือ เป็นการสรุปประเด็นย่อย (Categories or Sub Themes) ที่มีเนื้อหาเดียวกันเข้ารวมกลุ่มกัน รวบยอดเข้าเป็นเรื่องเดียวกัน เรียกว่า การสรุปประเด็นหลัก (Themes)

ขั้นตอนที่ 8 สร้างเครือข่าย (Networks) เป็นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างรหัสข้อมูล (Codes) กล่าวคือ การเลือกรหัสข้อมูล (Codes) ที่ต้องการสร้างเครือข่ายหรือที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ โดยการเชื่อม node ของแต่ละรหัสข้อมูล (Codes) และเลือกรูปแบบเส้นเชื่อมความสัมพันธ์ (มีหลายรูปแบบ) ที่เหมาะสมระหว่างรหัสข้อมูล (Codes) นั้น ๆ ที่ต้องการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ของประเทศไทยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Mixed Methods Research: Explanatory Sequential Design), (Creswell & Plano Clark, 2018) ประกอบด้วยการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 5 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 3) เพื่อทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 4) เพื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง และทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศและไม่มี การส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ และ 5) เพื่อศึกษาภาพรวมของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรและทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ โดยการศึกษาครั้งนี้แบ่งผลการวิจัยเป็นสองส่วน ดังนี้

4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

4.1.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test

4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

4.1.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ตามกรอบแนวคิดการวิจัยในบทที่ 2 และ 2) ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ตามการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง โดยจะวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์รูปแบบที่ 1 ซึ่งเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และวิเคราะห์ด้วยรูปแบบที่ 2 ซึ่งพนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 4.1 และกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณดังตาราง 4.2

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิเคราะห์ SEM	รูปแบบการวิเคราะห์
1. ผลการวิเคราะห์ SEM ตามกรอบแนวคิดการวิจัยเดิม (หน้าที่ 247-หน้าที่ 273)	<u>ผลการวิเคราะห์รูปแบบที่ 1</u> เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง <u>ผลการวิเคราะห์รูปแบบที่ 2</u> พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ
2. ผลการวิเคราะห์ SEM ตามการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง (หน้าที่ 274-หน้าที่ 315)	<u>ผลการวิเคราะห์รูปแบบที่ 1</u> เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง <u>ผลการวิเคราะห์รูปแบบที่ 2</u> พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ

ตาราง 4.2 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการอธิบายผลวิจัยเชิงปริมาณ

รายการ	ความหมาย
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ	
1. n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
2. Mean	ค่าเฉลี่ย (Mean)
3. S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
4. Maximum	ค่าสูงสุด (Maximum)
5. Minimum	ค่าต่ำสุด (Minimum)
6. Skewness	ค่าความเบ้ (Skewness)
7. Kurtosis	ค่าความโด่ง (Kurtosis)

รายการ	ความหมาย
8. χ^2	ค่าไค-สแควร์ (Chi-square)
9. df	ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)
10. S.E.	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
11. R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of Determination)
12. P	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
13. RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่ายกกำลังสอง (Root Mean Square Error of Approximation)
14. SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยของส่วนที่เหลือยกกำลังสองแบบปรับมาตรฐาน (Standardize Root Mean Square Residual)
15. CFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
16. TLI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis
17. CR	ค่าความเชื่อมั่น (Composite Reliability)
18. AVE	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
19. Factor Loading	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
20. Z	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
21. 95% CIs	ช่วงความเชื่อมั่น (Confidence Intervals of Standardized Model)
22. TE	ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effect)
23. IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
24. DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร	
25. EL	ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมิน)
26. EL_M	ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (พนักงานในองค์กรเป็นผู้ประเมิน)
27. IC	ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)
28. HC	ทุนมนุษย์ (Human Capital)
29. SC	ทุนโครงสร้าง (Structural Capital)
30. RC	ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital)
31. OP	ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)
32. FP	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial performance)
33. ME	ประสิทธิผลทางการตลาด (Market effectiveness)

รายการ	ความหมาย
34. CS	ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

ทั้งนี้ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 4.1.1.1 การตรวจสอบข้อมูล 4.1.1.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร 4.1.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และ 4.1.1.4 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง อธิบายได้ดังนี้

4.1.1.1 การตรวจสอบข้อมูล (Screening Data)

การวิจัยครั้งนี้ มีการตรวจสอบข้อมูล ดังนี้ 1) ข้อมูลสูญหาย (Missing Value) 2) ค่าสุดโต่ง (Outliers) และ 3) การแจกแจงปกติ (Normality) โดยใช้โปรแกรม R-Studio ในการวิเคราะห์ ทั้งนี้ เนื่องจากเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูล คือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง และพนักงานในองค์กร จึงแบ่งการตรวจสอบข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลที่ได้จากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง และข้อมูลที่ได้จากพนักงานในองค์กร

1) ข้อมูลสูญหาย (Missing Value)

(1) ข้อมูลได้จากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง

ผลการตรวจสอบข้อมูลของตัวอย่าง 105 ตัวอย่าง และข้อคำถามจำนวน 40 ข้อจากภาพประกอบ 4.1 จะเห็นได้ว่า จากตัวอย่างทั้งหมด 105 ตัวอย่าง มีตัวอย่างที่มีข้อมูลสมบูรณ์จำนวน 96 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 91.43 ของตัวอย่างทั้งหมด ดังนั้นจึงมีตัวอย่างที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ จำนวน 9 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 8.57 ของตัวอย่างทั้งหมด โดยมีตัวอย่างที่มีค่าผิดพลาดที่เกิดจากตัวแปร EL3 อย่างเดียว จำนวน 2 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 1.90 ของตัวอย่างทั้งหมด และมีตัวอย่างที่มีค่าผิดพลาดที่เกิดจากตัวแปร EL4 อย่างเดียว จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.95 ของตัวอย่างทั้งหมด HC5 อย่างเดียว จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.95 ของตัวอย่างทั้งหมด SC8 อย่างเดียว จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.95 ของตัวอย่างทั้งหมด FP5 อย่างเดียว จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.95 ของตัวอย่างทั้งหมด CS4 อย่างเดียว จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.95 ของตัวอย่างทั้งหมด และมีตัวอย่างที่มีค่าผิดพลาดที่เกิดจาก EL5 และ FP3 ร่วมกัน จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.95 ของตัวอย่างทั้งหมด และมีตัวอย่างที่มีค่าผิดพลาดที่เกิดจาก RC5 และ RC6 ร่วมกัน จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.95 ของตัวอย่างทั้งหมด และจากการตรวจสอบพบว่า ไม่มีกลุ่มตัวอย่างใดที่มีค่าผิดพลาดเกินร้อยละ 5 ของข้อคำถามทั้งหมด จากจำนวน 9 ตัวอย่างที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ พบว่า มีค่าผิดพลาดจำนวนทั้งหมด 11 ค่า ดังนี้ EL4,

EL5, HC5, SC8, RC5, RC6, FP3, FP5, CS4 มีค่าผิดพลาดตัวแปรละ 1 ค่า และ EL3 มีค่าผิดพลาด 2 ค่า ดังแสดงด้วยภาพประกอบ 4.1

ทั้งนี้ จากการตรวจสอบ พบว่า ข้อมูลมีค่าผิดพลาดแบบ Missing completely at random (MCAR) โดยผลการทดสอบค่าผิดพลาดแบบ MCAR มีค่าดังนี้ $\chi^2=305.0$, $df=310$, $p=0.570$ ทั้งนี้ ค่าผิดพลาดแบบ MCAR ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อข้อมูลน้อยที่สุด เพราะค่าผิดพลาดไม่มีความเกี่ยวข้องต่อผลลัพธ์ของข้อมูล เพราะฉะนั้นสามารถเลือกทำการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่สมบูรณ์ได้ (Rubin, 1976)

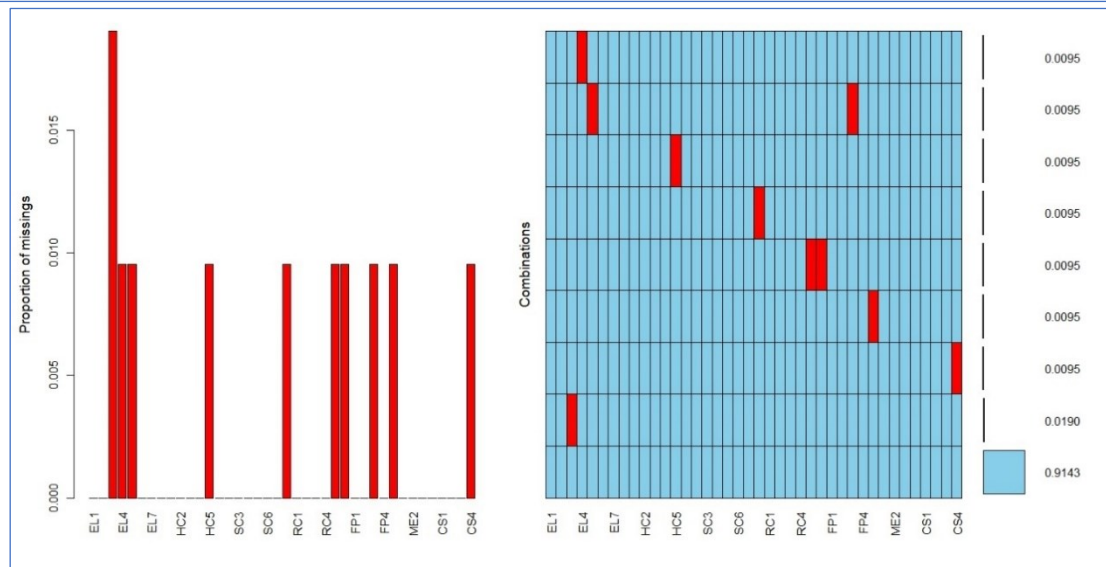
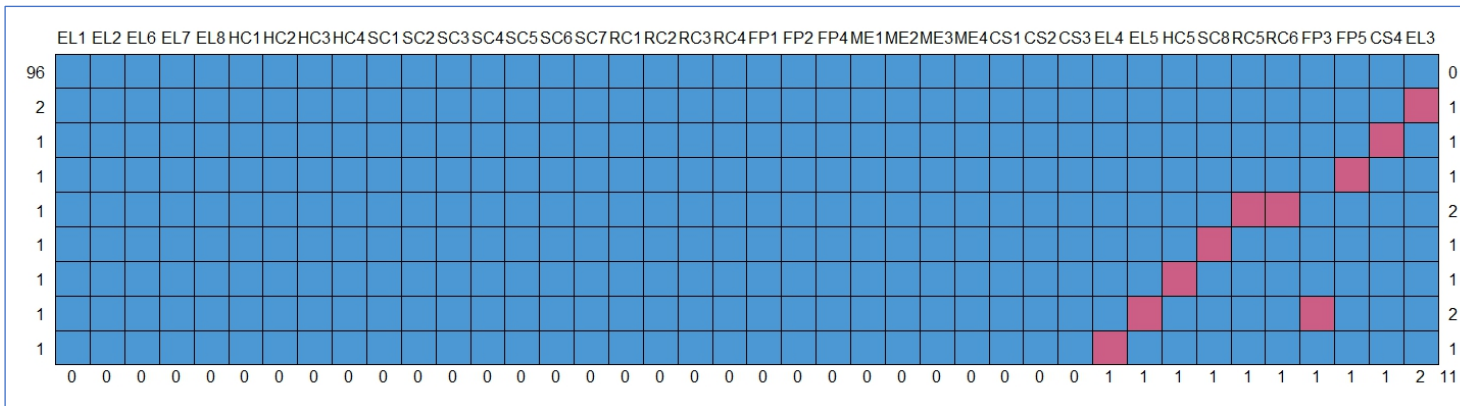
(2) ข้อมูลที่ได้จากพนักงานในองค์กร

ผลการตรวจสอบข้อมูลของตัวอย่าง 1,001 ตัวอย่าง และข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ จากภาพประกอบ 4.3 จะเห็นได้ว่า จากตัวอย่างทั้งหมด 1,001 ตัวอย่าง มีตัวอย่างที่มีข้อมูลสมบูรณ์จำนวน 977 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 97.60 ของตัวอย่างทั้งหมด ดังนั้นจึงมีตัวอย่างที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ จำนวน 24 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 2.40 ของตัวอย่างทั้งหมด โดยมีตัวอย่างที่มีค่าผิดพลาดที่เกิดจากตัวแปร EL7 อย่างเดียว จำนวน 10 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 1.00 ของตัวอย่างทั้งหมด EL4 อย่างเดียว จำนวน 5 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.5 ของตัวอย่างทั้งหมด EL8 อย่างเดียว จำนวน 2 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.2 ของตัวอย่างทั้งหมด EL3 อย่างเดียว จำนวน 2 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.2 ของตัวอย่างทั้งหมด EL6 อย่างเดียว จำนวน 2 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.2 ของตัวอย่างทั้งหมด EL5 อย่างเดียว จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.1 ของตัวอย่างทั้งหมด และมีตัวอย่างที่มีค่าผิดพลาดที่เกิดจาก EL1 และ EL2 ร่วมกัน จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.1 ของตัวอย่างทั้งหมด และมีตัวอย่างที่มีค่าผิดพลาดที่เกิดจาก EL3, EL4 และ EL8 ร่วมกัน จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.1 ของตัวอย่างทั้งหมด จากจำนวน 24 ตัวอย่างที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ พบว่า มีค่าผิดพลาดจำนวนทั้งหมด 27 ค่า ดังนี้ EL1, EL2 และ EL5 มีค่าผิดพลาดตัวแปรละ 1 ค่า EL6 มีค่าผิดพลาด 2 ค่า EL3 และ EL8 มีค่าผิดพลาด 3 ค่า EL4 มีค่าผิดพลาด 6 ค่า และ EL7 มีค่าผิดพลาด 10 ค่า ดังแสดงด้วยภาพประกอบ 4.3

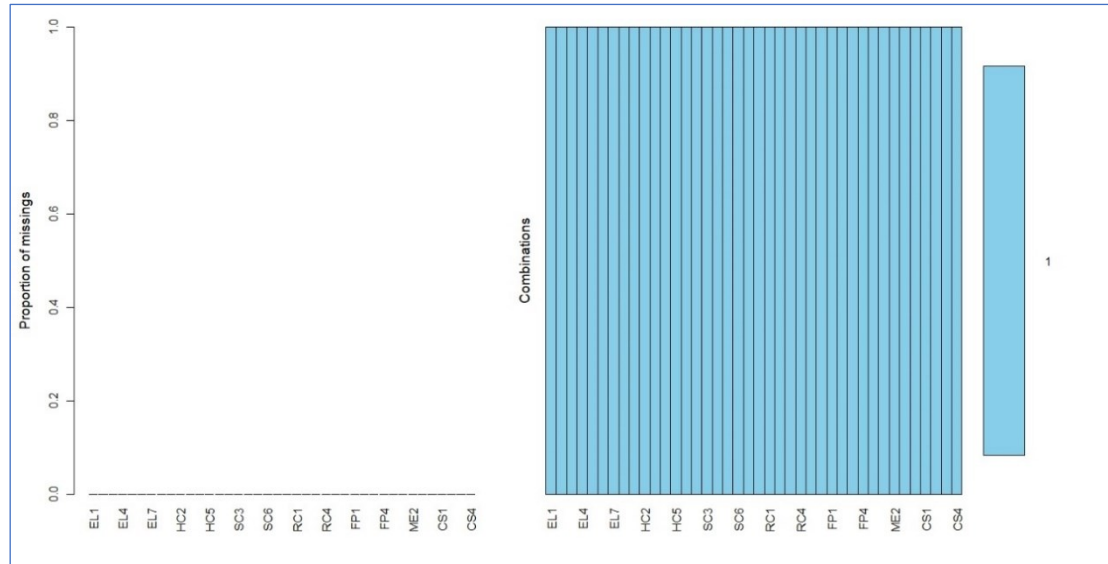
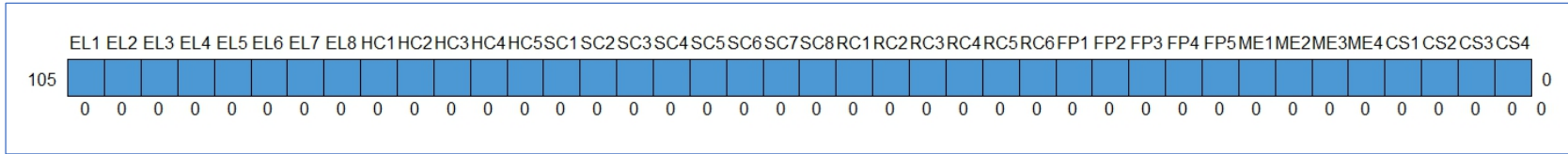
ทั้งนี้ จากการตรวจสอบ พบว่า ข้อมูลไม่ได้มีค่าผิดพลาดแบบ Missing completely at random (MCAR) โดยผลการทดสอบค่าผิดพลาดแบบ MCAR มีค่าดังนี้ $\chi^2=83.5$, $df=53$, $p=0.00479$ จากค่าทางสถิติ แสดงว่าปฏิเสธ H_0 (H_0 : ชุดข้อมูลมีค่าผิดพลาดแบบ MCAR) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำตัวอย่างที่มีค่าผิดพลาดออกจากชุดข้อมูลและวิเคราะห์เฉพาะตัวอย่างที่มีข้อมูลที่สมบูรณ์อาจไม่เหมาะสม) (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2564)

ดังนั้น จากการตรวจสอบค่าความผิดพลาด จะเห็นได้ว่า ค่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นสำหรับข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง มีค่าผิดพลาดแบบ MCAR และค่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นสำหรับข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากพนักงานในองค์กร มีค่าผิดพลาดแบบอื่นที่

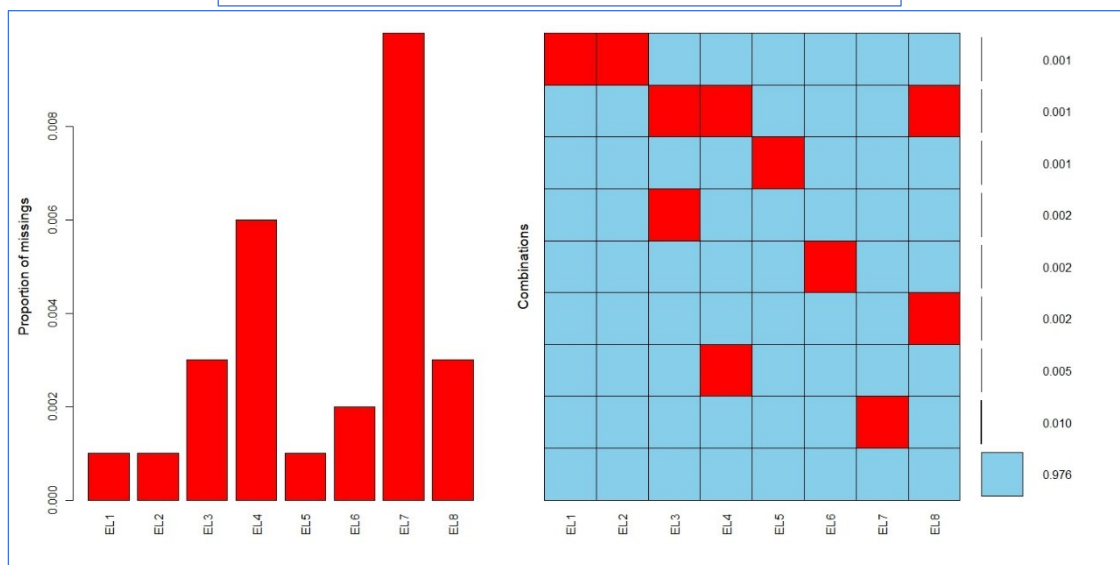
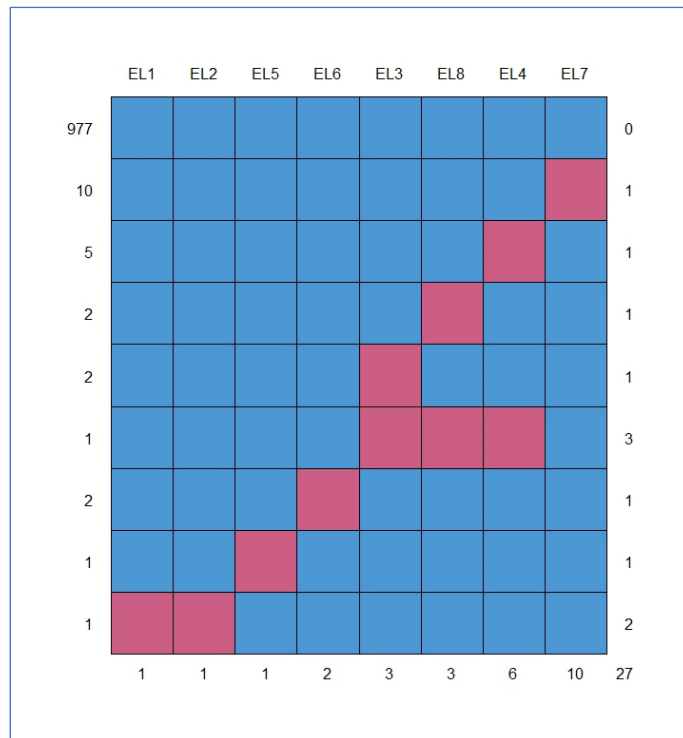
ไม่ใช่ MCAR จึงทำให้การวิเคราะห์เฉพาะตัวอย่างที่มีข้อมูลสมบูรณ์อาจไม่เหมาะสม ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงจัดการกับค่าผิดพลาด ด้วยวิธี การแทนค่าข้อมูล (Imputation) โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean substitution) ซึ่งเป็นวิธีการแทนค่าผิดพลาดด้วยค่าเฉลี่ยของตัวแปรนั้นมาแทนค่าสูญหาย (Kantardzic, 2003) ดังแสดงในภาพประกอบ 4.2 และภาพประกอบ 4.4



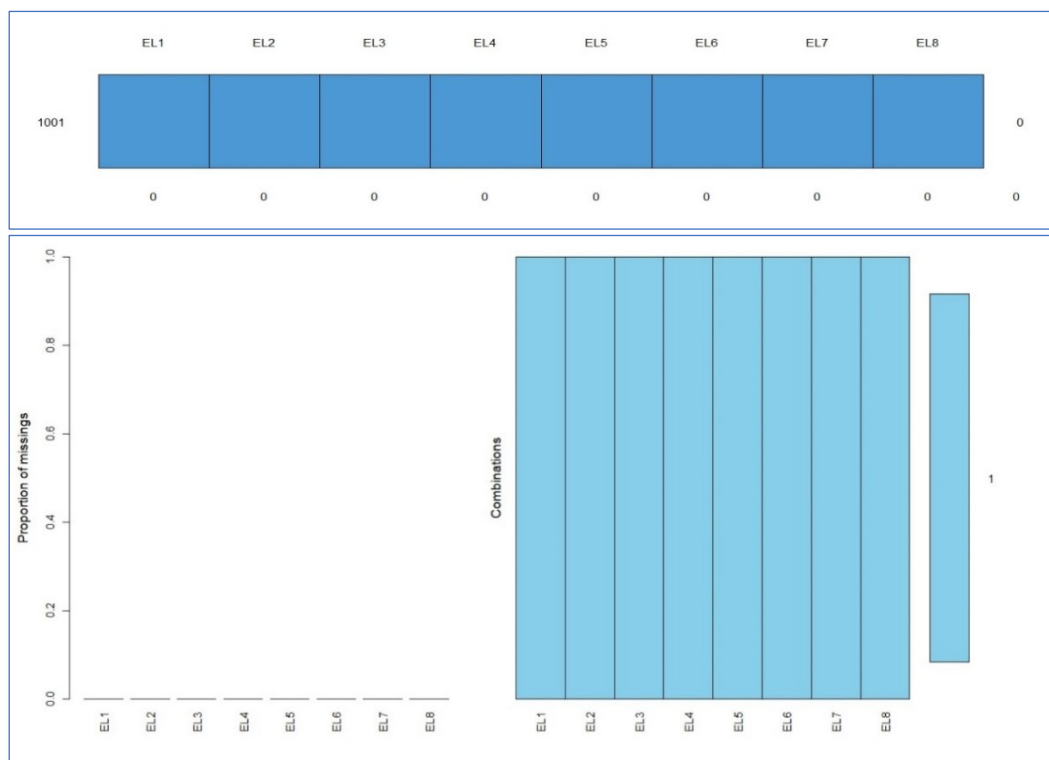
ภาพประกอบ 4.1 การตรวจสอบข้อมูลสูญหายของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง



ภาพประกอบ 4.2 การตรวจสอบข้อมูลสูญหายหลังจัดการกับค่าผิดพลาดของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง



ภาพประกอบ 4.3 การตรวจสอบข้อมูลสูญหายของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากพนักงานในองค์กร



ภาพประกอบ 4.4 การตรวจสอบข้อมูลสูญหายหลังจัดการกับค่าผิดพลาดของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากพนักงานในองค์กร

2) **ค่าสุดโต่ง** เพื่อตรวจสอบว่าค่าของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีค่าสูงหรือต่ำกว่าปกติ หรือเป็นข้อมูลที่อยู่นอกขอบเขตเกินกว่าที่จะนำมาวิเคราะห์หรือไม่ ทั้งนี้จากการตรวจสอบข้อมูลได้จากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ข้อมูลที่ได้จากพนักงานในองค์กร พบว่า ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดอยู่ในขอบเขตที่จะนำมาวิเคราะห์ คือ ค่าต่ำสุด คือ 1 และค่าสูงสุด คือ 5 ดังแสดงในตาราง 4.3 และแสดงการตรวจสอบค่าสุดโต่งด้วย Box Plot ดังแสดงในภาคผนวก ค.

3) **การแจกแจงปกติ (Normality)** เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงปกติหรือไม่ สามารถทดสอบโดยดูจากค่าความเบ้ (Skewness) หรือค่าความโด่ง (Kurtosis) โดยสมมติฐานแล้วประชากรมีการแจกแจงปกติจะมีค่าความเบ้และค่าความโด่งเท่ากับ 0 แต่อย่างไรก็ตาม ตามหลักการทั่วไป (Rule of Thumb) ยอมรับได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติจะมีค่าความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง ± 1 (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2564) โดยจากตาราง 4.3 ผลการวิเคราะห์ พบว่าค่าความเบ้ ไม่มีค่าใดเกิน 1.0 และต่ำกว่า -1.0 และค่าความโด่ง ส่วนใหญ่มีค่าอยู่ระหว่าง ± 1 มีเพียง 3 ข้อคำถาม ที่มีค่าความโด่งเกิน -1 เล็กน้อย ผู้วิจัยจึงสรุปว่าตัวแปรมีค่าความเบ้ที่ยอมรับได้ว่าการแจกแจงปกติ

4.1.1.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis)

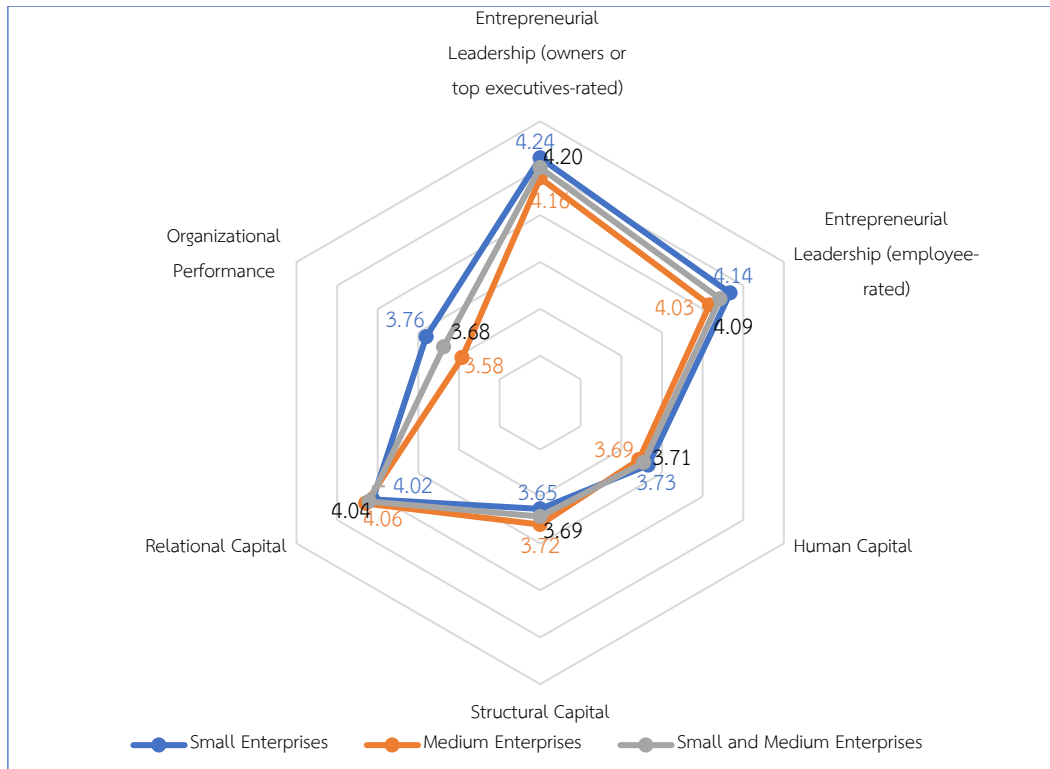
ตาราง 4.3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ตัวแปร	จำนวน ตัวอย่าง (n)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าต่ำสุด (Minimum)	ค่าสูงสุด (Maximum)	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) (ประเมินโดยเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง)	105	4.202	0.556	2.75	5.00	-0.407	-0.442
1. ฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	105	4.314	0.751	2.00	5.00	-0.869	0.258
2. ฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	105	4.105	0.843	2.00	5.00	-0.497	-0.688
3. ฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	105	4.019	0.734	2.00	5.00	-0.329	-0.242
4. ฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	105	4.231	0.710	2.00	5.00	-0.536	-0.245
5. ฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ฉันทำ	105	4.394	0.671	3.00	5.00	-0.673	-0.600
6. ฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	105	4.343	0.732	3.00	5.00	-0.638	-0.875
7. ฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	105	4.200	0.739	3.00	5.00	-0.338	-1.096
8. ฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	105	4.010	0.860	2.00	5.00	-0.665	-0.066
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL_mean) (ประเมินโดยพนักงาน) (Aggregated)	105	4.086	0.401	3.18	5.00	-0.348	-0.366
1. เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	1,001	4.080	0.462	3.00	5.00	-0.393	-0.425
2. เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	1,001	4.059	0.455	3.00	5.00	-0.150	-0.653
3. เจ้าของบริษัทของฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	1,001	4.079	0.413	2.90	5.00	-0.309	0.329

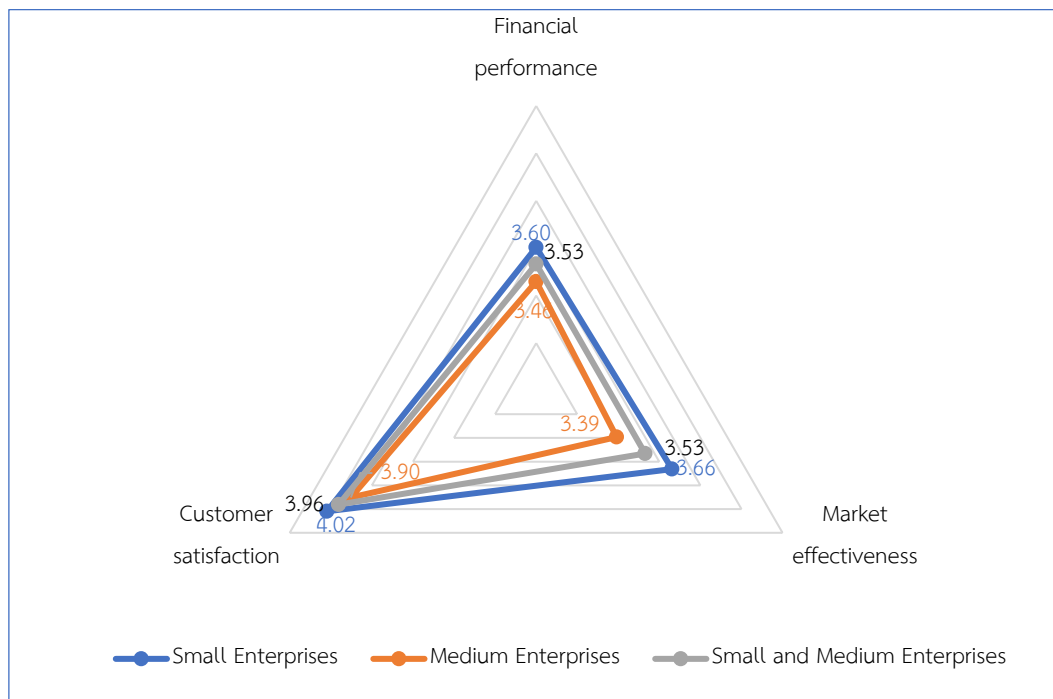
ตัวแปร	จำนวน ตัวอย่าง (n)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าต่ำสุด (Minimum)	ค่าสูงสุด (Maximum)	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
4. เจ้าของบริษัทของฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	1,001	4.144	0.447	2.90	5.00	-0.362	-0.467
5. เจ้าของบริษัทของฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ทำ	1,001	4.225	0.465	2.80	5.00	-0.528	-0.001
6. เจ้าของบริษัทของฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	1,001	4.200	0.453	2.90	5.00	-0.637	0.172
7. เจ้าของบริษัทของฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	1,001	4.056	0.444	2.90	5.00	-0.315	-0.254
8. เจ้าของบริษัทของฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	1,001	3.847	0.499	2.60	5.00	-0.172	-0.257
ทุนมนุษย์ (HC)	105	3.710	0.604	2.00	5.00	-0.107	0.217
1. พนักงานในองค์กรของฉันมีทักษะการทำงานในระดับสูง	105	3.676	0.714	2.00	5.00	-0.080	-0.198
2. พนักงานในองค์กรของฉันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน	105	3.695	0.748	1.00	5.00	-0.556	0.992
3. พนักงานในองค์กรของฉันมีความคิดสร้างสรรค์และฉลาดหลักแหลม	105	3.543	0.760	1.00	5.00	-0.215	0.472
4. พนักงานในองค์กรของฉันถือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน	105	3.952	0.712	2.00	5.00	-0.256	-0.141
5. พนักงานในองค์กรของฉันมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ	105	3.683	0.724	2.00	5.00	0.109	-0.407
ทุนโครงสร้าง (SC)	105	3.685	0.651	2.13	5.00	0.148	-0.378
1. องค์กรของฉันมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ	105	3.819	0.782	2.00	5.00	-0.038	-0.660
2. องค์กรของฉันมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงาน	105	3.867	0.748	3.00	5.00	0.223	-1.170
3. องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ลงในระบบเอกสารและฐานข้อมูล	105	3.733	0.800	2.00	5.00	0.062	-0.686
4. องค์กรของฉันมีระบบการจัดเก็บเอกสารและองค์ความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย	105	3.667	0.793	1.00	5.00	-0.271	0.365
5. องค์กรของฉันมีการใช้สิทธิบัตรและใบอนุญาตในการเก็บรักษาองค์ความรู้	105	3.448	1.038	1.00	5.00	-0.200	-0.566

ตัวแปร	จำนวน ตัวอย่าง (n)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าต่ำสุด (Minimum)	ค่าสูงสุด (Maximum)	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
6. องค์ความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรของฉันทันมีปรากฏอยู่ในคู่มือการทำงานและ ฐานข้อมูลต่าง ๆ	105	3.524	0.878	1.00	5.00	-0.378	0.197
7. องค์กรของฉันทันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวกำหนดวิถีคิดและวิถีในการดำเนิน ธุรกิจ	105	3.771	0.812	1.00	5.00	-0.436	0.444
8. องค์กรของฉันทันมีการบรรจุองค์ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ลงในโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ	105	3.654	0.794	2.00	5.00	0.007	-0.475
ทุนความสัมพันธ์ (RC)	105	4.041	0.614	2.50	5.00	-0.279	-0.236
1. องค์กรของฉันทันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และ พันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	105	4.133	0.708	2.00	5.00	-0.362	-0.357
2. องค์กรของฉันทันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และ พันธมิตรทางธุรกิจ มักจะมีการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	105	4.095	0.701	2.00	5.00	-0.304	-0.328
3. ความร่วมมือระหว่างองค์กรของฉันทันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพ พลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นไปอย่างราบรื่น	105	4.095	0.754	2.00	5.00	-0.434	-0.308
4. หน่วยงานภายในองค์กรของฉันทัน เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิต มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	105	3.829	0.814	2.00	5.00	-0.219	-0.502
5. พนักงานในองค์กรของฉันทันมักจะร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	105	4.038	0.746	2.00	5.00	-0.347	-0.331
6. ความร่วมมือภายในองค์กรของฉันทันเป็นไปอย่างราบรื่น	105	4.058	0.705	2.00	5.00	-0.251	-0.403
ทุนทางปัญญา (IC)	105	3.812	0.547	2.26	5.00	-0.164	-0.118
1. ทุนมนุษย์ (HC)	105	3.71	0.604	2.00	5.00	-0.103	0.090
2. ทุนโครงสร้าง (SC)	105	3.687	0.650	2.130	5.00	0.143	-0.466
3. ทุนความสัมพันธ์ (RC)	105	4.041	0.613	2.500	5.00	-0.270	-0.332
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	105	3.534	0.604	2.00	5.00	0.389	-0.204
1. ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	105	3.543	0.734	2.00	5.00	0.221	-0.304
2. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	105	3.543	0.694	2.00	5.00	0.548	-0.327

ตัวแปร	จำนวน ตัวอย่าง (n)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าต่ำสุด (Minimum)	ค่าสูงสุด (Maximum)	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
3. อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	105	3.481	0.665	2.00	5.00	0.072	-0.138
4. อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	105	3.495	0.681	2.00	5.00	0.483	-0.161
5. การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	105	3.606	0.752	2.00	5.00	0.252	-0.450
ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพทางการตลาด (ME)	105	3.531	0.721	1.25	5.00	-0.053	0.349
1. การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	105	3.476	0.748	1.00	5.00	-0.058	0.495
2. การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	105	3.448	0.808	1.00	5.00	-0.105	0.090
3. การเติบโตของลูกค้าใหม่	105	3.514	0.900	1.00	5.00	-0.003	0.009
4. การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	105	3.686	0.812	2.00	5.00	-0.019	-0.562
ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	105	3.962	0.644	2.75	5.00	0.034	-0.819
1. ความพึงพอใจของลูกค้า	105	3.924	0.689	3.00	5.00	0.100	-0.862
2. การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	105	3.905	0.714	2.00	5.00	-0.020	-0.629
3. การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	105	3.971	0.672	3.00	5.00	0.033	-0.741
4. การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	105	4.048	0.739	3.00	5.00	-0.078	-1.145
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	105	3.676	0.581	2.22	5.00	0.207	-0.076
1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	105	3.534	0.604	2.000	5.000	0.377	-0.303
2. ผลการดำเนินงานด้านตลาด (MP)	105	3.531	0.721	1.250	5.000	-0.051	0.213
3. ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	105	3.962	0.644	2.750	5.000	0.033	-0.877



ภาพประกอบ 4.5 ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้ประกอบการ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร



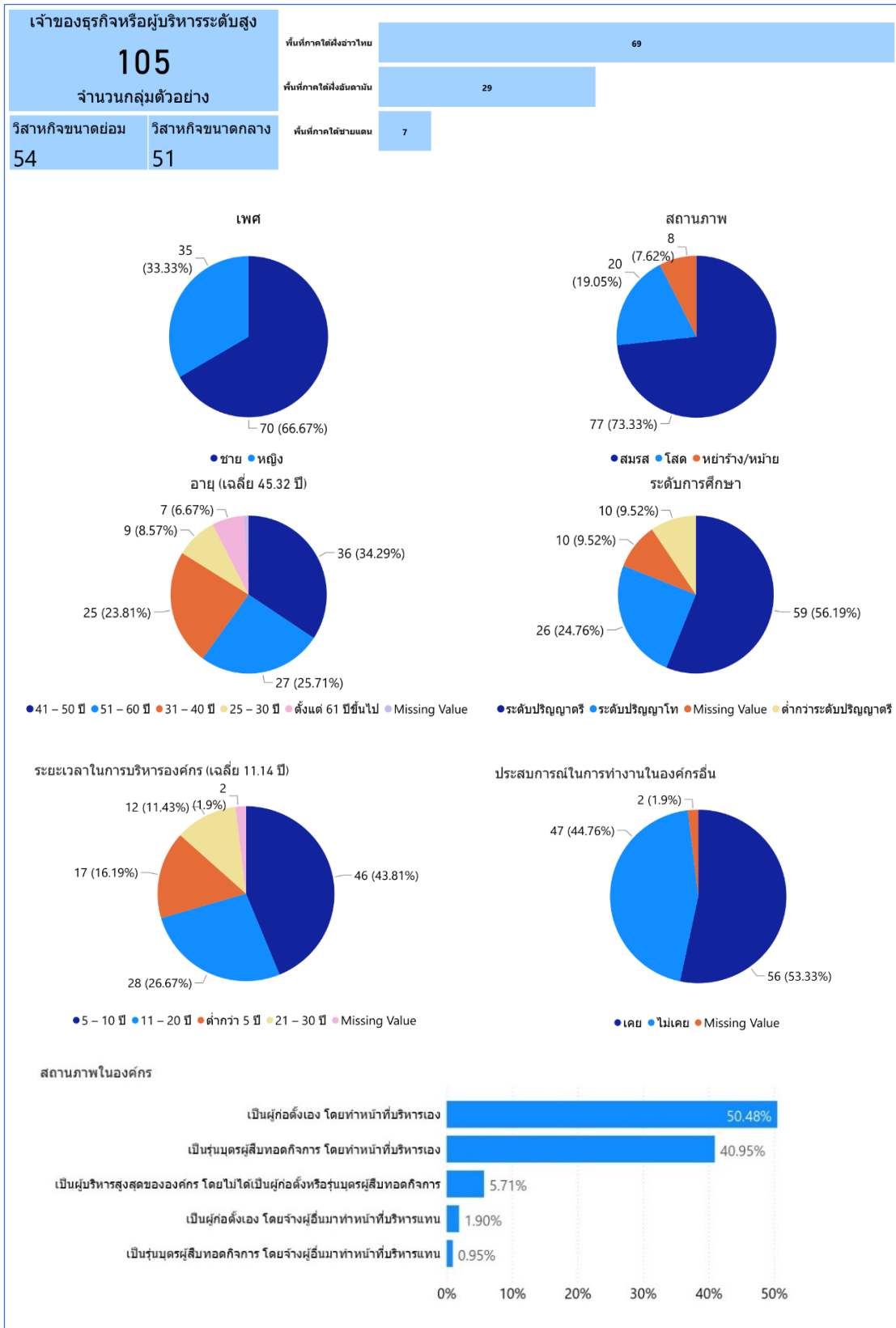
ภาพประกอบ 4.6 ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานขององค์กร: ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ประสิทธิภาพทางการตลาด และด้านความพึงพอใจของลูกค้า

4.1.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง) 2) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม) และ 3) ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percent) และนำเสนอค่าสถิติต่าง ๆ ประกอบกับข้อมูลภาพ (Visualization) โดยใช้ PowerBI อธิบายผลได้ดังนี้

1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง)

จากภาพประกอบ 4.7 และ ตาราง 4.4 แสดงข้อมูลพื้นฐานของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 105 คน จากวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 54 คน และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 51 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.67 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.29 รองลงมา อยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.71 อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.81 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 73.33 รองลงมา คือ โสด คิดเป็นร้อยละ 19.05 และส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.19 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 24.76 ส่วนใหญ่เป็นผู้ก่อตั้งเอง โดยทำหน้าที่บริหารเอง คิดเป็นร้อยละ 50.48 รองลงมา เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ โดยทำหน้าที่บริหารเอง คิดเป็นร้อยละ 40.95 และส่วนใหญ่ทำหน้าที่บริหารองค์กรมาเป็นระยะเวลาในช่วง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.81 รองลงมา คือ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.67 โดยเคยมีประสบการณ์การทำงานที่องค์กรอื่นมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 53.33 และไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานที่องค์กรอื่นมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 44.76



ภาพประกอบ 4.7 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง)

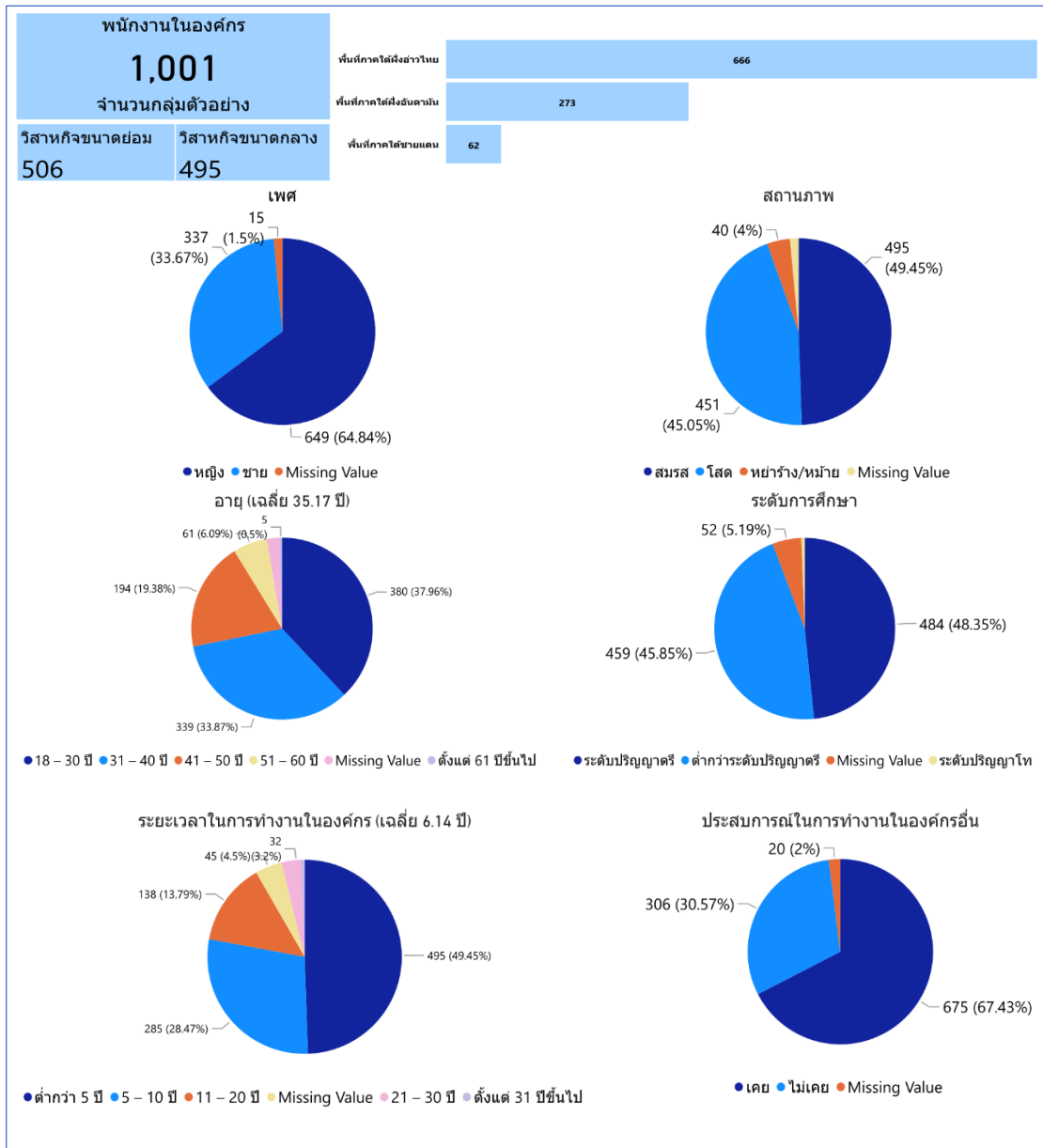
ตาราง 4.4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง)

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
● ชาย	70	66.67
● หญิง	35	33.33
รวม	105	100.00
2. อายุ (เฉลี่ย 45.32 ปี)		
● 25 – 30 ปี	9	8.57
● 31 – 40 ปี	25	23.81
● 41 – 50 ปี	36	34.29
● 51 – 60 ปี	27	25.71
● ตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป	7	6.67
● Missing Value	1	0.95
รวม	105	100.00
3. สถานภาพ		
● โสด	20	19.05
● สมรส	77	73.33
● หย่าร้าง/หม้าย	8	7.62
รวม	105	100.00
4. ระดับการศึกษา		
● ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	10	9.52
● ระดับปริญญาตรี	59	56.19
● ระดับปริญญาโท	26	24.77
● ระดับปริญญาเอก	0	0.00
● Missing Value	10	9.52
รวม	105	100.00
5. สถานภาพในองค์กร		
● เป็นผู้ก่อตั้งเอง โดยทำหน้าที่บริหารเอง	53	50.48
● เป็นผู้ก่อตั้งเอง โดยจ้างผู้อื่นมาทำหน้าที่บริหารแทน	2	1.90

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
● เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ โดยทำหน้าที่บริหารเอง	43	40.95
● เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ โดยจ้างผู้อื่นมาทำหน้าที่บริหารแทน	1	0.95
● เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยไม่ได้เป็นผู้ก่อตั้งหรือรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ	6	5.72
รวม	105	100.00
6. ระยะเวลาในการบริหารองค์กร (เฉลี่ย 11.14 ปี)		
● ต่ำกว่า 5 ปี	17	16.19
● 5 – 10 ปี	46	43.81
● 11 – 20 ปี	28	26.67
● 21 – 30 ปี	12	11.43
● Missing Value	2	1.90
รวม	105	100.00
7. ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรอื่น		
● ไม่เคย	47	44.76
● เคย	56	53.34
● Missing Value	2	1.90
รวม	105	100.00

2) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม)

จากภาพประกอบ 4.8 และ ตาราง 4.5 แสดงข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน จำนวน 1,001 คน จากวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 506 คน และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 495 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.84 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 33.67 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 18-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.96 และรองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.87 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 49.45 และส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 48.35 และส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในองค์กรมาเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.45 รองลงมา คือ ระยะเวลาช่วง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.47 ส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์ทำงานในองค์กรอื่นมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 67.43



ภาพประกอบ 4.8 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม)

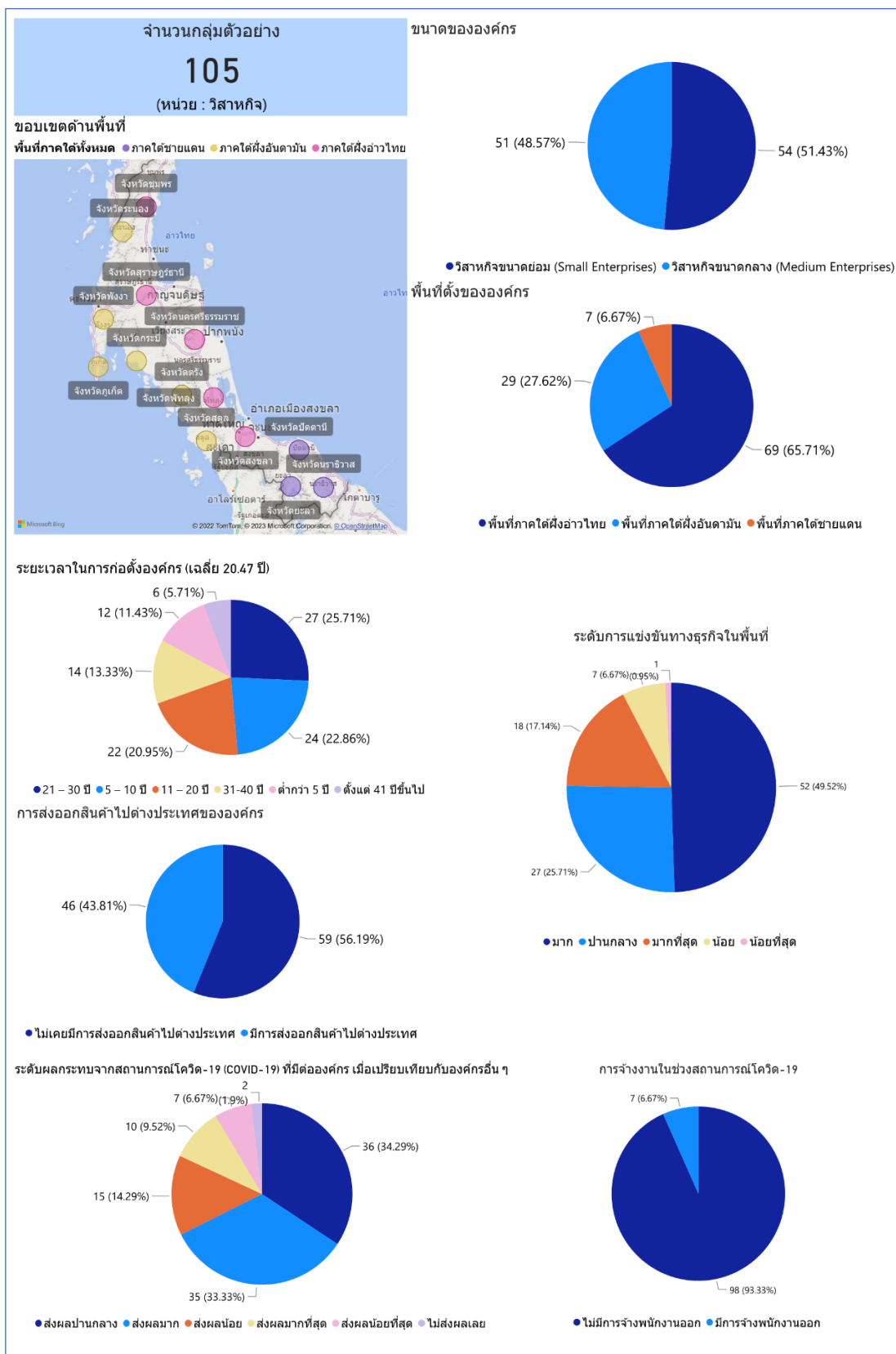
ตาราง 4.5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม)

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
● ชาย	337	33.67
● หญิง	649	64.83
● Missing Value	15	1.50
รวม	1,001	100.00
2. อายุ (เฉลี่ย 35.17 ปี)		
● 18 – 30 ปี	380	37.96
● 31 – 40 ปี	339	33.87
● 41 – 50 ปี	194	19.38
● 51 – 60 ปี	61	6.09
● ตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป	5	0.50
● Missing Value	22	2.20
รวม	1,001	100.00
3. สถานภาพ		
● โสด	451	45.05
● สมรส	495	49.45
● หย่าร้าง/หม้าย	40	4.00
● Missing Value	15	1.50
รวม	1,001	100.00
4. ระดับการศึกษา		
● ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	459	45.85
● ระดับปริญญาตรี	484	48.35
● ระดับปริญญาโท	6	0.60
● ระดับปริญญาเอก	0	0.00
● Missing Value	52	5.20
รวม	1,001	100.00

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ขนาดธุรกิจของสถานที่ทำงาน		
● วิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprises)	506	50.55
● วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprises)	495	49.45
รวม	1,001	100.00
6. พื้นที่ตั้งของสถานที่ทำงาน		
● พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	666	66.53
● พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	273	27.27
● พื้นที่ภาคใต้ชายแดน	62	6.20
รวม	1001	100.00
7. ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร (เฉลี่ย 6.14 ปี)		
● ต่ำกว่า 5 ปี	495	49.45
● 5 – 10 ปี	285	28.47
● 11 – 20 ปี	138	13.79
● 21 – 30 ปี	32	3.20
● ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป	6	0.60
● Missing Value	45	4.49
รวม	1,001	100.00
8. ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรอื่น		
● ไม่เคย	306	30.57
● เคย	675	67.43
● Missing Value	20	2.00
รวม	1,001	100.00

3) ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

จากภาพประกอบ 4.9 และ ตาราง 4.6 แสดงข้อมูลพื้นฐานขององค์กร จำนวน 105 องค์กรโดยเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 54 องค์กร และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 51 องค์กร ส่วนใหญ่องค์กรก่อตั้งมาแล้วอยู่ในช่วง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.71 รองลงมาอยู่ในช่วง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.86 มีองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 43.81 และมีองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 56.19 และส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นพื้นที่มีระดับการแข่งขันทางธุรกิจอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 49.52 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.71 และส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.29 รองลงมา คือ ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 33.33 และส่วนใหญ่ในช่วงที่ผ่านมาไม่มีการจ้างพนักงานออกเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 คิดเป็นร้อยละ 93.33



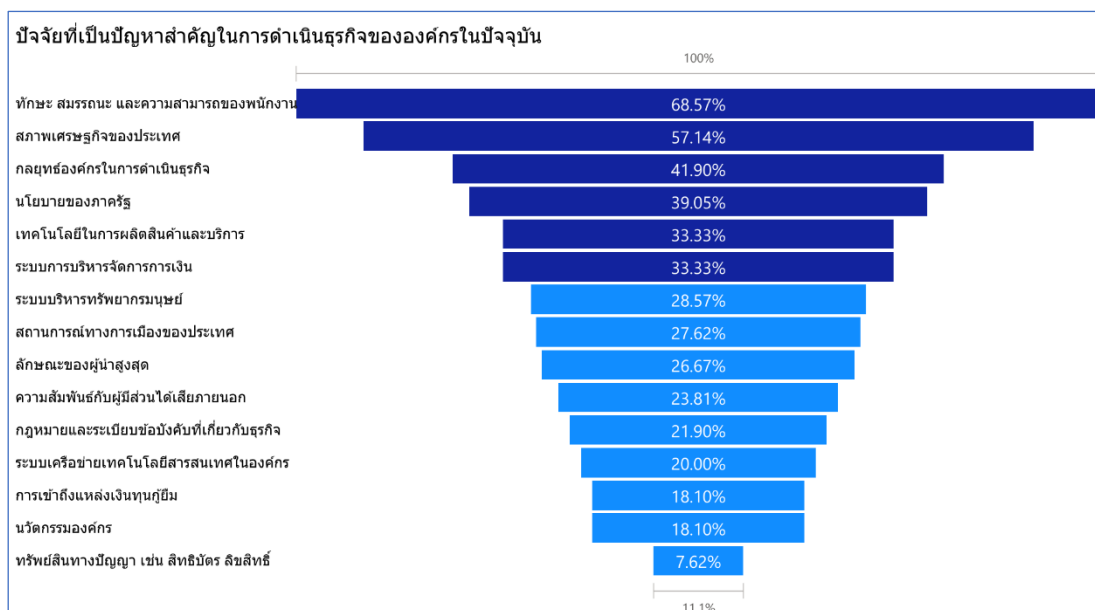
ภาพประกอบ 4.9 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

ตาราง 4.6 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ขนาดขององค์กร		
● วิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprises)	54	51.43
● วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprises)	51	48.57
รวม	105	100.00
2. พื้นที่ตั้งขององค์กร		
● พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	69	65.71
● พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	29	27.62
● พื้นที่ภาคใต้ชายแดน	7	6.67
รวม	105	100.00
3. ระยะเวลาในการก่อตั้งองค์กร (เฉลี่ย 20.47 ปี)		
● ต่ำกว่า 5 ปี	12	11.43
● 5 – 10 ปี	24	22.86
● 11 – 20 ปี	22	20.95
● 21 – 30 ปี	27	25.71
● 31-40 ปี	14	13.33
● ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป	6	5.72
รวม	105	100.00
4. การส่งออกสินค้าไปต่างประเทศขององค์กร		
● ไม่เคยมีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	59	56.19
● มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	46	43.81
รวม	105	100.00
5. ระดับการแข่งขันทางธุรกิจในพื้นที่		
● น้อยที่สุด	1	0.95
● น้อย	7	6.67
● ปานกลาง	27	25.71
● มาก	52	49.52
● มากที่สุด	18	17.15
รวม	105	100.00

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ระดับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 (COVID-19)		
ที่มีต่อองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ		
● ไม่ส่งผลเลย	2	1.90
● ส่งผลน้อยที่สุด	7	6.67
● ส่งผลน้อย	15	14.29
● ส่งผลปานกลาง	36	34.29
● ส่งผลมาก	35	33.33
● ส่งผลมากที่สุด	10	9.52
รวม	105	100.00
7. การจ้างงานในช่วงจากสถานการณ์โควิด-19		
● ไม่มีการจ้างพนักงานออก	98	93.33
● มีการจ้างพนักงานออก	7	6.67
รวม	105	100.00

นอกจากนี้ จากภาพประกอบ 4.10 และตาราง 4.7 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน ดังนี้ ลำดับที่หนึ่ง คือ ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถของพนักงาน จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 68.57 ลำดับที่สอง สภาพเศรษฐกิจของประเทศ จำนวน 60 คนคิดเป็นร้อยละ 57.14 ลำดับที่สาม กลยุทธ์องค์กรในการดำเนินธุรกิจ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90 ลำดับที่สี่ นโยบายของภาครัฐ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 39.05 และลำดับที่ห้า ระบบการบริหารจัดการการเงิน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าและบริการ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33



ภาพประกอบ 4.10 ปัจจัยที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน

ตาราง 4.7 ปัจจัยที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน

ปัจจัยที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
1. ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถของพนักงาน	72	68.57
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ	60	57.14
3. กลยุทธ์องค์กรในการดำเนินธุรกิจ	44	41.90
4. นโยบายของภาครัฐ	41	39.05
5. ระบบการบริหารจัดการการเงิน	35	33.33
6. เทคโนโลยีในการผลิตสินค้าและบริการ	35	33.33
7. ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์	30	28.57
8. สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศ	29	27.62
9. ลักษณะของผู้นำสูงสุด	28	26.67
10. ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก	25	23.81
11. กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ	23	21.90
12. ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	21	20.00
13. นวัตกรรมองค์กร	19	18.10
14. การเข้าถึงแหล่งเงินทุนกู้ยืม	19	18.10
15. ทรัพย์สินทางปัญญา เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์	8	7.62
16. อื่น ๆ โปรดระบุ.....	0	0

4.1.1.4 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และ 2) การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) (Weston & Gore, 2006) หรือโมเดลโครงสร้างที่เป็นการถดถอยเชิงโครงสร้าง (Structural regression: SR model)

ด้วยวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ด้วยโปรแกรม Mplus (Muthén & Muthén, 2017) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การยกข้อมูลสู่ระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความลำเอียงจากวิธีรวม

ขั้นตอนที่ 3 การหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลการวัด ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 1 การยกข้อมูลสู่ระดับองค์กร (Data Aggregation)

การยกข้อมูลสู่ระดับองค์กร เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับองค์กรและมีการวัดตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในแต่ละองค์กร องค์กรละ 5-10 คน จึงต้องทำการยกข้อมูลสู่ระดับองค์กรโดยทำการหาค่าเฉลี่ยระหว่างพนักงานในองค์กรเดียวกัน (Organizational Means) โดยก่อนจะดำเนินการดังกล่าวได้ จะต้องทำการตรวจสอบค่าดัชนีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2008)

1) การวิเคราะห์ One-way Analysis of Variance (ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับตัวแปรระหว่างองค์กรโดยใช้ F-test

2) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation Coefficient: ICC) ประกอบด้วยค่า ICC_1 และ ICC_2 โดยค่า ICC_1 เป็นการอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรในระดับองค์กร ซึ่งไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 และ ค่า ICC_2 เป็นการอธิบายค่าความเชื่อมั่นของค่าเฉลี่ยระดับกลุ่ม ซึ่งไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.70 (Bliese, 2000)

3) ความสอดคล้องภายในองค์กร (Within-group Agreement: r_{WG}) หมายถึง ความเห็นพ้องของบุคคลในองค์กรเดียวกัน ซึ่งไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.7

จากผลการวิเคราะห์ One-way ANOVA ดังตาราง 4.8 พบว่า ค่า F-test มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F=6.29, p<0.001$) ส่วนค่า ICC_1 มีค่าเท่ากับ 0.36 สะท้อนว่า ร้อยละ 36 ของความแปรปรวนในตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเกิดจากความแตกต่างระหว่างองค์กร แสดงว่าตัวแปรมีความแปรปรวนระหว่างองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และค่า ICC_2 มีค่าเท่ากับ 0.84 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.70 แสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยมีความเชื่อมั่นเพียงพอ สำหรับค่าเฉลี่ยของ r_{WG} มีค่าเท่ากับ 0.92 แสดงว่า ความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรเดียวกันมีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึง

ทำการหาค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทำการยกข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ระดับองค์กรต่อไป

ตาราง 4.8 ค่า ICC₁ ICC₂ และค่า r_{WG}

ตัวแปร	F-statistics	P-value	ICC ₁	ICC ₂	r _{WG}
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ	6.29	0.000	0.36	0.84	0.92

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกิดจากการรวบรวมข้อมูลจาก 105 องค์กร (ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการใช้ข้อมูลที่ได้จากพนักงานจำนวน 1,001 คน จาก 105 องค์กร องค์กรละ 5-10 คน) โดยยกข้อมูลสู่ระดับองค์กร (105 องค์กร) โดยทำการหาค่าเฉลี่ยระหว่างพนักงานในองค์กรเดียวกัน และสำหรับตัวแปรอื่น ๆ ใช้ข้อมูลที่ได้จากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง องค์กรละ 1 คน รวม 105 องค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความลำเอียงจากวิธีร่วม

เนื่องจากใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยที่ผู้ตอบคนเดียวกันมีการตอบแบบสอบถามในหลายตัวแปร ซึ่งแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการตอบแบบสอบถามมีปัญหาที่เกิดจากลักษณะร่วมดังกล่าวหรือไม่ ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบความแปรปรวนวิธีร่วม (Common Method Variance: CMV) เพื่อป้องกันความลำเอียงวิธีร่วม (Common Method Bias: CMB) ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงหรือต่ำกว่าผิดปกติ โดยใช้วิธี Harman's Single Factor โดยการวิเคราะห์ EFA ที่สกัดองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis: PCA) กำหนดให้มีองค์ประกอบเดียวและไม่หมุนแกน โดยต้องสกัดความแปรปรวนสะสมได้ไม่เกินร้อยละ 50 จึงจะถือว่าไม่มีปัญหาความลำเอียงวิธีร่วม (CMB)

ผลการวิเคราะห์ของรูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามคนเดียวกันในการวัดตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ประสิทธิภาพทางการตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า โดยจากผลการวิเคราะห์ สามารถสกัดความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 38.73 แสดงว่าไม่มีปัญหาความลำเอียงวิธีร่วม (CMB) เนื่องจากมีค่าน้อยกว่าร้อยละ 50 และผลการวิเคราะห์ของรูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามคนเดียวกันในการวัดตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ประสิทธิภาพทางการตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า โดยจากผลการวิเคราะห์ สามารถสกัดความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 42.11 แสดงว่าไม่มีปัญหาความลำเอียงวิธีร่วม (CMB) เนื่องจากมีค่าน้อยกว่าร้อยละ 50

ขั้นตอนที่ 3 การหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตาราง 4.9 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปร	EL	EL_mean	HC	SC	RC	IC	FP	ME	CS	OP
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) (ประเมินโดยเจ้าของธุรกิจหรือ ผู้บริหารระดับสูง)	1									
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL_M) (ประเมินโดยพนักงาน ในองค์กร)	.499**	1								
ทุนมนุษย์ (HC)	.511**	.257**	1							
ทุนโครงสร้าง (SC)	.558**	.316**	.627**	1						
ทุนความสัมพันธ์ (RC)	.575**	.370**	.650**	.685**	1					
ทุนทางปัญญา (IC)	.625**	.358**	.861**	.885**	.886**	1				
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	.275**	.247*	.327**	.333**	.292**	.362**	1			
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	.401**	.237*	.412**	.452**	.485**	.513**	.764**	1		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	.419**	.245*	.351**	.473**	.471**	.493**	.600**	.649**	1	
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	.416**	.274**	.414**	.477**	.476**	.520**	.885**	.919**	.846**	1

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.10 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	EL7	EL8	EL1_mean	EL2_mean	EL3_mean	EL4_mean	EL5_mean	EL6_mean	EL7_mean	EL8_mean
EL1	1															
EL2	.768**	1														
EL3	.495**	.417**	1													
EL4	.516**	.381**	.494**	1												
EL5	.534**	.481**	.465**	.566**	1											
EL6	.485**	.409**	.471**	.517**	.564**	1										
EL7	.423**	.476**	.454**	.475**	.394**	.512**	1									
EL8	.442**	.383**	.381**	.449**	.320**	.438**	.662**	1								
EL1_mean	.398**	.316**	.250*	.280**	.340**	.338**	.273**	.247*	1							
EL2_mean	.402**	.332**	.274**	.276**	.350**	.358**	.335**	.285**	.873**	1						
EL3_mean	.279**	.249*	.321**	.340**	.433**	.299**	.238*	.260**	.670**	.661**	1					
EL4_mean	.334**	.315**	.325**	.260**	.420**	.333**	.306**	.265**	.774**	.763**	.833**	1				
EL5_mean	.265**	.225*	.250*	.258**	.354**	.368**	.278**	.241*	.741**	.703**	.755**	.851**	1			
EL6_mean	.361**	.277**	.321**	.323**	.403**	.445**	.301**	.303**	.786**	.787**	.781**	.884**	.889**	1		
EL7_mean	.457**	.389**	.313**	.317**	.368**	.449**	.387**	.316**	.811**	.806**	.686**	.810**	.751**	.803**	1	
EL8_mean	.465**	.360**	.330**	.284**	.380**	.394**	.300**	.313**	.632**	.727**	.605**	.636**	.550**	.606**	.732**	1
HC1	.246*	.265**	.195*	.395**	.362**	.288**	.324**	.334**	.141	.191	.283**	.234*	.208*	.195*	.214*	.267**
HC2	.275**	.295**	.220*	.405**	.349**	.333**	.424**	.408**	.103	.129	.253**	.154	.160	.174	.187	.251**
HC3	.254**	.256**	.257**	.251**	.217*	.267**	.267**	.330**	-.019	.110	.156	.067	.086	.115	.095	.207*
HC4	.208*	.169	.240*	.402**	.221*	.272**	.329**	.252**	.163	.250*	.184	.194*	.198*	.233*	.216*	.151
HC5	.415**	.354**	.373**	.367**	.285**	.425**	.461**	.437**	.178	.269**	.219*	.239*	.210*	.315**	.284**	.258**
SC1	.425**	.350**	.291**	.297**	.423**	.328**	.346**	.331**	.174	.234*	.178	.195*	.185	.213*	.226*	.249*
SC2	.349**	.251**	.373**	.371**	.424**	.366**	.379**	.316**	.287**	.320**	.394**	.358**	.290**	.349**	.380**	.369**
SC3	.445**	.370**	.303**	.363**	.406**	.371**	.319**	.283**	.244*	.249*	.324**	.301**	.276**	.286**	.347**	.334**
SC4	.291**	.240*	.342**	.240*	.289**	.315**	.263**	.301**	.092	.134	.185	.151	.113	.156	.159	.264**
SC5	.299**	.221*	.203*	.109	.241*	.290**	.196*	.157	.075	.150	.183	.153	.061	.144	.175	.285**
SC6	.390**	.328**	.283**	.282**	.299**	.391**	.370**	.426**	.115	.116	.110	.154	.111	.135	.165	.292**

	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	EL7	EL8	EL1_mean	EL2_mean	EL3_mean	EL4_mean	EL5_mean	EL6_mean	EL7_mean	EL8_mean
SC7	.371**	.246 ⁺	.298**	.305**	.361**	.263**	.317**	.320**	.224 ⁺	.275**	.228 ⁺	.246 ⁺	.159	.240 ⁺	.227 ⁺	.210 ⁺
SC8	.464**	.390**	.430**	.348**	.415**	.394**	.371**	.399**	.209 ⁺	.263**	.238 ⁺	.225 ⁺	.226 ⁺	.258**	.257**	.277**
RC1	.535**	.395**	.347**	.306**	.455**	.412**	.353**	.361**	.230 ⁺	.258**	.311**	.293**	.291**	.381**	.349**	.291**
RC2	.436**	.358**	.334**	.308**	.369**	.273**	.353**	.333**	.267**	.283**	.312**	.276**	.275**	.330**	.343**	.296**
RC3	.507**	.378**	.380**	.340**	.355**	.341**	.414**	.325**	.223 ⁺	.241 ⁺	.268**	.258**	.233 ⁺	.312**	.288**	.260**
RC4	.294**	.195 ⁺	.360**	.372**	.382**	.390**	.281**	.304**	.063	.111	.222 ⁺	.097	.115	.132	.142	.248 ⁺
RC5	.390**	.254**	.332**	.401**	.450**	.434**	.388**	.344**	.224 ⁺	.293**	.269**	.281**	.242 ⁺	.287**	.322**	.346**
RC6	.365**	.185	.239 ⁺	.320**	.449**	.390**	.274**	.269**	.318**	.412**	.384**	.359**	.309**	.360**	.372**	.410**
FP1	.228 ⁺	.156	.052	.200 ⁺	.155	.134	.188	.220 ⁺	.134	.178	.179	.115	.101	.158	.159	.179
FP2	.260**	.148	.150	.153	.143	.103	.161	.120	.148	.230 ⁺	.193 ⁺	.164	.193 ⁺	.176	.227 ⁺	.114
FP3	.099	.004	.050	.159	.157	.192	.165	.236 ⁺	.053	.152	.164	.111	.150	.147	.106	.224 ⁺
FP4	.219 ⁺	.127	.135	.080	.263**	.177	.183	.189	.110	.187	.212 ⁺	.172	.126	.182	.157	.278**
FP5	.307**	.151	.205 ⁺	.240 ⁺	.292**	.265**	.178	.258**	.265**	.327**	.295**	.300**	.244 ⁺	.320**	.228 ⁺	.245 ⁺
ME1	.262**	.134	.176	.153	.262**	.279**	.261**	.396**	.165	.208 ⁺	.201 ⁺	.137	.126	.196 ⁺	.205 ⁺	.180
ME2	.241 ⁺	.156	.066	.153	.246 ⁺	.226 ⁺	.219 ⁺	.353**	.200 ⁺	.222 ⁺	.182	.161	.127	.185	.197 ⁺	.203 ⁺
ME3	.342**	.334**	.247 ⁺	.264**	.384**	.314**	.263**	.403**	.181	.220 ⁺	.216 ⁺	.209 ⁺	.095	.231 ⁺	.204 ⁺	.205 ⁺
ME4	.305**	.175	.220 ⁺	.340**	.353**	.232 ⁺	.218 ⁺	.266**	.193 ⁺	.211 ⁺	.193 ⁺	.175	.141	.217 ⁺	.204 ⁺	.106
CS1	.307**	.163	.307**	.366**	.348**	.281**	.351**	.374**	.089	.143	.155	.099	.105	.139	.186	.123
CS2	.307**	.161	.187	.267**	.280**	.284**	.273**	.283**	.124	.198 ⁺	.200 ⁺	.138	.147	.202 ⁺	.222 ⁺	.210 ⁺
CS3	.399**	.226 ⁺	.294**	.291**	.345**	.275**	.322**	.367**	.211 ⁺	.296**	.166	.150	.128	.218 ⁺	.255**	.245 ⁺
CS4	.301**	.224 ⁺	.158	.231 ⁺	.330**	.272**	.264**	.271**	.253**	.344**	.267**	.252**	.240 ⁺	.305**	.288**	.198 ⁺

	HC1	HC2	HC3	HC4	HC5	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	RC1	RC2	RC3	RC4	RC5	RC6
HC1	1																		
HC2	.695**	1																	
HC3	.629**	.598**	1																
HC4	.631**	.532**	.546**	1															
HC5	.562**	.559**	.695**	.567**	1														
SC1	.428**	.398**	.394**	.451**	.531**	1													
SC2	.459**	.459**	.382**	.367**	.561**	.501**	1												
SC3	.470**	.457**	.399**	.366**	.538**	.568**	.615**	1											
SC4	.300**	.346**	.399**	.346**	.406**	.600**	.606**	.693**	1										
SC5	.301**	.314**	.494**	.276**	.464**	.480**	.462**	.551**	.557**	1									
SC6	.381**	.392**	.406**	.271**	.465**	.644**	.444**	.639**	.626**	.595**	1								
SC7	.286**	.359**	.437**	.347**	.497**	.586**	.488**	.394**	.419**	.511**	.574**	1							
SC8	.400**	.441**	.426**	.402**	.499**	.616**	.413**	.616**	.615**	.528**	.745**	.607**	1						
RC1	.372**	.368**	.365**	.413**	.477**	.496**	.434**	.454**	.371**	.442**	.459**	.455**	.568**	1					
RC2	.428**	.478**	.353**	.356**	.458**	.488**	.465**	.492**	.317**	.324**	.418**	.411**	.550**	.769**	1				
RC3	.344**	.444**	.245*	.331**	.426**	.405**	.467**	.441**	.295**	.277**	.374**	.398**	.479**	.715**	.729**	1			
RC4	.549**	.497**	.525**	.417**	.467**	.434**	.468**	.490**	.462**	.456**	.544**	.420**	.567**	.541**	.552**	.560**	1		
RC5	.602**	.608**	.439**	.510**	.486**	.507**	.509**	.533**	.412**	.438**	.498**	.459**	.597**	.609**	.655**	.592**	.677**	1	
RC6	.496**	.509**	.427**	.504**	.488**	.438**	.526**	.454**	.379**	.399**	.325**	.494**	.489**	.639**	.554**	.533**	.571**	.801**	1
FP1	.192 [†]	.304**	.208 [†]	.050	.249 [†]	.173	.256**	.200 [†]	.099	.120	.241 [†]	.178	.177	.174	.160	.201 [†]	.141	.137	.273**
FP2	.106	.248 [†]	.220 [†]	.111	.244 [†]	.183	.234 [†]	.194 [†]	.105	.127	.097	.205 [†]	.135	.145	.170	.194 [†]	.098	.127	.230 [†]
FP3	.301**	.462**	.259**	.130	.244 [†]	.197 [†]	.237 [†]	.217 [†]	.180	.298**	.306**	.295**	.264**	.169	.231 [†]	.186	.287**	.292**	.299**
FP4	.234 [†]	.412**	.274**	.128	.257**	.224 [†]	.244 [†]	.227 [†]	.202 [†]	.336**	.205 [†]	.311**	.231 [†]	.201 [†]	.223 [†]	.263**	.207 [†]	.265**	.361**
FP5	.190	.270**	.186	.162	.333**	.319**	.316**	.287**	.261**	.223 [†]	.252**	.339**	.274**	.136	.181	.220 [†]	.156	.215 [†]	.351**
ME1	.202 [†]	.365**	.268**	.133	.329**	.346**	.338**	.230 [†]	.238 [†]	.305**	.319**	.387**	.361**	.405**	.426**	.345**	.293**	.397**	.494**
ME2	.254**	.323**	.321**	.104	.355**	.327**	.338**	.261**	.235 [†]	.378**	.317**	.392**	.328**	.382**	.348**	.261**	.249 [†]	.321**	.426**
ME3	.322**	.392**	.361**	.189	.396**	.380**	.274**	.219 [†]	.216 [†]	.235 [†]	.362**	.439**	.386**	.374**	.394**	.324**	.332**	.386**	.438**
ME4	.287**	.331**	.310**	.273**	.428**	.379**	.326**	.210 [†]	.209 [†]	.237 [†]	.246 [†]	.488**	.337**	.308**	.357**	.332**	.296**	.337**	.384**

	HC1	HC2	HC3	HC4	HC5	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	RC1	RC2	RC3	RC4	RC5	RC6	
CS1	.203*	.365**	.227*	.247*	.330**	.420**	.353**	.364**	.393**	.290**	.273**	.416**	.356**	.356**	.294**	.347**	.354**	.398**	.404**	
CS2	.146	.413**	.220*	.180	.326**	.348**	.300**	.359**	.300**	.369**	.280**	.360**	.303**	.387**	.364**	.410**	.352**	.404**	.412**	
CS3	.201*	.346**	.332**	.258**	.370**	.430**	.318**	.308**	.289**	.377**	.319**	.447**	.330**	.392**	.333**	.328**	.290**	.385**	.388**	
CS4	.157	.253**	.210*	.224*	.310**	.381**	.324**	.298**	.290**	.335**	.257**	.419**	.296**	.429**	.307**	.337**	.238*	.328**	.418**	
	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	ME1	ME2	ME3	ME4	CS1	CS2	CS3	CS4							
FP1	1																			
FP2	.737**	1																		
FP3	.573**	.565**	1																	
FP4	.592**	.646**	.828**	1																
FP5	.611**	.672**	.690**	.760**	1															
ME1	.558**	.535**	.666**	.665**	.662**	1														
ME2	.591**	.557**	.642**	.641**	.593**	.821**	1													
ME3	.505**	.380**	.571**	.616**	.658**	.690**	.659**	1												
ME4	.466**	.527**	.514**	.545**	.683**	.660**	.685**	.723**	1											
CS1	.349**	.409**	.406**	.470**	.572**	.500**	.424**	.498**	.541**	1										
CS2	.338**	.416**	.482**	.513**	.574**	.500**	.424**	.466**	.511**	.767**	1									
CS3	.402**	.488**	.483**	.557**	.644**	.582**	.502**	.597**	.618**	.785**	.796**	1								
CS4	.394**	.436**	.403**	.468**	.605**	.532**	.527**	.555**	.617**	.744**	.792**	.835**	1							

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลการวัด ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

(Confirmatory Factor Analysis: CFA)

การวิจัยครั้งนี้มีการทำพาร์เซลข้อคำถาม (Parceling Items) ของตัวแปรทุนโครงสร้าง (SC) เนื่องจาก มีข้อคำถามจำนวนมากในการวัดหนึ่งองค์ประกอบ รวมทั้งข้อคำถามที่นำมาใช้ในการสร้างเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ปรับปรุงและพัฒนาจากนักวิจัย 2 ท่าน จึงทำพาร์เซลข้อคำถาม เพื่อลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้และลดความซับซ้อนของโมเดล โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirically-oriented) ในการใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมือนกันสร้างพาร์เซลขึ้นมา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) เพื่อการพาร์เซลข้อคำถามของตัวแปรทุนโครงสร้างจะทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการหาความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยการหาค่า Kaiser's measure of sampling adequacy (Kaiser, 1974) โดยพิจารณาโดยรวมจากค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure sampling adequacy (KMO) และ Bartlett test of Sphericity โดยทั้งสองค่าเป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามว่ามีขนาดความสัมพันธ์เพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) หรือไม่ โดยค่า KMO ควรมากกว่า 0.5 ส่วนค่า Bartlett test of Sphericity ควรมีนัยสำคัญทางสถิติ (Hair et al., 2019)

ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.89 ซึ่งมีค่าเกิน 0.5 เมื่อพิจารณาค่า MSA (Kaiser's Measure of Sampling Adequacy) ของตัวแปรแต่ละตัวซึ่งเป็นค่าตามแนวทแยง (SC1-SC8) มีค่าอยู่ในช่วง 0.82-0.94 ซึ่งระดับค่าที่เหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และหากพิจารณาค่า Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งอยู่ในรูปของค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2=490.261$, $df=28$, $p<0.001$) แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

ทั้งนี้ การพาร์เซลข้อคำถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) มีขั้นตอนและผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. เลือกวิธีการสกัดองค์ประกอบ: การวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (Common Factor Analysis: FA) เนื่องจาก ต้องการตรวจสอบมิติที่อยู่ในชุดตัวแปรและต้องการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบกับตัวแปรสังเกตได้เหล่านั้น โดยมีเป้าหมายเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อ ทั้งนี้โมเดลโครงสร้างของการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (FA) มีลักษณะเดียวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้เทคนิคการสกัดองค์ประกอบ คือ วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML)

2. การกำหนดจำนวนองค์ประกอบ: กำหนดจำนวนองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์การกำหนดไว้ก่อน หรือเรียกว่า A Priori criterion ซึ่งได้มีการเปรียบเทียบการกำหนดองค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบ และจำนวน 2 องค์ประกอบ โดยจากผลการทดสอบพบว่า การจัดข้อคำถามเป็นสององค์ประกอบมีความเหมาะสมกว่า (Simplicity) และ มีความซับซ้อน (Complexity) น้อยกว่า การจัดข้อคำถามเป็นสามองค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่า Mean Item Complexity ซึ่งการจัดข้อคำถามเป็นสามองค์ประกอบมีค่า Mean Item Complexity เท่ากับ 1.4 ในขณะที่การจัดข้อคำถามเป็นสององค์ประกอบมีค่า Mean Item Complexity เท่ากับ 1.2 ดังนั้นจึงกำหนดจำนวนองค์ประกอบจำนวน 2 องค์ประกอบ โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตาราง 4.11 และภาพประกอบ 4.11

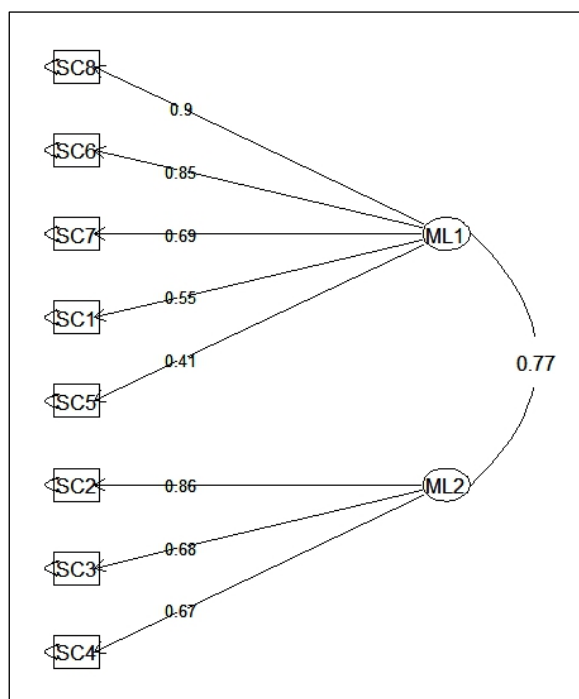
ทั้งนี้ แม้ว่าจากการทำพาร์เซลจะมีจำนวนองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ แต่ก็ไม่ก่อให้เกิดปัญหา โมเดลที่ไม่สามารถระบุค่าได้ (Under identified model) เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์โมเดลรวมทุกตัวแปรจึงทำให้โมเดลยังคงเป็น โมเดลระบุได้เกินพอดี (Over identified model) ซึ่งมีข้อมูลเพียงพอที่จะคำนวณหาค่าพารามิเตอร์และสามารถตรวจสอบพารามิเตอร์ได้

3. การหมุนแกน: หมุนแกนแบบออบบลิค (มุมแหลม) ซึ่งเป็นการหมุนแกนที่ให้องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติของตัวแปรทางพฤติกรรมศาสตร์หรือสังคมศาสตร์ และเหมาะสมกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2562) โดยหมุนแกนด้วยวิธี Promax ซึ่งเป็นเทคนิคการหมุนแกนที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในการหมุนแกนแบบมุมแหลม (Hetzal, 1996)

4. การแปลความหมาย: ตั้งชื่อองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ โดยอาศัยมุมมองนักวิจัยจากข้อคำถาม และนิยามศัพท์ และการทบทวนวรรณกรรม โดยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบ ดังตาราง 4.12

ตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) โดยกำหนดองค์ประกอบจำนวน 2 องค์ประกอบ

	ML1	ML2	h2	u2	com
SC8	0.90		0.74	0.26	1.0
SC6	0.85		0.75	0.25	1.0
SC7	0.69		0.47	0.53	1.0
SC1	0.55		0.57	0.43	1.4
SC5	0.41		0.47	0.53	1.9
SC2		0.86	0.59	0.41	1.0
SC3		0.68	0.69	0.31	1.1
SC4		0.67	0.69	0.31	1.2
SS loadings	2.86	2.11			
Proportion Var	0.36	0.26			
Cumulative Var	0.36	0.62			
Proportion Explained	0.58	0.42			
Cumulative Proportion	0.58	1.00			



ภาพประกอบ 4.11 การพาร์เซลข้อความ (Parceling Items)

ตาราง 4.12 การทำพาร์เซลข้อคำถาม (Parceling Items)

องค์ประกอบ	ชื่อองค์ประกอบ	ข้อคำถาม
1	SC_P1	<p>SC1 องค์การของฉันมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ</p> <p>SC5 องค์การของฉันมีการใช้สิทธิบัตรและใบอนุญาตในการเก็บรักษาองค์ความรู้</p> <p>SC6 องค์ความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรของฉันมีปรากฏอยู่ในคู่มือการทำงานและฐานข้อมูลต่าง ๆ</p> <p>SC7 องค์การของฉันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวกำหนดวิถีคิดและวิถีในการดำเนินธุรกิจ</p> <hr/> <p>SC8 องค์การของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ลงในโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ</p>
2	SC_P2	<p>SC2 องค์การของฉันมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงาน</p> <p>SC3 องค์การของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ลงในระบบเอกสารและฐานข้อมูล</p> <p>SC4 องค์การของฉันมีระบบการจัดเก็บเอกสารและองค์ความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย</p>

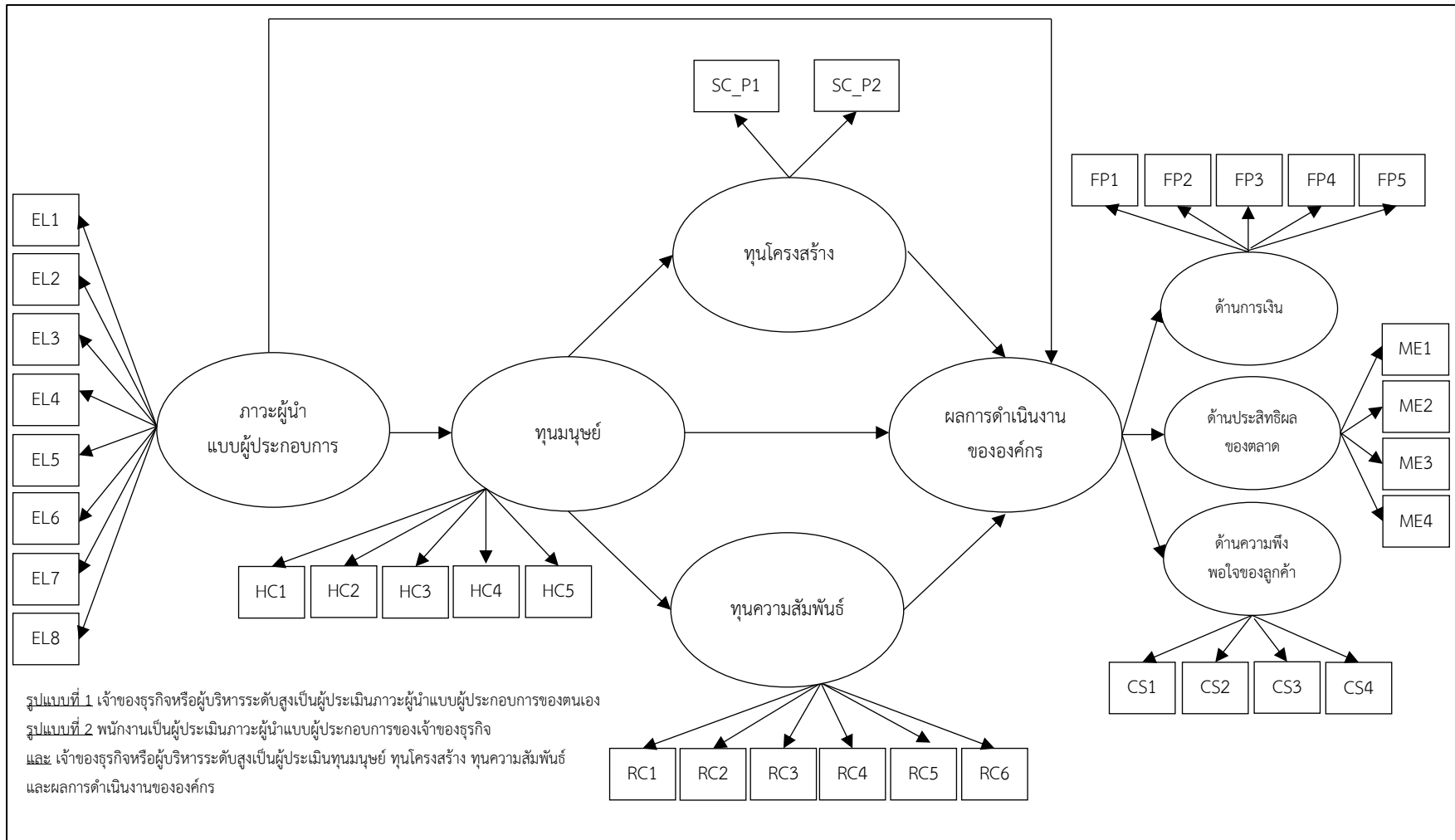
ดังนั้น ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง จะวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดการวิจัยที่มีการทำพาร์เซลข้อคำถาม (Parceling Items) ของตัวแปรทุนโครงสร้าง (SC) ดังภาพประกอบ 4.12

ทั้งนี้ จะวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และเป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ และเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้นจึงวิเคราะห์โมเดลการวัด 2 รูปแบบ เช่นเดียวกัน คือ รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และ รูปแบบที่ 2 พนักงานขององค์กรเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ



ภาพประกอบ 4.12 กรอบแนวคิดการวิจัย หลังการทำพาร์เซล

รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง

การวิเคราะห์โมเดลการวัด ด้วยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โดยมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1) การประเมินโมเดลรวม: เป็นการประเมินความกลมกลืนรวมของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืน แสดงผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่หนึ่ง (1stCFA) และการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (2ndCFA) ดังตาราง 4.13

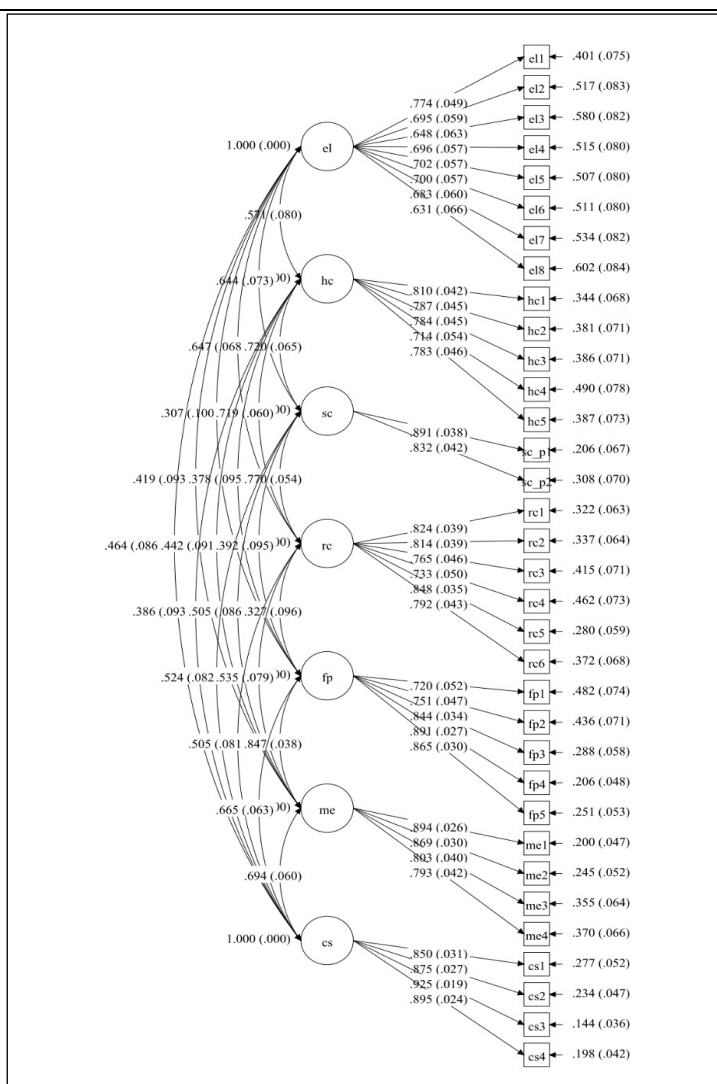
การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (2ndCFA) มีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=934.358$, $df=514$, และ $\chi^2/df=1.818$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Good Fit) (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.072 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) ทั้งนี้ มีค่า CFI=0.849, ค่า TLI=0.835 และค่า RMSEA=0.088 ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ เพื่อให้โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยิ่งขึ้น จึงมีการปรับโมเดลการวัด ดังตาราง 4.14 ทั้งนี้ หลังการปรับโมเดลการวัด มีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=774.332$, $df=506$ และ $\chi^2/df=1.530$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.067, ค่า RMSEA=0.071 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.904 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์รินโรสง, 2564) ดังนั้นแสดงว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.13 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
1 st CFA	915.421	506	0.000	1.809	0.088	0.079	0.097	0.853	0.837	0.062
2 nd CFA	934.358	514	0.000	1.818	0.088	0.079	0.097	0.849	0.835	0.072
2 nd CFA (หลังปรับโมเดล)	774.332	506	0.000	1.530	0.071	0.061	0.081	0.904	0.893	0.067

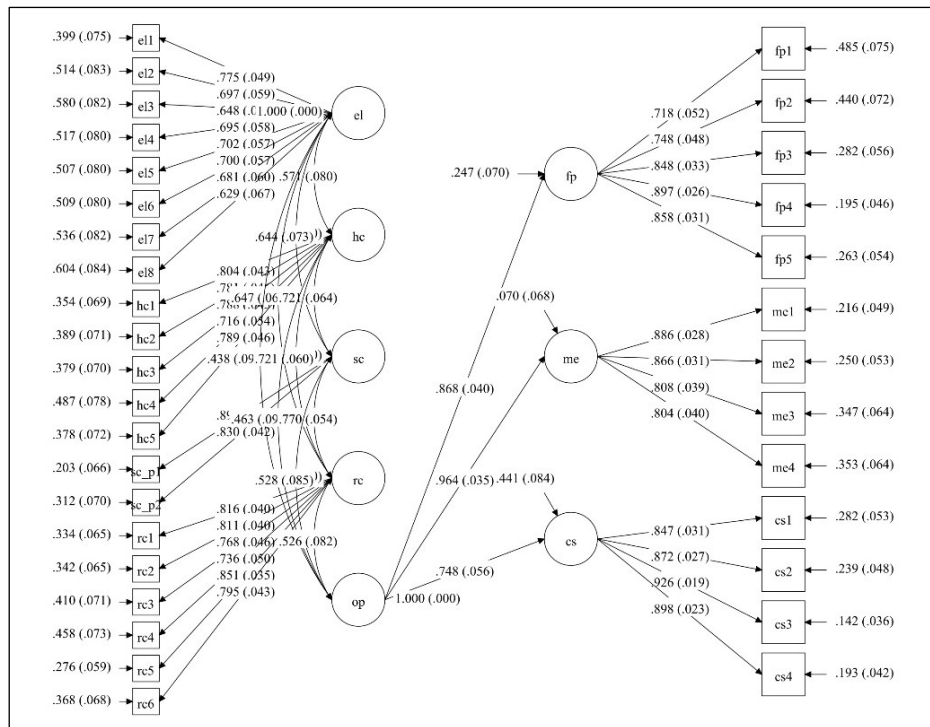
ตาราง 4.14 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของการปรับโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

Model	χ^2	df	P-Value	$\Delta\chi^2$	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
							Lower	Upper			
EL2 WITH EL1	894.849	513	0.000	39.509	1.744	0.084	0.075	0.093	0.863	0.850	0.070
RC6 WITH RC5	868.538	512	0.000	26.311	1.696	0.081	0.072	0.091	0.872	0.860	0.072
FP2 WITH FP1	843.129	511	0.000	25.409	1.650	0.079	0.069	0.088	0.881	0.869	0.071
EL8 WITH EL7	822.272	510	0.000	20.857	1.612	0.076	0.067	0.086	0.888	0.877	0.071
FP4 WITH FP3	807.124	509	0.000	15.148	1.586	0.075	0.065	0.084	0.893	0.882	0.071
ME2 WITH ME1	789.534	508	0.000	17.59	1.554	0.073	0.063	0.082	0.899	0.888	0.069
HC2 WITH HC1	782.333	507	0.000	7.201	1.543	0.072	0.062	0.082	0.901	0.891	0.069
RC2 WITH RC1	774.332	506	0.000	8.001	1.530	0.071	0.061	0.081	0.904	0.893	0.067



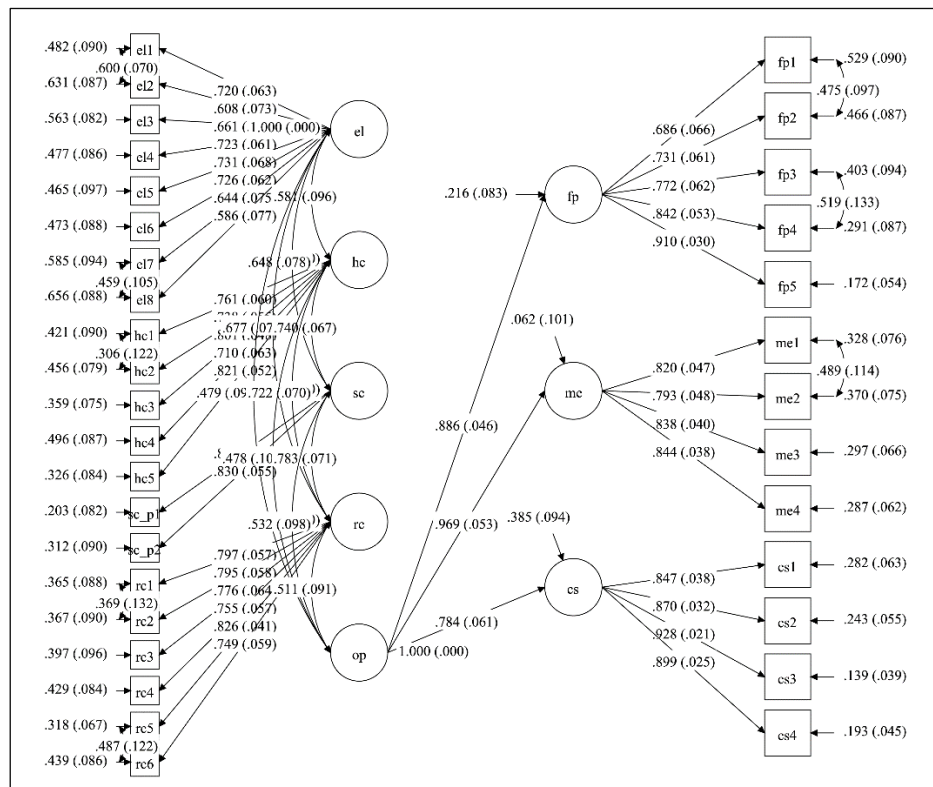
ภาพประกอบ 4.13 1stCFA

(รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)



ภาพประกอบ 4.14 2ndCFA (ก่อนปรับโมเดล)

(รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)



ภาพประกอบ 4.15 2ndCFA (หลังปรับโมเดล)

(รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

2) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้: จากตาราง 4.15 พบว่าค่าน้ำหนักของทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้น

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity): พิจารณาจากความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

(1) ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง พิจารณาจากค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) ทั้งนี้จากตาราง 4.15 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า CR มากกว่า 0.7 และส่วนใหญ่มีค่า AVE มากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) นอกจากนี้ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) ที่มีค่า AVE เท่ากับ 0.458 อย่างไรก็ตามตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) มีค่า CR เท่ากับ 0.871 แสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

(2) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ใช้วิธีการเปรียบเทียบค่า AVE เทียบกับค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ หากค่า $AVE > R^2$ แสดงว่าตัวแปรแฝงนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Hair et al., 2019) โดยจากตาราง 4.16 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า AVE มากกว่าค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ แสดงว่าแต่ละองค์ประกอบที่อยู่ในรูปของตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกจากตัวแปรแฝงอื่น ๆ

ตาราง 4.15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2ndCFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)		0.871	0.458
EL1 ฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	0.720***		
EL2 ฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.608***		
EL3 ฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	0.661***		
EL4 ฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	0.723***		
EL5 ฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ฉันทำ	0.731***		
EL6 ฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	0.726***		
EL7 ฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	0.644***		
EL8 ฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	0.586***		
ทุนมนุษย์ (HC)		0.877	0.589
HC1 พนักงานในองค์กรของฉันมีทักษะการทำงานในระดับสูง	0.761***		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
HC2 พนักงานในองค์กรของฉันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน	0.738***		
HC3 พนักงานในองค์กรของฉันมีความคิดสร้างสรรค์และฉลาดหลักแหลม	0.801***		
HC4 พนักงานในองค์กรของฉันถือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน	0.710***		
HC5 พนักงานในองค์กรของฉันมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ	0.821***		
ทุนโครงสร้าง (SC)		0.852	0.743
SC_P1	0.893***		
SC1 องค์กรของฉันมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ			
SC5 องค์กรของฉันมีการใช้สิทธิบัตรและใบอนุญาตในการเก็บรักษาองค์ความรู้			
SC6 องค์ความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรของฉันมีปรากฏอยู่ในคู่มือการทำงานและฐานข้อมูลต่าง ๆ			
SC7 องค์กรของฉันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวกำหนดวิถีคิดและวิถีในการดำเนินธุรกิจ			
SC8 องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ลงในโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ			
SC_P2	0.830***		
SC2 องค์กรของฉันมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงาน			
SC3 องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ลงในระบบเอกสารและฐานข้อมูล			
SC4 องค์กรของฉันมีระบบการจัดเก็บเอกสารและองค์ความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย			
ทุนความสัมพันธ์ (RC)		0.905	0.614
RC1 องค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.797***		
RC2 องค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มักจะมีการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.795***		
RC3 ความร่วมมือระหว่างองค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นไปอย่างราบรื่น	0.776***		
RC4 หน่วยงานภายในองค์กรของฉัน เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิต มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.755***		
RC5 พนักงานในองค์กรของฉันมักจะร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.826***		
RC6 ความร่วมมือภายในองค์กรของฉันเป็นไปอย่างราบรื่น	0.749***		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.913	0.779
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	0.886***		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	0.969***		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	0.784***		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)		0.893	0.628
FP1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	0.686***		
FP2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	0.731***		
FP3 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	0.772***		
FP4 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	0.842***		
FP5 การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	0.910***		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)		0.894	0.679
ME1 การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.820***		
ME2 การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	0.793***		
ME3 การเติบโตของลูกค้าใหม่	0.838***		
ME4 การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	0.844***		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		0.936	0.786
CS1 ความพึงพอใจของลูกค้า	0.847***		
CS2 การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	0.870***		
CS3 การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	0.928***		
CS4 การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	0.899***		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ตาราง 4.16 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เทียบกับค่าสหสัมพันธ์กำลังสอง (R^2) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

องค์ประกอบ	EL	HC	SC	RC	OP
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)	0.458				
ทุนมนุษย์ (HC)	0.338	0.589			
ทุนโครงสร้าง (SC)	0.420	0.548	0.743		
ทุนความสัมพันธ์ (RC)	0.458	0.521	0.613	0.614	
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	0.229	0.228	0.283	0.261	0.779

ค่าที่อยู่ตามแนวทแยงและเป็นตัวทึบ คือ ค่า AVE และค่าใต้เส้นแนวทแยง คือ ค่า R^2 ระหว่างองค์ประกอบ

รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ

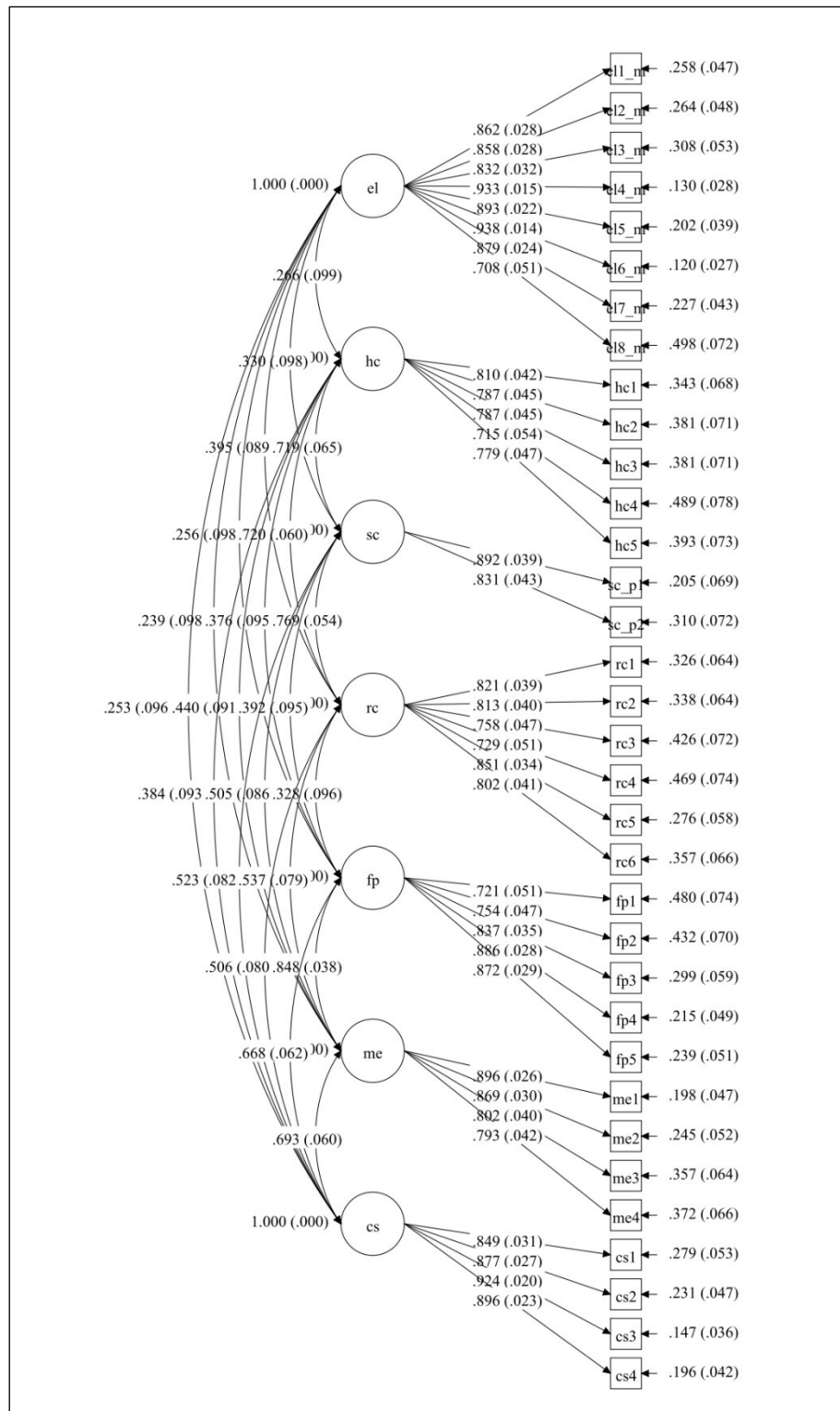
1) การประเมินโมเดลรวม: การวิเคราะห์หอคงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (2ndCFA) มีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=982.544$, $df=514$, และ $\chi^2/df=1.912$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Good Fit) (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.068 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) ทั้งนี้ มีค่า CFI=0.860, ค่า TLI=0.847 และค่า RMSEA=0.093 ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ เพื่อให้โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยิ่งขึ้น จึงมีการปรับโมเดลการวัด ดังตาราง 4.18 ทั้งนี้ หลังการปรับโมเดลการวัด มีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=831.068$, $df=506$ และ $\chi^2/df=1.642$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.066, ค่า RMSEA=0.078 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.903 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2564) ดังนั้นแสดงว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.17 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
1 st CFA	963.202	506	0.0000	1.904	0.093	0.084	0.102	0.863	0.849	0.061
2 nd CFA	982.544	514	0.0000	1.912	0.093	0.084	0.102	0.860	0.847	0.068
2 nd CFA (หลังปรับโมเดล)	831.068	506	0.000	1.642	0.078	0.069	0.088	0.903	0.892	0.066

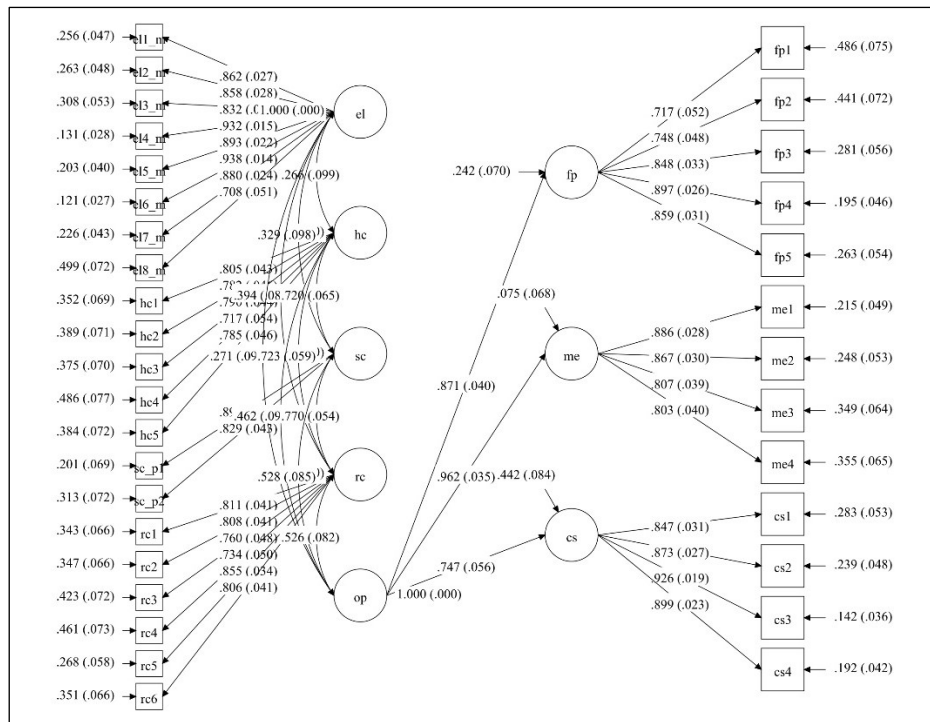
ตาราง 4.18 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของการปรับโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

Model	χ^2	df	P-Value	$\Delta\chi^2$	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
							Lower	Upper			
EL2_M WITH EL1_M	944.791	513	0.000	37.753	1.842	0.090	0.081	0.098	0.871	0.859	0.068
RC6 WITH RC5	919.886	512	0.000	24.905	1.797	0.087	0.078	0.096	0.878	0.866	0.071
FP2 WITH FP1	894.457	511	0.000	25.429	1.750	0.085	0.075	0.094	0.885	0.874	0.070
EL8_M WITH EL7_M	877.592	510	0.000	16.865	1.721	0.083	0.074	0.092	0.890	0.879	0.070
FP4 WITH FP3	862.502	509	0.000	15.090	1.695	0.081	0.072	0.091	0.894	0.884	0.069
ME2 WITH ME1	845.565	508	0.000	16.937	1.664	0.080	0.070	0.089	0.899	0.889	0.068
HC2 WITH HC1	838.304	507	0.000	7.261	1.653	0.079	0.069	0.088	0.901	0.890	0.068
RC2 WITH RC1	831.068	506	0.000	7.236	1.642	0.078	0.069	0.088	0.903	0.892	0.066



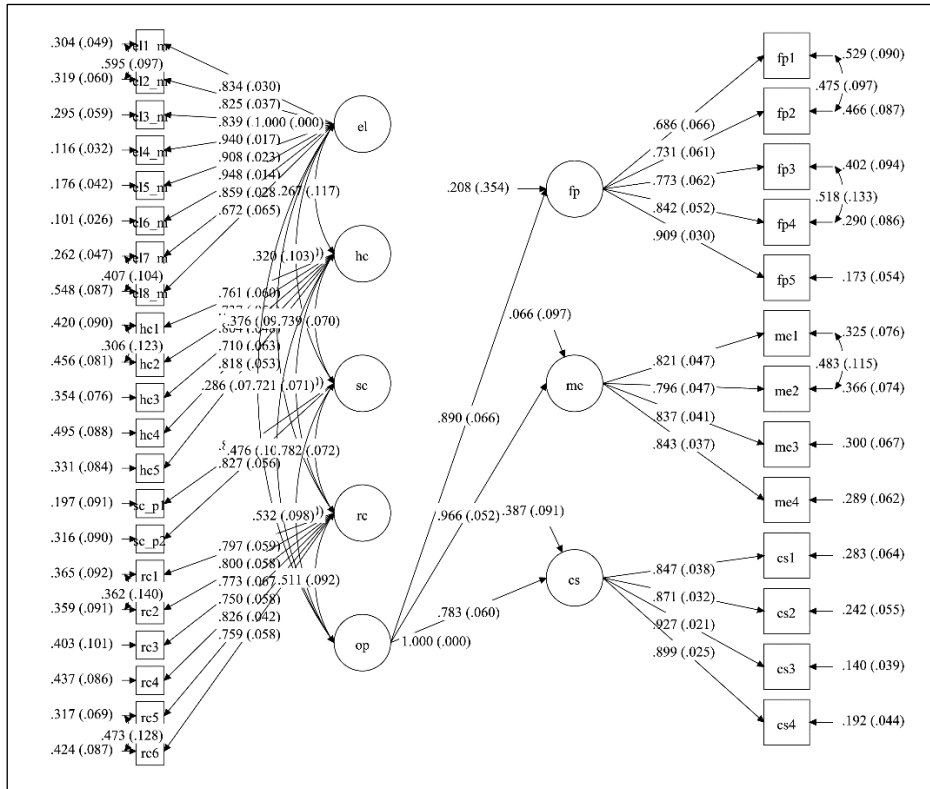
ภาพประกอบ 4.16 1stCFA

(รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)



ภาพประกอบ 4.17 2ndCFA (ก่อนปรับโมเดล)

(รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)



ภาพประกอบ 4.18 2ndCFA (หลังปรับโมเดล)

(รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

2) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้: จากตาราง 4.19 พบว่าค่าน้ำหนักของทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้น

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity): พิจารณาจากความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

(1) ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง พิจารณาจากค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) ทั้งนี้จากตาราง 4.19 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า CR มากกว่า 0.7 และมีค่า AVE มากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

(2) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ใช้วิธีการเปรียบเทียบค่า AVE เทียบกับค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ หากค่า $AVE > R^2$ แสดงว่าตัวแปรแฝงนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Hair et al., 2019) โดยจากตาราง 4.20 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า AVE มากกว่าค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ แสดงว่าแต่ละองค์ประกอบที่อยู่ในรูปของตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกจากตัวแปรแฝงอื่น ๆ

ตาราง 4.19 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2ndCFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)		0.956	0.735
EL1_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	0.834***		
EL2_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.825***		
EL3_M เจ้าของบริษัทของฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	0.839***		
EL4_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	0.940***		
EL5_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ทำ	0.908***		
EL6_M เจ้าของบริษัทของฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	0.948***		
EL7_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	0.859***		
EL8_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	0.672***		
ทุนมนุษย์ (HC)		0.877	0.589
HC1 พนักงานในองค์กรของฉันมีทักษะการทำงานในระดับสูง	0.761***		
HC2 พนักงานในองค์กรของฉันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน	0.737***		
HC3 พนักงานในองค์กรของฉันมีความคิดสร้างสรรค์และฉลาดหลักแหลม	0.804***		
HC4 พนักงานในองค์กรของฉันถือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน	0.710***		
HC5 พนักงานในองค์กรของฉันมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ	0.818***		
ทุนโครงสร้าง (SC)		0.853	0.743
SC_P1	0.896***		
SC1 องค์กรของฉันมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ			
SC5 องค์กรของฉันมีการใช้สิทธิบัตรและใบอนุญาตในการเก็บรักษาองค์ความรู้			
SC6 องค์ความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรของฉันมีปรากฏอยู่ในคู่มือการทำงานและฐานข้อมูลต่าง ๆ			
SC7 องค์กรของฉันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวกำหนดวิถีคิดและวิถีในการดำเนินธุรกิจ			
SC8 องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ลงในโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ			
SC_P2	0.827***		
SC2 องค์กรของฉันมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงาน			
SC3 องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ลงในระบบเอกสารและฐานข้อมูล			
SC4 องค์กรของฉันมีระบบการจัดเก็บเอกสารและองค์ความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย			

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ทุนความสัมพันธ์ (RC)		0.906	0.616
RC1 องค์กรของฉันทและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.797***		
RC2 องค์กรของฉันทและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มักจะมีการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.800***		
RC3 ความร่วมมือระหว่างองค์กรของฉันทและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นไปอย่างราบรื่น	0.773***		
RC4 หน่วยงานภายในองค์กรของฉันท เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิต มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.750***		
RC5 พนักงานในองค์กรของฉันทมักจะร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.826***		
RC6 ความร่วมมือภายในองค์กรของฉันทเป็นไปอย่างราบรื่น	0.759***		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.913	0.780
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	0.890***		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	0.966***		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	0.783***		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)		0.893	0.628
FP1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	0.686***		
FP2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	0.731***		
FP3 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	0.773***		
FP4 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	0.842***		
FP5 การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	0.909***		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)		0.895	0.680
ME1 การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.821***		
ME2 การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	0.796***		
ME3 การเติบโตของลูกค้าใหม่	0.837***		
ME4 การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	0.843***		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		0.936	0.786
CS1 ความพึงพอใจของลูกค้า	0.847***		
CS2 การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	0.871***		
CS3 การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	0.927***		
CS4 การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	0.899***		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ตาราง 4.20 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนที่ถูกลบได้เฉลี่ย (AVE) เทียบกับค่าสหสัมพันธ์กำลังสอง (R^2) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

องค์ประกอบ	EL	HC	SC	RC	OP
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)	0.735				
ทุนมนุษย์ (HC)	0.071	0.589			
ทุนโครงสร้าง (SC)	0.102	0.546	0.743		
ทุนความสัมพันธ์ (RC)	0.141	0.520	0.612	0.616	
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	0.082	0.227	0.283	0.261	0.780

ค่าที่อยู่ตามแนวทแยงและเป็นตัวทึบ คือ ค่า AVE และค่าใต้เส้นแนวทแยง คือ ค่า R^2 ระหว่างองค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

วิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และ รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ

รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง

ตาราง 4.21 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
SR	783.117	507	0.000	1.545	0.072	0.062	0.082	0.901	0.890	0.068

จากตาราง 4.21 แสดงผลการประเมินความกลมกลืนรวมของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืน ดังนี้ $\chi^2=783.117$, $df=507$ และ $\chi^2/df=1.545$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.068, ค่า RMSEA=0.072 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.901 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2564) ดังนั้นแสดงว่า โมเดลโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.22 ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CIs	
				Lower	Upper
1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.172	0.940	0.347	-0.167	0.548
2. ทุนมนุษย์--> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.105	0.406	0.685	-0.391	0.622
3. ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.225	0.938	0.348	-0.228	0.731
4. ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.148	0.630	0.529	-0.377	0.552
5. ทุนมนุษย์ --> ทุนโครงสร้าง	0.570***	5.358	0.000	0.356	0.776
6. ทุนมนุษย์ --> ทุนความสัมพันธ์	0.517***	4.213	0.000	0.278	0.758
7. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์	0.579***	5.999	0.000	0.370	0.749
8. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนโครงสร้าง	0.340**	2.859	0.004	0.089	0.554
9. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนความสัมพันธ์	0.394**	3.083	0.002	0.118	0.618

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.22 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทุนมนุษย์ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทุนโครงสร้างไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และทุนความสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1-4 อย่างไรก็ตาม พบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.570$, $p<0.001$, 95% CI[0.356-0.776]) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 และทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์ ($\beta=0.517$, $p<0.001$, 95% CI[0.278-0.758]) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6

ทั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.579$, $p<0.001$, 95% CI[0.370-0.749]) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.340$, $p<0.01$, 95% CI[0.089-0.554]) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 10 และภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.394$, $p<0.01$, CI[0.118-0.618]) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 11

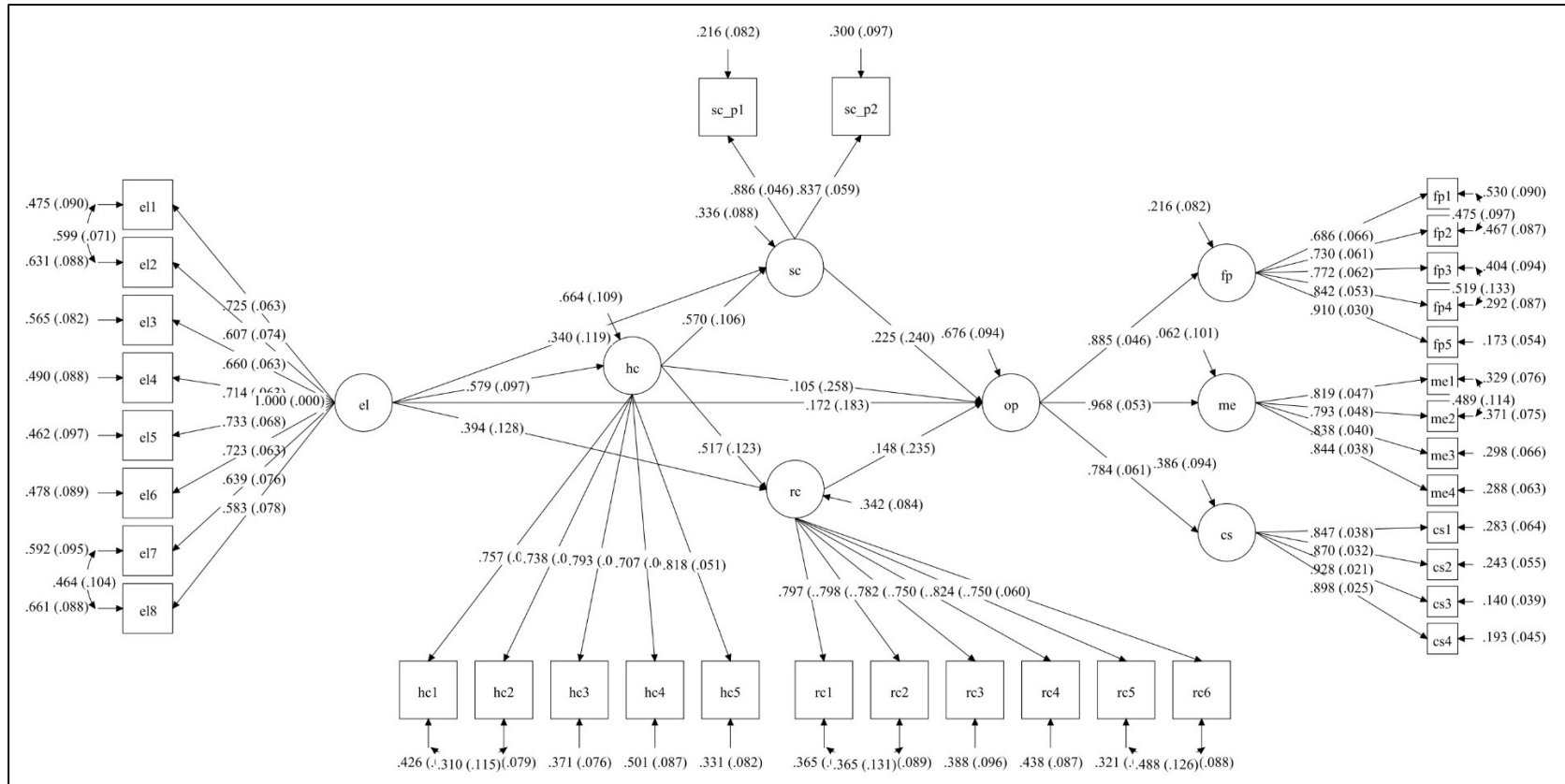
ตาราง 4.23 ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CIs	
				Lower	Upper
1. ทุนมนุษย์ --> ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.128	0.887	0.375	-0.134	0.444
2. ทุนมนุษย์ --> ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.077	0.592	0.554	-0.230	0.291
3. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.061	0.398	0.690	-0.240	0.364
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.076	0.797	0.425	-0.075	0.308
5. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.058	0.587	0.557	-0.143	0.260
6. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.074	0.858	0.391	-0.078	0.271
7. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.044	0.585	0.559	-0.133	0.173
8. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ทุนโครงสร้าง	0.330***	3.659	0.000	0.179	0.532
9. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ทุนความสัมพันธ์	0.299**	3.263	0.001	0.146	0.499

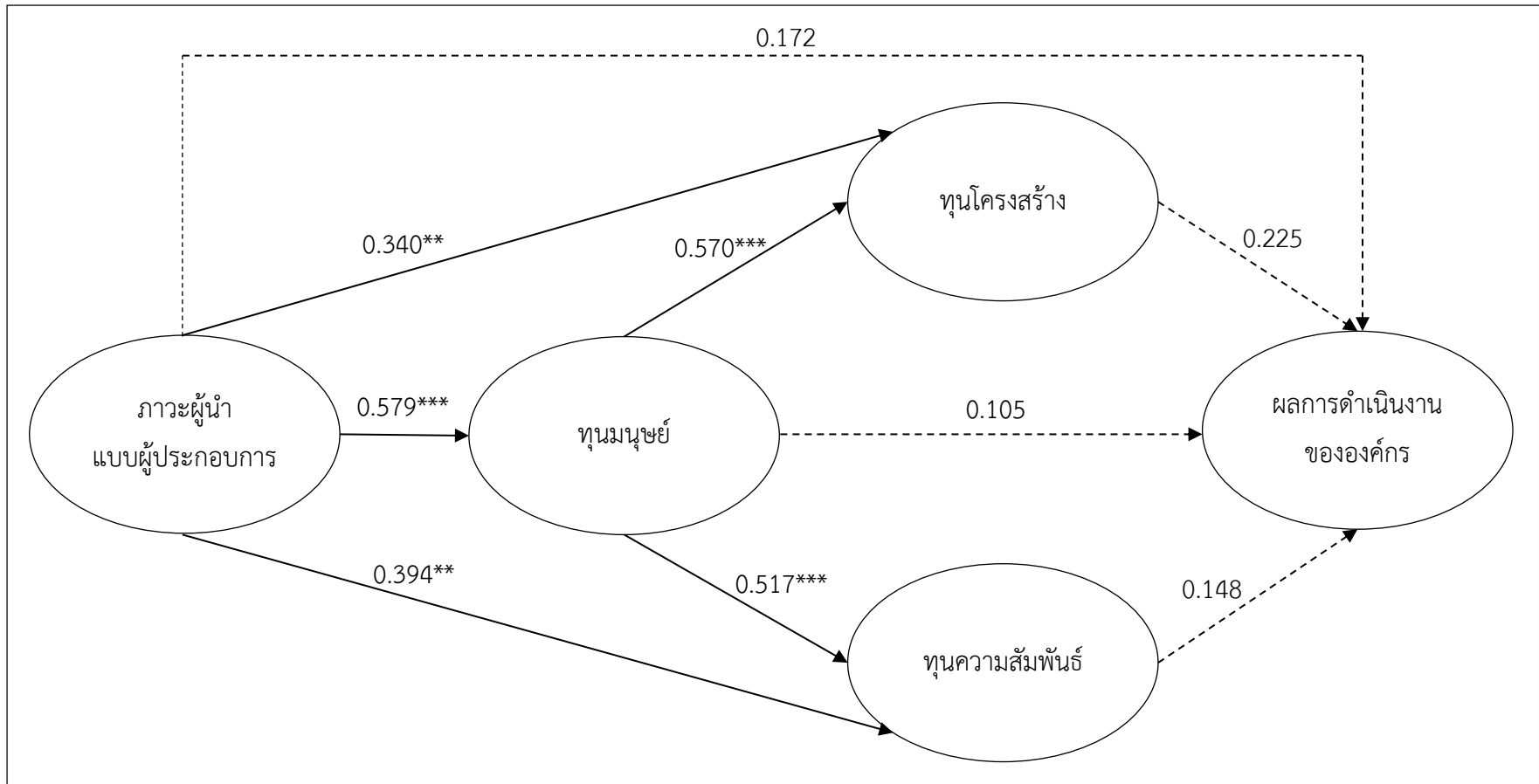
** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตาราง 4.23 แสดงผลการทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาแต่ละประเภทในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ไม่ตรงตามสมมติฐานที่ 7-8 และ 12-16

อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ทุนมนุษย์มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนโครงสร้าง ($\beta=0.330$, $p<0.001$, 95% CI[0.179-0.532]) และพบว่าทุนมนุษย์มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนความสัมพันธ์ ($\beta=0.299$, $p<0.01$, 95% CI[0.146-0.499]) ดังนั้น ทุนมนุษย์จึงมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนโครงสร้าง และเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนความสัมพันธ์



ภาพประกอบ 4.19 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจากโปรแกรม Mplus
 (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)



ภาพประกอบ 4.20 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง
 (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ

ตาราง 4.24 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
SR	844.647	507	0.000	1.666	0.080	0.070	0.089	0.900	0.888	0.068

จากตาราง 4.24 แสดงผลการประเมินความกลมกลืนรวมของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืน ดังนี้ $\chi^2=844.647$, $df=507$ และ $\chi^2/df=1.666$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.068, ค่า RMSEA=0.080 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.900 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2564) ดังนั้นแสดงว่า โมเดลโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.25 ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CIs	
				Lower	Upper
1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.095	0.966	0.334	-0.087	0.305
2. ทุนมนุษย์--> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.109	0.390	0.696	-0.419	0.685
3. ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.268	1.166	0.244	-0.167	0.741
4. ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.199	0.858	0.391	-0.324	0.596
5. ทุนมนุษย์ --> ทุนโครงสร้าง	0.752***	11.329	0.000	0.613	0.873
6. ทุนมนุษย์ --> ทุนความสัมพันธ์	0.714***	9.360	0.000	0.556	0.854
7. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์	0.272*	2.290	0.022	0.024	0.482
8. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนโครงสร้าง	0.124	1.407	0.160	-0.053	0.293
9. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนความสัมพันธ์	0.184*	2.034	0.042	-0.009	0.347

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.25 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทุนมนุษย์ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทุนโครงสร้างไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และทุนความสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1-4

อย่างไรก็ตามทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.752$, $p<0.001$, 95% CI[0.613-0.873]) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 5 และทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์ ($\beta=0.714$, $p<0.001$, 95% CI[0.556-0.854]) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 6

และพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.272$, $p<0.05$, 95% CI[0.024-0.482]) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 9 และภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.184$, $p<0.05$, CI[-0.009-0.347]) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 11 และจากผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 10

ตาราง 4.26 ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

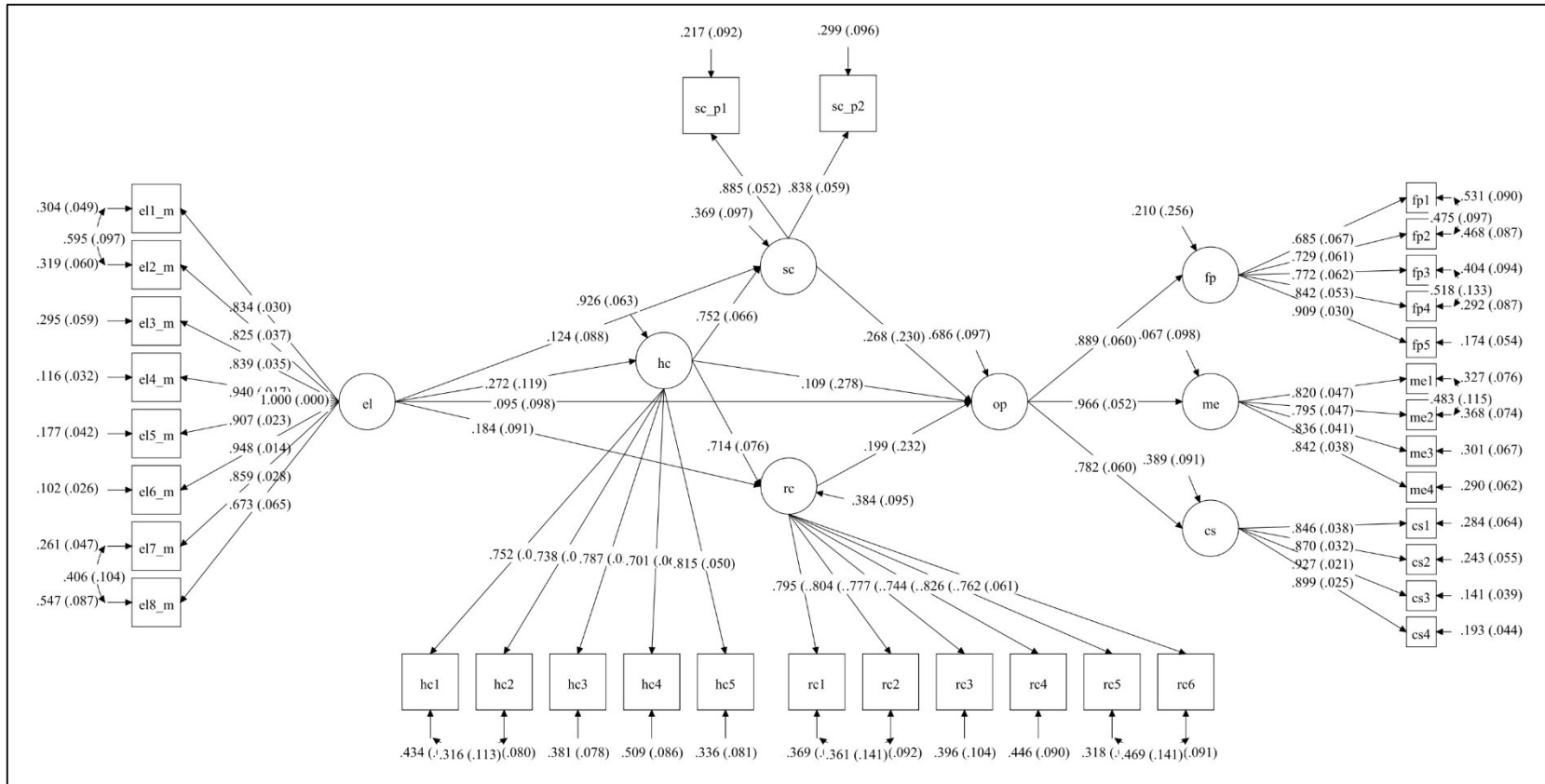
เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CIs	
				Lower	Upper
1. ทุนมนุษย์ --> ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.202	1.113	0.266	-0.128	0.598
2. ทุนมนุษย์ --> ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.142	0.835	0.404	-0.253	0.428
3. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.029	0.347	0.729	-0.126	0.225
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.033	0.754	0.451	-0.031	0.141
5. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.037	0.725	0.469	-0.062	0.145
6. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.055	0.960	0.337	-0.039	0.187
7. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.039	0.719	0.472	-0.069	0.148
8. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ทุนโครงสร้าง	0.204*	2.144	0.032	0.017	0.390
9. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ทุนความสัมพันธ์	0.194*	2.138	0.033	0.016	0.370

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

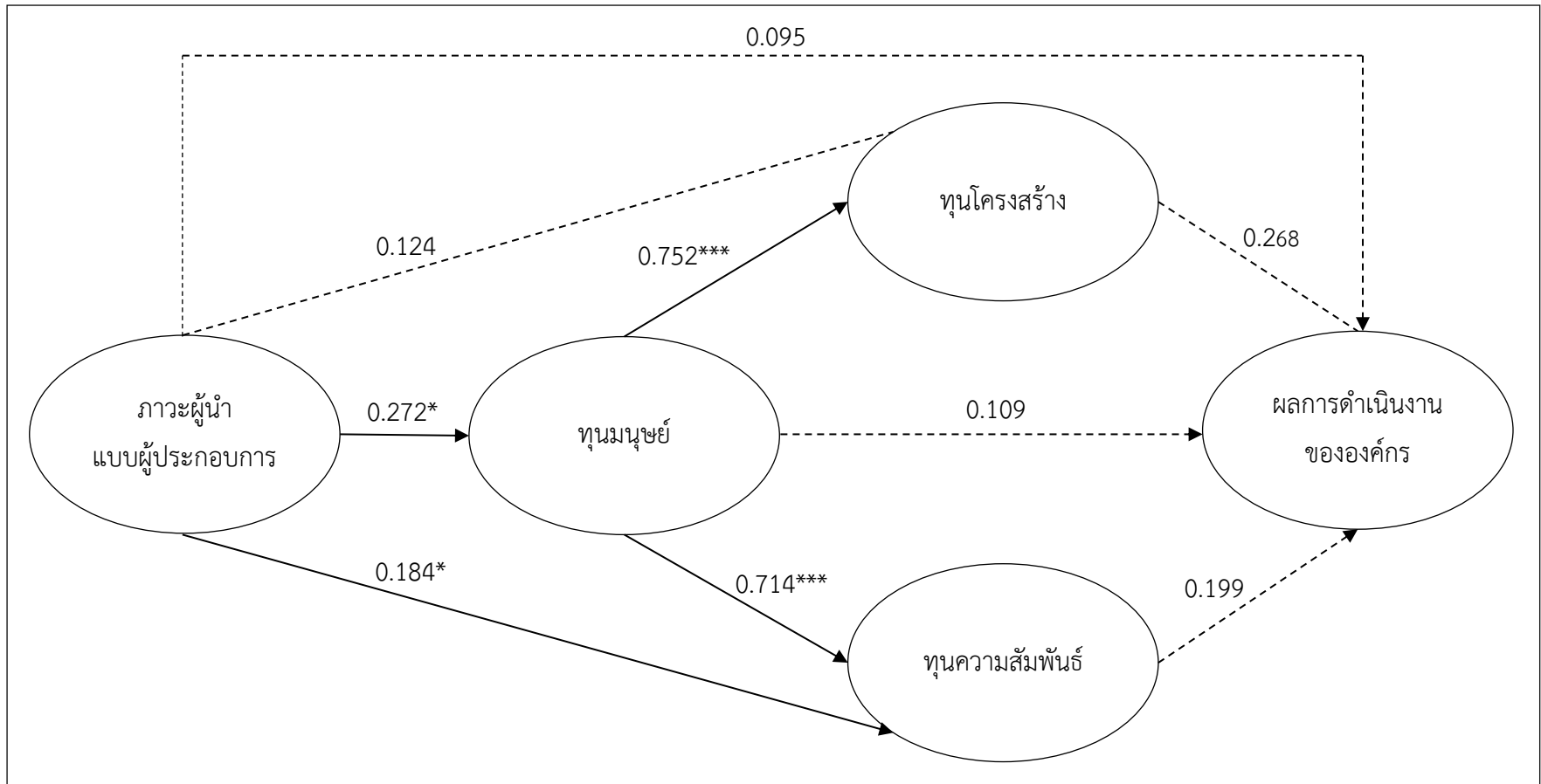
จากตาราง 4.26 แสดงผลการทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาแต่ละประเภทในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ

ผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ไม่ตรงตามสมมติฐานที่ 7-8 และ 12-16

อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ทุนมนุษย์มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนโครงสร้าง ($\beta=0.204$, $p<0.05$, 95% CI[0.017-0.390]) และพบว่าทุนมนุษย์มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนความสัมพันธ์ ($\beta=0.194$, $p<0.05$, 95% CI[0.016-0.370]) ดังนั้นทุนมนุษย์จึงมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนโครงสร้าง และเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนความสัมพันธ์



ภาพประกอบ 4.21 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจากโปรแกรม Mplus (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)



ภาพประกอบ 4.22 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง
 (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

ดังนั้นจากผลวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ทั้ง 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และ รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ พบว่าผลการวิเคราะห์ส่วนใหญ่สอดคล้องกัน สามารถเปรียบเทียบและอธิบายผลการวิเคราะห์เป็นสองกลุ่ม คือ ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่สอดคล้องกัน และ ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกัน อธิบายผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่สอดคล้องกัน

1) ทุมนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 5 อธิบายได้ว่า เมื่อองค์กรมีทุนมนุษย์สูงขึ้นก็จะเสริมสร้างทุนโครงสร้างให้กับองค์กรเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นโครงสร้างหลักของทุนทางปัญญา ดังนั้นหากพนักงานขององค์กรมีทุนมนุษย์สูง นั่นคือ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะทางวิชาชีพก็จะสามารถปรับปรุงและพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและดียิ่งขึ้นได้

2) ทุมนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์ ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 6 อธิบายได้ว่า เมื่อทุนมนุษย์ในองค์กรเพิ่มสูงขึ้นจะส่งผลให้ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เนื่องจาก ทุนมนุษย์สามารถทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์และการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กร ดังนั้น หากพนักงานขององค์กรมีทุนมนุษย์สูง นั่นคือ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ในการติดต่อและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ก็จะสามารถยกระดับทุนความสัมพันธ์ให้กับองค์กรได้

3) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 9 อธิบายได้ว่า เมื่อผู้นำองค์กรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีส่วนในการส่งเสริมและยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กรให้สูงขึ้นได้เช่นกัน

เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ซึ่งมีคุณลักษณะที่สะท้อนการตระหนักรับรู้ถึงโอกาส (Recognizing) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting) ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร จากคุณลักษณะ พฤติกรรมของผู้นำ จึงน่าจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมทุนทางปัญญาขององค์กร ทั้งทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ เพื่อเตรียมความพร้อมของทรัพยากรดังกล่าวให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันนำไปสู่ความสำเร็จและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

ทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลต่อทุนมนุษย์ เนื่องจากคุณลักษณะ พฤติกรรม และการกระทำของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพนักงานให้ปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำโดยมีผู้นำเป็นต้นแบบและมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีส่วนในการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน

ให้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งถือเป็นการยกระดับทุนมนุษย์ของพนักงานแต่ละบุคคล อันส่งผลให้ทุนมนุษย์ขององค์กรสูงขึ้นตามมา

4) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 11 อธิบายได้ว่า เมื่อผู้นำองค์กรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีส่วนในการส่งเสริมและยกระดับทุนความสัมพันธ์ขององค์กรให้สูงขึ้นได้เช่นกัน เนื่องจากคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำของผู้นำ เช่น การมีแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงไป การมีความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างองค์กรกับภายนอกองค์กร เป็นต้น จะแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญและให้คุณค่าต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับภายนอกองค์กร จึงมีส่วนในการยกระดับทุนความสัมพันธ์ขององค์กรให้สูงขึ้นได้

นอกจากนี้ จากการทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า ทุนมนุษย์มีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง ดังนี้

5) ทุนมนุษย์มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนโครงสร้าง อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนมนุษย์ และทุนมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อทุนโครงสร้าง เนื่องจากความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรจะนำไปสู่การคิดค้น การสร้าง และการพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กรตามมา

6) ทุนมนุษย์มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนความสัมพันธ์ อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนมนุษย์ และทุนมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์ เนื่องจากความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรจะนำไปสู่การสร้างและการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกขององค์กร อันนำไปสู่ผลเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กรตามมา

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ทั้ง 2 รูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1-4 และผลการทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาแต่ละประเภทในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ไม่ตรงตามสมมติฐานที่ 7-8 และ 12-16

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกัน

จากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า มีหนึ่งสมมติฐานที่ไม่สอดคล้องกัน ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 10 อธิบายได้ว่า ผู้นำองค์กรที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีส่วนในการส่งเสริมและยกระดับทุนโครงสร้างขององค์กรให้สูงขึ้นได้ เนื่องจากคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีส่วนในการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าอยู่เสมอจึงอาจก่อให้เกิดกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ หรือเกิดการค้นพบนวัตกรรมใหม่ขึ้น เป็นต้น

ในขณะที่ผลการวิเคราะห์ในรูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 4.27 สรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	รูปแบบที่ 1 (Model 1)		รูปแบบที่ 2 (Model 2)	
	ตรงตามสมมติฐาน	ไม่ตรงตามสมมติฐาน	ตรงตามสมมติฐาน	ไม่ตรงตามสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร		✓		✓
สมมติฐานที่ 2 ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร		✓		✓
สมมติฐานที่ 3 ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร		✓		✓
สมมติฐานที่ 4 ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร		✓		✓
สมมติฐานที่ 5 ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างขององค์กร	✓		✓	
สมมติฐานที่ 6 ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ขององค์กร	✓		✓	
สมมติฐานที่ 7 ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนโครงสร้าง		✓		✓
สมมติฐานที่ 8 ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนความสัมพันธ์		✓		✓
สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนมนุษย์	✓		✓	
สมมติฐานที่ 10 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้าง	✓			✓

สมมติฐานการวิจัย	รูปแบบที่ 1 (Model 1)		รูปแบบที่ 2 (Model 2)	
	ตรงตาม สมมติฐาน	ไม่ตรงตาม สมมติฐาน	ตรงตาม สมมติฐาน	ไม่ตรงตาม สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 11 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์	✓		✓	
สมมติฐานที่ 12 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนมนุษย์		✓		✓
สมมติฐานที่ 13 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนโครงสร้าง		✓		✓
สมมติฐานที่ 14 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนความสัมพันธ์		✓		✓
สมมติฐานที่ 15 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนมนุษย์และทุนโครงสร้าง		✓		✓
สมมติฐานที่ 16 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนมนุษย์และทุนความสัมพันธ์		✓		✓

รูปแบบที่ 1 (Model 1) หมายถึง เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง

รูปแบบที่ 2 (Model 2) หมายถึง พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ

อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุนทางปัญญาจะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มงานวิจัยที่กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยแยกประเภททุนทางปัญญาแต่ละประเภท ดังกรอบแนวคิดการวิจัยเดิมในการวิจัยครั้งนี้ และ 2) กลุ่มงานวิจัยที่ได้รวมประเภทของทุนทางปัญญาแต่ละประเภทให้อยู่ภายใต้ตัวแปรเดียวกัน เช่น Alrowwad et al., (2020) งานวิจัยของ Chahal and Bakshi (2016) งานวิจัยของ Coder et al., (2017) งานวิจัยของ Ginesti et al. (2018) งานวิจัยของ Huang and Huang (2020) งานวิจัยของ Lo et al. (2020) งานวิจัยของ Moon and Kym (2006) งานวิจัยของ Pew Tan and Hancock (2007) และงานวิจัยของ Yusliza et al. (2020) เป็นต้น

ดังนั้น หลังการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยในบทที่ 2 การศึกษา จึงมีการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างด้วยตัวแปรแฝงจำนวนเท่าเดิม โดยนำตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์มาอยู่ภายใต้ตัวแปรทุนทางปัญญา ดังภาพประกอบ 4.23 ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานการวิจัย 4 ข้อ ดังนี้

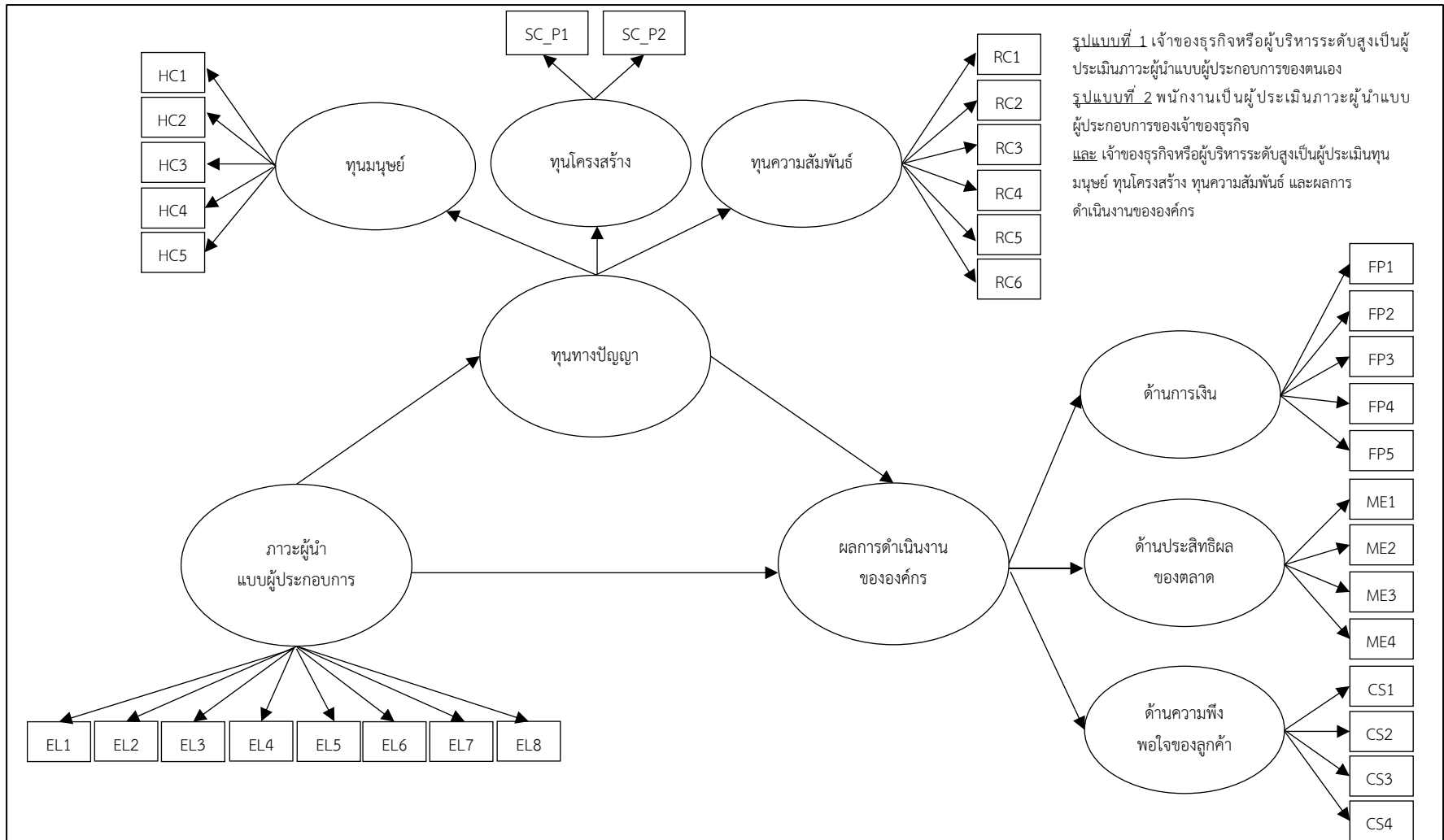
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญาขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างดังภาพประกอบ 4.23 พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยที่มีการปรับโมเดลน้อยลงเมื่อเทียบกับผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยเดิม ดังอธิบายผลการวิเคราะห์ในหัวข้อต่อไป



รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง
 รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ
 และ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ภาพประกอบ 4.23 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง

จากการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง

1. การวิเคราะห์โมเดลการวัด ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

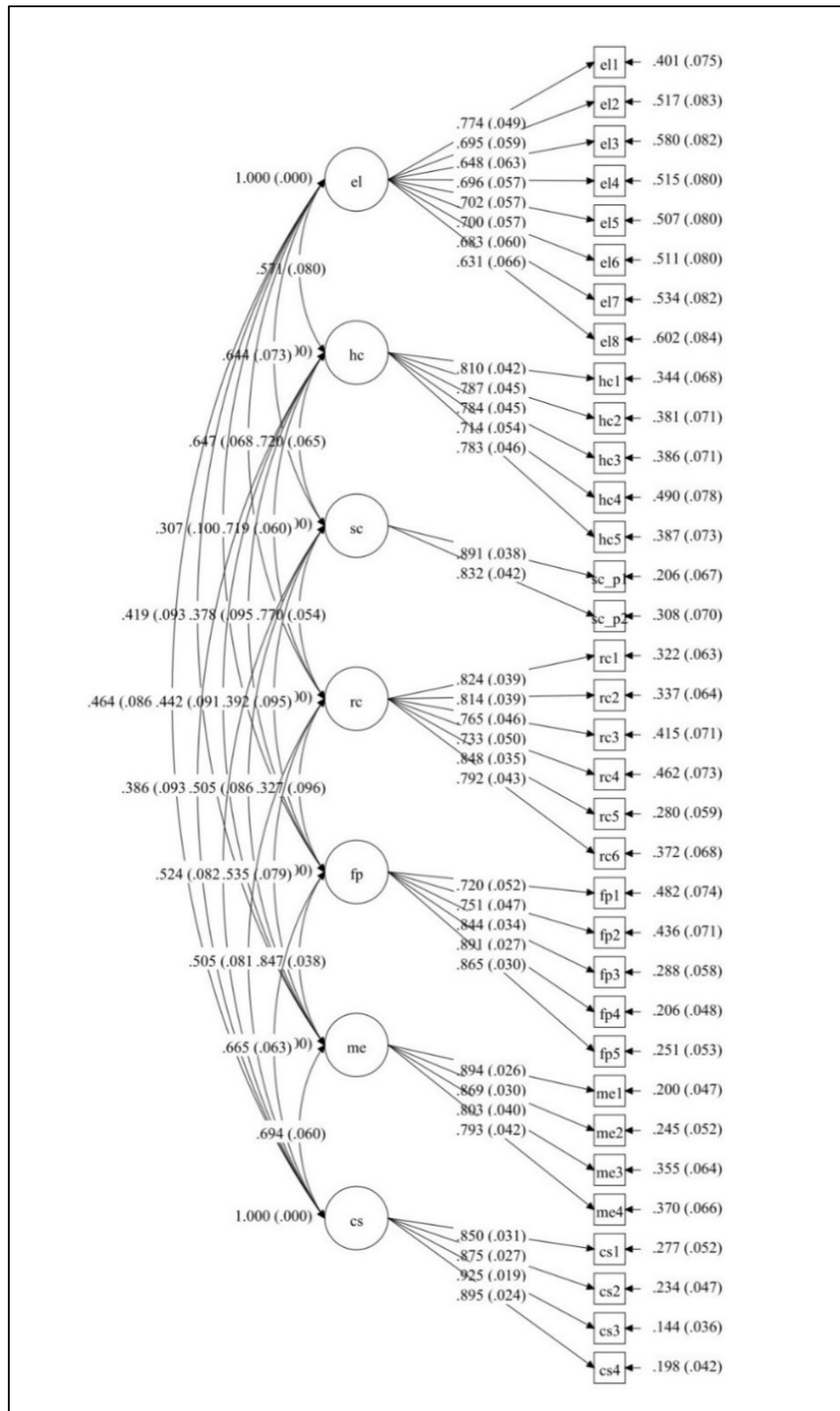
1) การประเมินโมเดลรวม: จากตาราง 4.28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ลำดับที่สอง (2ndCFA) มีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=934.699$, $df=518$, และ $\chi^2/df=1.804$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Good Fit) (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่าSRMR=0.072 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003) ทั้งนี้ มีค่าCFI=0.850, ค่าTLI=0.838 และค่าRMSEA=0.088 ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ เพื่อให้โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยิ่งขึ้น จึงมีการปรับโมเดลการวัด ดังตาราง 4.29 ทั้งนี้ หลังการปรับโมเดลการวัด มีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=790.113$, $df=512$ และ $\chi^2/df=1.543$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่าSRMR=0.069, ค่าRMSEA=0.072 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่าCFI=0.900 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2564) ดังนั้นแสดงว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.28 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

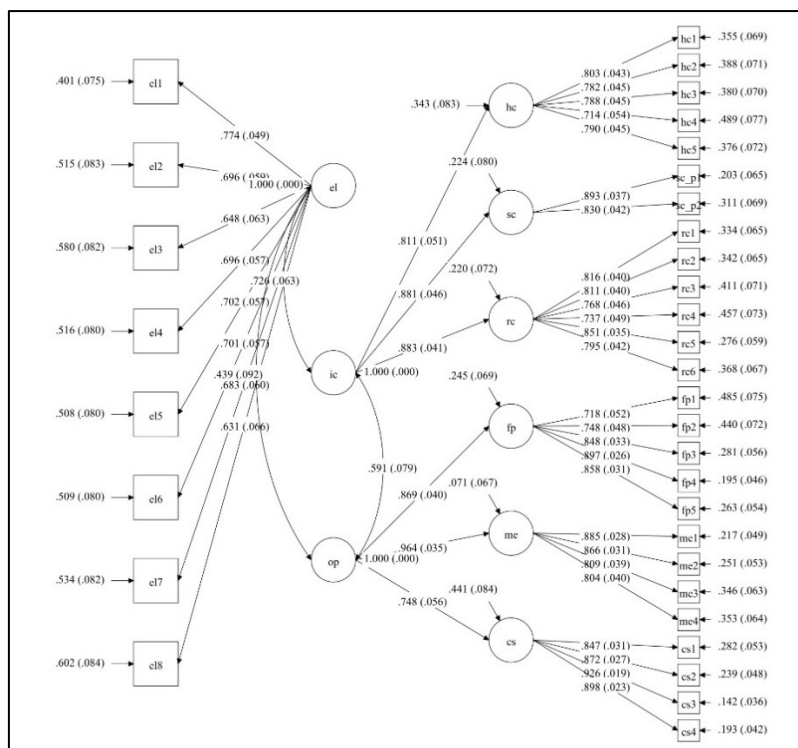
Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
1 st CFA	915.421	506	0.000	1.809	0.088	0.079	0.097	0.853	0.837	0.062
2 nd CFA	934.699	518	0.000	1.804	0.088	0.078	0.096	0.850	0.838	0.072
2 nd CFA (หลังปรับโมเดล)	790.113	512	0.000	1.543	0.072	0.062	0.082	0.900	0.891	0.069

ตาราง 4.29 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของการปรับโมเดลการวัด
(รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบ
ผู้ประกอบการของตนเอง)

Model	χ^2	df	P-Value	$\Delta\chi^2$	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
							Lower	Upper			
EL2 WITH EL1	895.079	517	0.000	39.62	1.731	0.083	0.074	0.093	0.864	0.853	0.070
RC6 WITH RC5	868.908	516	0.000	26.171	1.684	0.081	0.071	0.090	0.873	0.862	0.072
FP2 WITH FP1	843.502	515	0.000	25.406	1.638	0.078	0.068	0.087	0.882	0.872	0.071
EL8 WITH EL7	822.808	514	0.000	20.694	1.601	0.076	0.066	0.085	0.889	0.879	0.071
FP4 WITH FP3	807.743	513	0.000	15.065	1.575	0.074	0.064	0.084	0.894	0.884	0.070
ME2 WITH ME1	790.113	512	0.000	17.63	1.543	0.072	0.062	0.082	0.900	0.891	0.069

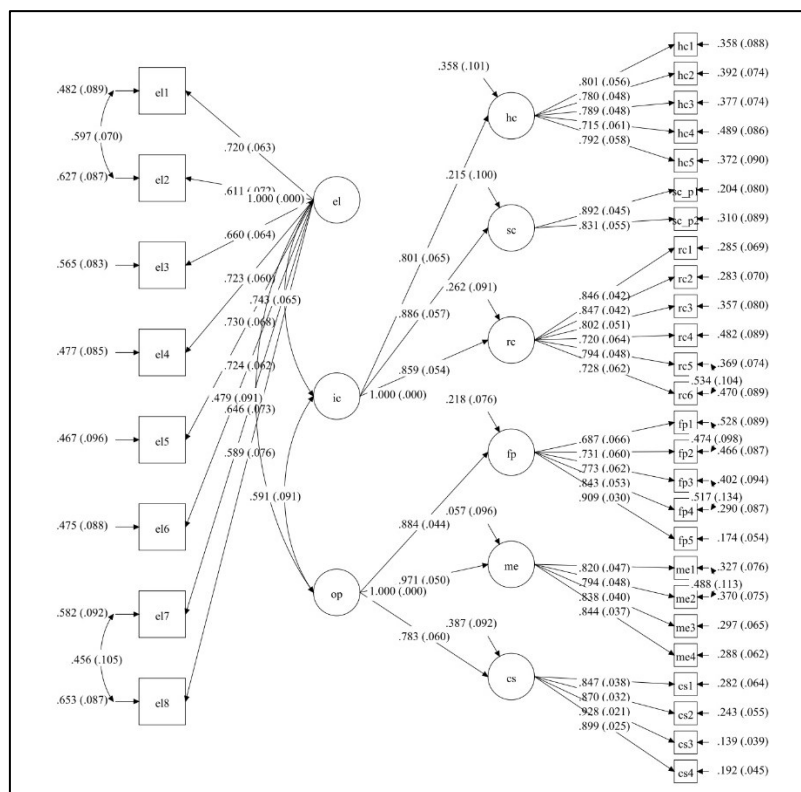


ภาพประกอบ 4.24 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 1stCFA
 (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)



ภาพประกอบ 4.25 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 2ndCFA (ก่อนปรับโมเดล)

(รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)



ภาพประกอบ 4.26 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 2ndCFA (หลังปรับโมเดล)

(รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

2) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้: จากตาราง 4.30 พบว่าค่าน้ำหนักของทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้น

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity): พิจารณาจากความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

(1) ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง พิจารณาจากค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) ทั้งนี้จากตาราง 4.30 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า CR มากกว่า 0.7 และส่วนใหญ่มีค่า AVE มากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) นอกจากตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) ที่มีค่า AVE เท่ากับ 0.459 อย่างไรก็ตามตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) มีค่า CR เท่ากับ 0.871 แสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

(2) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ใช้วิธีการเปรียบเทียบค่า AVE เทียบกับค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ หากค่า $AVE > R^2$ แสดงว่าตัวแปรแฝงนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Hair et al., 2019) โดยจากตาราง 4.31 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงที่มีค่า AVE มากกว่าค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ แสดงว่าแต่ละองค์ประกอบที่อยู่ในรูปของตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกจากตัวแปรแฝงอื่น ๆ นอกจากค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาที่มีค่ามากกว่า AVE

ตาราง 4.30 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)		0.871	0.459
EL1 ฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	0.720***		
EL2 ฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.611***		
EL3 ฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	0.660***		
EL4 ฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	0.723***		
EL5 ฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ฉันทำ	0.730***		
EL6 ฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	0.724***		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
EL7 ฉันทักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	0.646***		
EL8 ฉันทักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	0.589***		
ทุนทางปัญญา (IC)		0.886	0.722
ทุนมนุษย์ (HC)	0.801***		
ทุนโครงสร้าง (SC)	0.886***		
ทุนความสัมพันธ์ (RC)	0.859***		
ทุนมนุษย์ (HC)		0.883	0.602
HC1 พนักงานในองค์กรของฉันทักจะการทำงานในระดับสูง	0.801***		
HC2 พนักงานในองค์กรของฉันทักได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน	0.780***		
HC3 พนักงานในองค์กรของฉันทักมีความคิดสร้างสรรค์และฉลาดหลักแหลม	0.789***		
HC4 พนักงานในองค์กรของฉันทักเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน	0.715***		
HC5 พนักงานในองค์กรของฉันทักมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ	0.792***		
ทุนโครงสร้าง (SC)		0.853	0.743
SC_P1	0.892***		
SC_P2	0.831***		
ทุนความสัมพันธ์ (RC)		0.909	0.626
RC1 องค์กรของฉันทักและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.846***		
RC2 องค์กรของฉันทักและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มักจะมีการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.847***		
RC3 ความร่วมมือระหว่างองค์กรของฉันทักและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นไปอย่างราบรื่น	0.802***		
RC4 หน่วยงานภายในองค์กรของฉันทัก เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิต มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.720***		
RC5 พนักงานในองค์กรของฉันทักจะร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.794***		
RC6 ความร่วมมือภายในองค์กรของฉันทักเป็นไปอย่างราบรื่น	0.728***		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.913	0.779
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	0.884***		
ประสิทธิภาพทางการตลาด (ME)	0.971***		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	0.783***		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)		0.893	0.628
FP1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	0.687***		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
FP2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	0.731***		
FP3 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	0.773***		
FP4 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	0.843***		
FP5 การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	0.909***		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)		0.894	0.679
ME1 การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.820***		
ME2 การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	0.794***		
ME3 การเติบโตของลูกค้าใหม่	0.838***		
ME4 การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	0.844***		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		0.936	0.786
CS1 ความพึงพอใจของลูกค้า	0.847***		
CS2 การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	0.870***		
CS3 การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	0.928***		
CS4 การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	0.899***		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ตาราง 4.31 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เทียบกับค่าสหสัมพันธ์กำลังสอง (R^2) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

องค์ประกอบ	EL	IC	OP
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)	0.459		
ทุนทางปัญญา (IC)	0.552	0.722	
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	0.229	0.349	0.779

ค่าที่อยู่ตามแนวทแยงและเป็นตัวทึบ คือ ค่า AVE และค่าใต้เส้นแนวทแยง คือ ค่า R^2 ระหว่างองค์ประกอบ

2. การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

ตาราง 4.32 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
SR	790.113	512	0.000	1.543	0.072	0.062	0.082	0.900	0.891	0.069

จากตาราง 4.32 แสดงผลการประเมินความกลมกลืนรวมของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืน ดังนี้ $\chi^2=790.113$, $df=512$ และ $\chi^2/df=1.543$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.069, ค่า RMSEA=0.072 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.900 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์ รินโรตอง, 2564) ดังนั้นแสดงว่า โมเดลโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.33 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และ ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CIs	
				Lower	Upper
1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.090	0.468	0.639	-0.281	0.475
2. ทุนทางปัญญา --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.524**	2.675	0.007	0.109	0.871
3. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนทางปัญญา	0.743***	11.348	0.000	0.600	0.858
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนทางปัญญา --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.389*	2.503	0.012	0.081	0.690

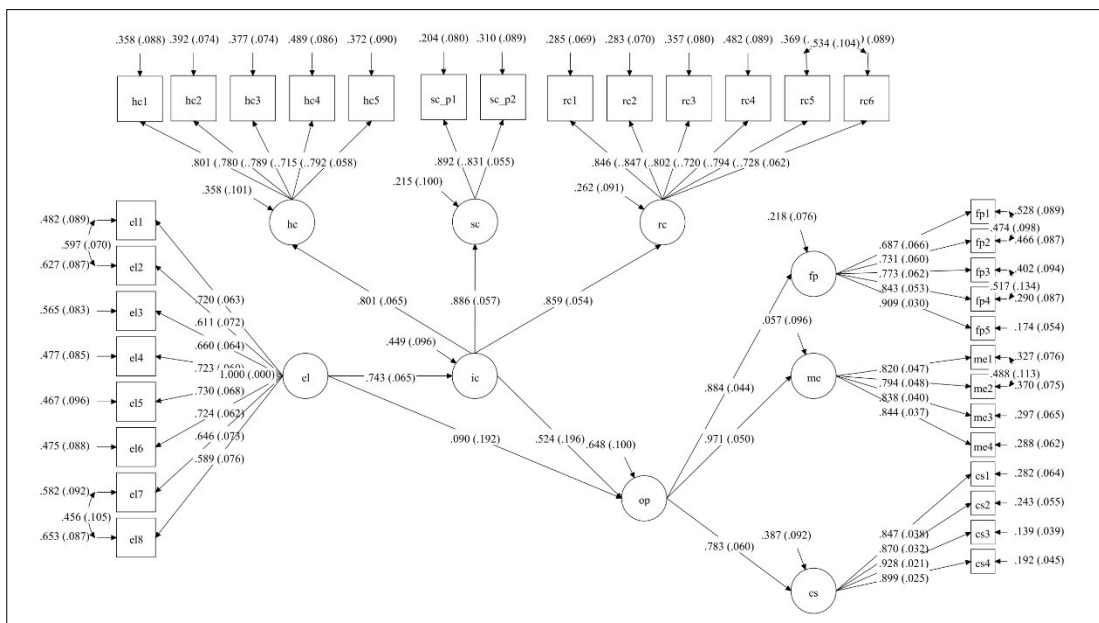
* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.33 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

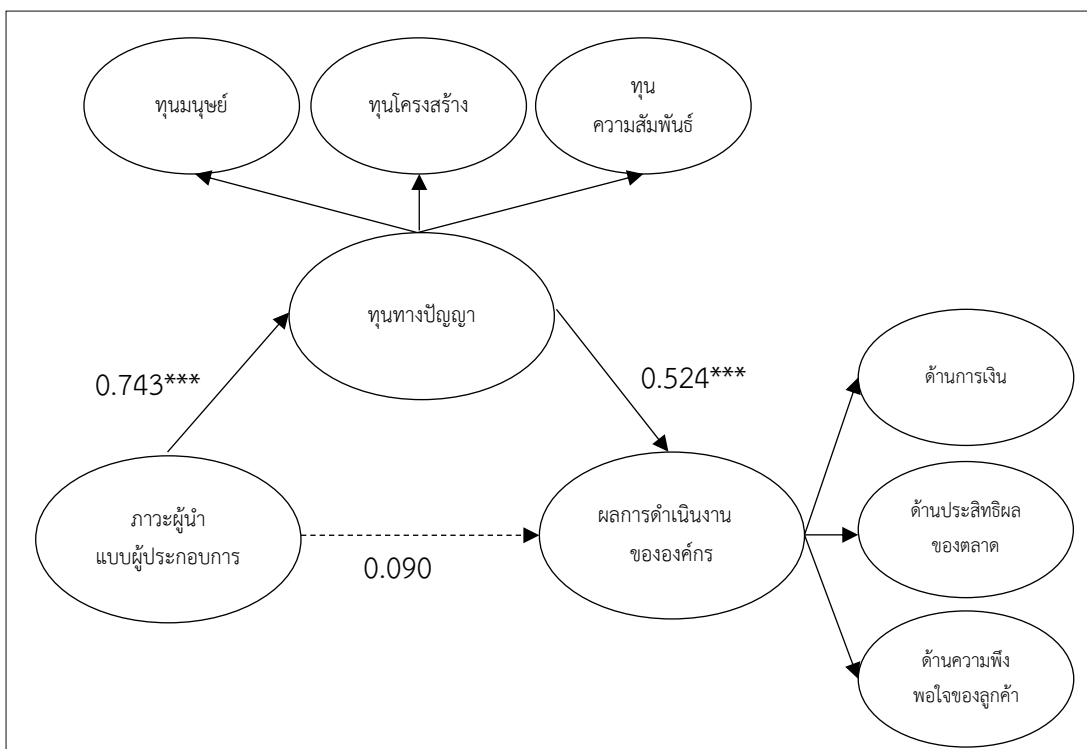
อย่างไรก็ตาม พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.743$, $p<0.001$, 95% CI[0.600-0.858]) ตรงตามสมมติฐาน

การวิจัยที่ 3 และพบว่า ทักษะปัญหาที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.524, p<0.01, 95\% \text{ CI}[0.109-0.871]$) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 2

การทดสอบบทบาทของทักษะปัญหาในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทักษะปัญหา ($\beta=0.389, p<0.05, 95\% \text{ CI}[0.081-0.690]$) ตรงตามสมมติฐานที่ 4 ทั้งนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลของทักษะปัญหาในฐานะตัวแปรคั่นกลาง พบว่าเป็น ตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating) อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านตัวแปรทักษะปัญหาเพียงอย่างเดียว



ภาพประกอบ 4.27 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจากโปรแกรม Mplus (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)



ภาพประกอบ 4.28 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

อย่างไรก็ตาม เมื่อแยกวิเคราะห์บทบาทการคั่นกลางของทุนทางปัญญาแต่ละประเภท เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญาแต่ละประเภทกับผลการดำเนินงานขององค์กร อธิบายผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

1. การทดสอบบทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์

1) การประเมินโมเดลรวม: จากตาราง 4.34 แสดงผลการประเมินโมเดลรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (2ndCFA) หลังการปรับโมเดลการวัด 3 คู่ คือ EL2 WITH EL1, FP2 WITH FP1 และ EL8 WITH EL7 และการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (SR) ซึ่งมีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=457.575$, $df=290$ และ $\chi^2/df=1.578$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.069, ค่า RMSEA=0.074 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.916 และ TLI=0.906 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2564) ดังนั้นแสดงว่า ทั้งโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.34 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
1 st CFA	535.722	289	0.000	1.854	0.090	0.078	0.102	0.876	0.861	0.066
2 nd CFA	543.052	293	0.000	1.853	0.090	0.078	0.102	0.875	0.861	0.072
2 nd CFA (หลังปรับโมเดล)	457.575	290	0.000	1.578	0.074	0.061	0.087	0.916	0.906	0.069
SR	457.575	290	0.000	1.578	0.074	0.061	0.087	0.916	0.906	0.069

2) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้: จากตาราง 4.35 พบว่าค่าน้ำหนักของทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้น

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity): จากตาราง 4.35 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) มากกว่า 0.7 และส่วนใหญ่มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) มากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) นอกจากตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) ที่มีค่า AVE เท่ากับ 0.459 อย่างไรก็ตามตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) มีค่า CR เท่ากับ 0.871 แสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ตาราง 4.35 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)		0.871	0.459
EL1 ฉันทักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	0.702		
EL2 ฉันทักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.605		
EL3 ฉันทักมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	0.655		
EL4 ฉันทักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	0.739		
EL5 ฉันทักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ฉันทัก	0.724		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
EL6 ฉันทึ่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	0.728		
EL7 ฉันทึ่วักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	0.653		
EL8 ฉันทึ่วักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกรอบในการดำเนินธุรกิจ	0.595		
ทุนมนุษย์ (HC)		0.883	0.603
HC1 พนักงานในองค์กรของฉันทึ่วักมีทักษะการทำงานในระดับสูง	0.809		
HC2 พนักงานในองค์กรของฉันทึ่วักได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน	0.786		
HC3 พนักงานในองค์กรของฉันทึ่วักมีความคิดสร้างสรรค์และฉลาดหลักแหลม	0.791		
HC4 พนักงานในองค์กรของฉันทึ่วักเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน	0.712		
HC5 พนักงานในองค์กรของฉันทึ่วักมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ	0.780		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.897	0.746
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	0.878		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	0.953		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	0.748		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)		0.903	0.655
FP1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	0.682		
FP2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	0.716		
FP3 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	0.859		
FP4 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	0.910		
FP5 การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	0.854		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)		0.907	0.708
ME1 การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.883		
ME2 การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	0.865		
ME3 การเติบโตของลูกค้าใหม่	0.811		
ME4 การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	0.805		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		0.936	0.786
CS1 ความพึงพอใจของลูกค้า	0.847		
CS2 การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	0.872		
CS3 การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	0.927		
CS4 การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	0.898		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

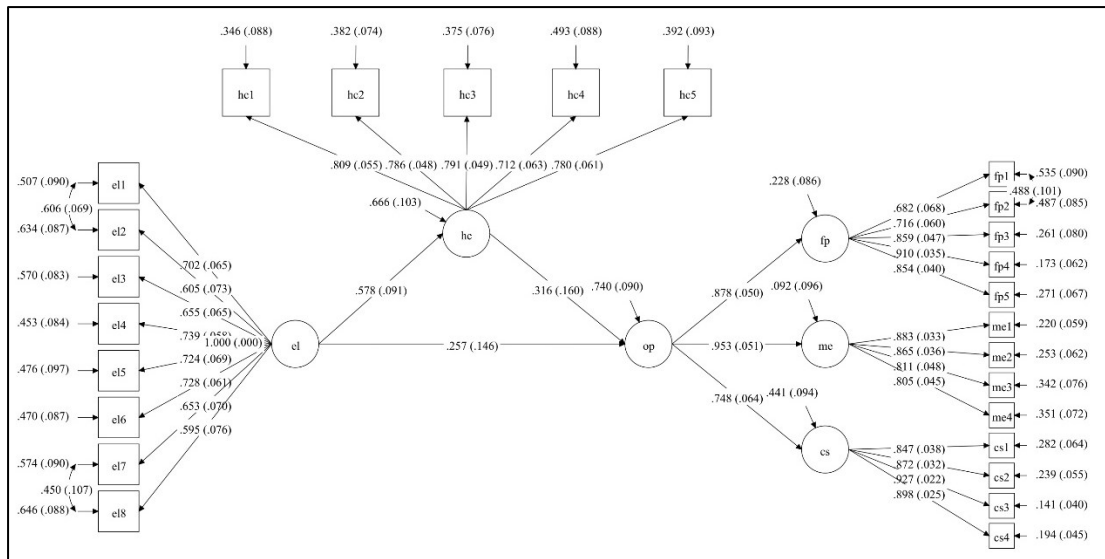
ตาราง 4.36 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CLs	
				Lower	Upper
1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.257	1.767	0.077	-0.017	0.560
2. ทุนมนุษย์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.316*	1.971	0.049	-0.033	0.597
3. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์	0.578***	6.318	0.000	0.383	0.739
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.183 ^t	1.907	0.056	-0.019	0.359

*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001, ^tอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.36 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.578$, $p<0.001$, 95% CI[0.383-0.739]) พบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.316$, $p<0.05$)

การทดสอบบทบาทของทุนมนุษย์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนมนุษย์ ($\beta=0.183$, $p<0.10$) ทั้งนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลของทุนมนุษย์ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง พบว่าเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating)



ภาพประกอบ 4.29 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

2. การทดสอบบทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง

1) **การประเมินโมเดลรวม:** จากตาราง 4.37 แสดงผลการประเมินโมเดลรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (2ndCFA) หลังการปรับโมเดลการวัด 3 คู่ คือ EL2 WITH EL1, FP2 WITH FP1 และ EL8 WITH EL7 และการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (SR) ซึ่งมีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=325.278$, $df=221$ และ $\chi^2/df=1.472$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.065, ค่า RMSEA=0.067 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.941 และ TLI=0.933 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์ รินโธสง, 2564) ดังนั้นแสดงว่าทั้งโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

2) **ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้:** จากตาราง 4.38 พบว่าค่าน้ำหนักของทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้น

3) **การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity):** จากตาราง 4.38 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) มากกว่า 0.7 และส่วนใหญ่มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) มากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) นอกจากตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) ที่มีค่า AVE เท่ากับ 0.458 อย่างไรก็ตามตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

(EL) มีค่า CR เท่ากับ 0.871 แสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ตาราง 4.37 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
1 st CFA	400.621	220	0.000	1.821	0.088	0.075	0.102	0.898	0.883	0.059
2 nd CFA	410.314	224	0.000	1.832	0.089	0.075	0.102	0.895	0.881	0.069
2 nd CFA (หลังปรับโมเดล)	325.278	221	0.000	1.472	0.067	0.051	0.082	0.941	0.933	0.065
SR	325.278	221	0.000	1.472	0.067	0.051	0.082	0.941	0.933	0.065

ตาราง 4.38 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)		0.871	0.458
EL1 ฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	0.719		
EL2 ฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.611		
EL3 ฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	0.663		
EL4 ฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	0.720		
EL5 ฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ฉันทำ	0.733		
EL6 ฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	0.728		
EL7 ฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	0.641		
EL8 ฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	0.584		
ทุนโครงสร้าง (SC)		0.853	0.744
SC_P1	0.902		
SC_P2	0.821		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.897	0.746
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	0.874		
ประสิทธิภาพทางการตลาด (ME)	0.952		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	0.753		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)		0.903	0.654
FP1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	0.681		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
FP2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	0.716		
FP3 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	0.859		
FP4 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	0.910		
FP5 การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	0.854		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)		0.907	0.709
ME1 การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.886		
ME2 การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	0.867		
ME3 การเติบโตของลูกค้าใหม่	0.808		
ME4 การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	0.803		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		0.936	0.786
CS1 ความพึงพอใจของลูกค้า	0.847		
CS2 การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	0.872		
CS3 การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	0.927		
CS4 การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	0.898		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

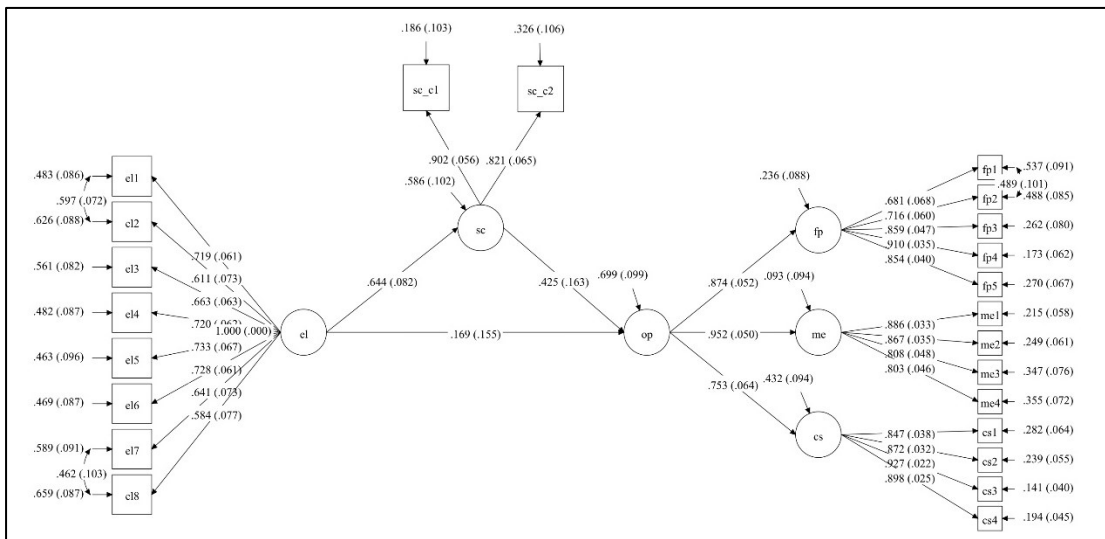
ตาราง 4.39 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CIs	
				Lower	Upper
1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.169	1.088	0.277	-0.143	0.468
2. ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.425**	2.613	0.009	0.081	0.725
3. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนโครงสร้าง	0.644***	7.857	0.000	0.459	0.785
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.274*	2.340	0.019	0.050	0.513

*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.39 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.644$, $p<0.001$, 95% CI[0.459-0.785]) และพบว่า ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.425$, $p<0.01$, 95% CI[0.081-0.725])

การทดสอบบทบาทของทุนโครงสร้างในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนโครงสร้าง ($\beta=0.274, p<0.05, 95\% \text{ CI}[0.050-0.513]$) ทั้งนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลของทุนโครงสร้างในฐานะตัวแปรคั่นกลาง พบว่าเป็น ตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating)



ภาพประกอบ 4.30 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

3. การทดสอบบทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์

1) การประเมินโมเดลรวม: จากตาราง 4.40 แสดงผลการประเมินโมเดลรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (2ndCFA) หลังการปรับโมเดลการวัด 3 คู่ คือ EL2 WITH EL1, FP2 WITH FP1 และ EL8 WITH EL7 และการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (SR) ซึ่งมีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=527.459, df=315$ และ $\chi^2/df=1.674$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.069, ค่า RMSEA=0.080 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.903 และ TLI=0.892 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศริภุญช์ รินโรตอง, 2564) ดังนั้นแสดงว่า ทั้งโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้าง มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.40 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
1 st CFA	598.412	314	0.000	1.906	0.093	0.082	0.104	0.870	0.854	0.060
2 nd CFA	613.655	318	0.000	1.930	0.094	0.083	0.105	0.865	0.851	0.073
2 nd CFA (หลังปรับโมเดล)	527.459	315	0.000	1.674	0.080	0.068	0.092	0.903	0.892	0.069
SR	527.459	315	0.000	1.674	0.080	0.068	0.092	0.903	0.892	0.069

2) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้: จากตาราง 4.41 พบว่า ค่าน้ำหนักของทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้น

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity): จากตาราง 4.41 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) มากกว่า 0.7 และส่วนใหญ่มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) มากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) นอกจากตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) ที่มีค่า AVE เท่ากับ 0.457 อย่างไรก็ตามตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) มีค่า CR เท่ากับ 0.870 แสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ตาราง 4.41 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)		0.870	0.457
EL1 ฉันทักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	0.722		
EL2 ฉันทักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.606		
EL3 ฉันทักมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	0.659		
EL4 ฉันทักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	0.723		
EL5 ฉันทักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ฉันทักทำ	0.737		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
EL6 ฉันทวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	0.726		
EL7 ฉันทักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	0.638		
EL8 ฉันทักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	0.579		
ทุนความสัมพันธ์		0.912	0.635
RC1 องค์กรของฉันทและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.835		
RC2 องค์กรของฉันทและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มักจะมีการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.827		
RC3 ความร่วมมือระหว่างองค์กรของฉันทและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นไปอย่างราบรื่น	0.791		
RC4 หน่วยงานภายในองค์กรของฉันท เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิต มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.713		
RC5 พนักงานในองค์กรของฉันทมักจะร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.829		
RC6 ความร่วมมือภายในองค์กรของฉันทเป็นไปอย่างราบรื่น	0.781		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.896	0.744
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	0.859		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	0.970		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	0.743		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)		0.903	0.654
FP1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	0.681		
FP2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	0.715		
FP3 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	0.861		
FP4 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	0.912		
FP5 การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	0.851		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)		0.906	0.708
ME1 การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.887		
ME2 การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	0.863		
ME3 การเติบโตของลูกค้าใหม่	0.810		
ME4 การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	0.803		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		0.936	0.786
CS1 ความพึงพอใจของลูกค้า	0.847		
CS2 การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	0.873		
CS3 การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	0.926		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
CS4 การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	0.899		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

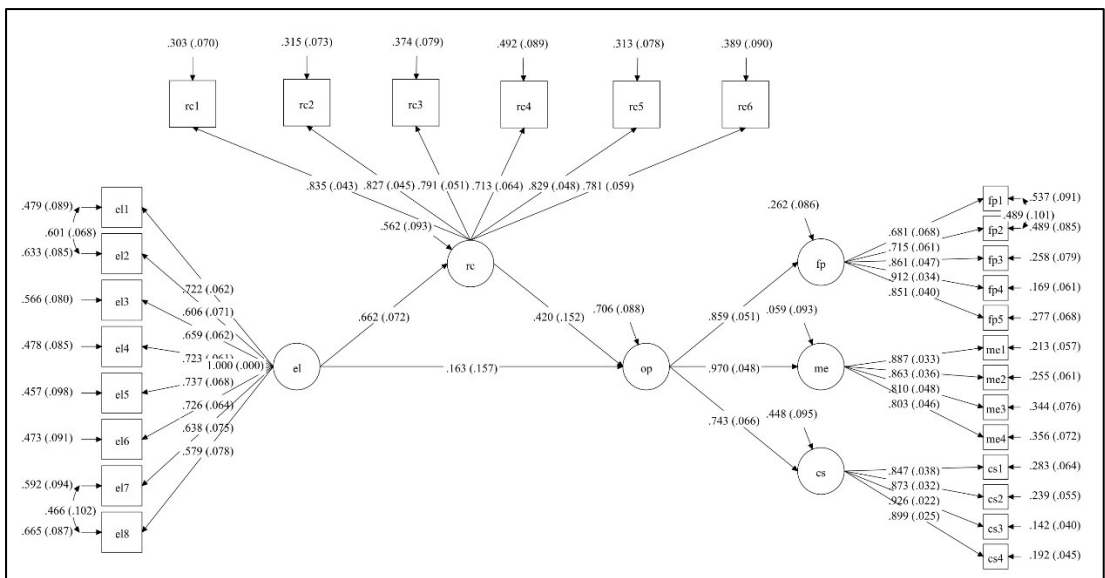
ตาราง 4.42 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง)

เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CLs	
				Lower	Upper
1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.163	1.039	0.299	-0.136	0.473
2. ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.420**	2.768	0.006	0.105	0.695
3. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนความสัมพันธ์	0.662***	9.212	0.000	0.507	0.789
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.278*	2.542	0.011	0.068	0.495

*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.42 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.662$, $p<0.001$, 95% CI[0.507-0.789]) และพบว่า ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.420$, $p<0.01$, 95% CI[0.105-0.695])

การทดสอบบทบาทของทุนความสัมพันธ์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนความสัมพันธ์ ($\beta=0.278$, $p<0.05$, 95% CI[0.068-0.495]) ทั้งนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลของทุนความสัมพันธ์ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง พบว่าเป็น ตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating)



ภาพประกอบ 4.31 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ
 โครงสร้าง (รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบ
 ผู้ประกอบการของตนเอง)

รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ

1. การวิเคราะห์โมเดลการวัด ด้วยการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

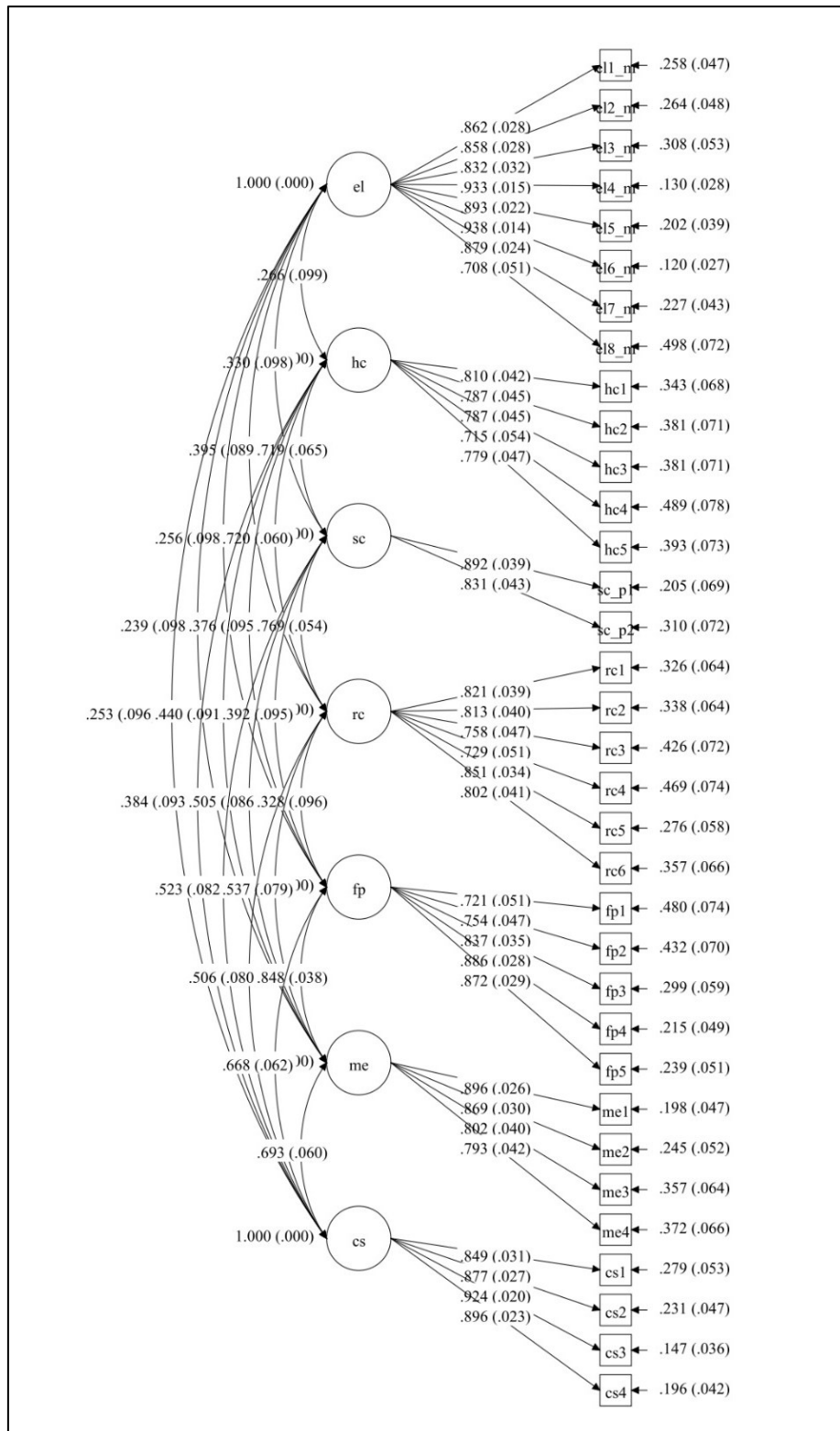
1) การประเมินโมเดลรวม: จากตาราง 4.43 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน ลำดับที่สอง (2ndCFA) มีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=984.298$, $df=518$, และ $\chi^2/df=1.900$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Good Fit) (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.069 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) ทั้งนี้ มีค่า CFI=0.861, ค่า TLI=0.849 และค่า RMSEA=0.093 ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ เพื่อให้โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยิ่งขึ้น จึงมีการปรับโมเดลการวัด ดังตาราง 4.44 ทั้งนี้ หลังการปรับโมเดลการวัด มีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=847.167$, $df=512$ และ $\chi^2/df=1.655$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.069, ค่า RMSEA=0.079 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.900 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2564) ดังนั้นแสดงว่าโมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.43 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

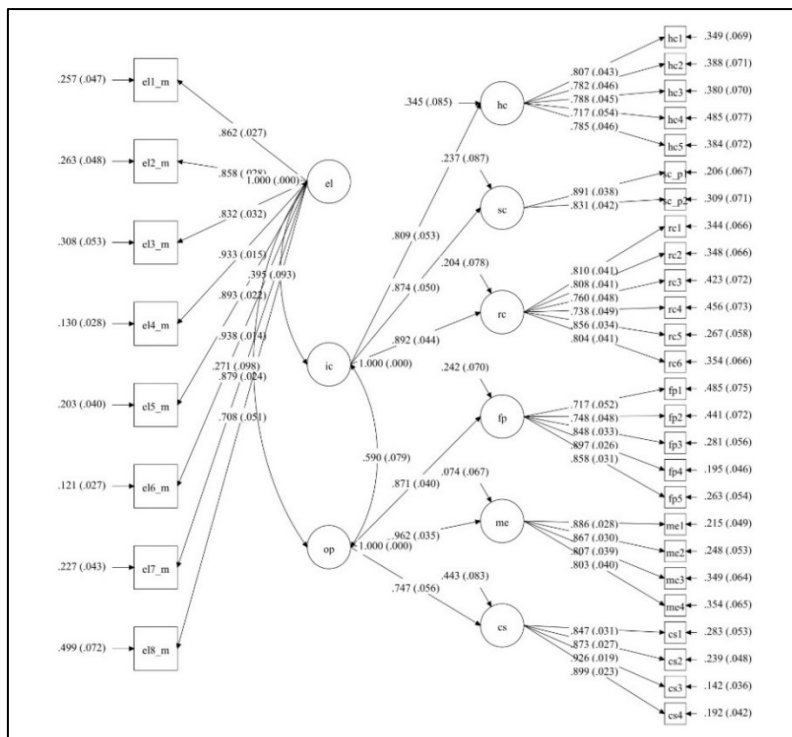
Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
1 st CFA	963.202	506	0.0000	1.904	0.093	0.084	0.102	0.863	0.849	0.061
2 nd CFA	984.298	518	0.0000	1.900	0.093	0.084	0.101	0.861	0.849	0.069
2 nd CFA (หลังปรับโมเดล)	847.167	512	0.0000	1.655	0.079	0.069	0.088	0.900	0.890	0.069

ตาราง 4.44 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของการปรับโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

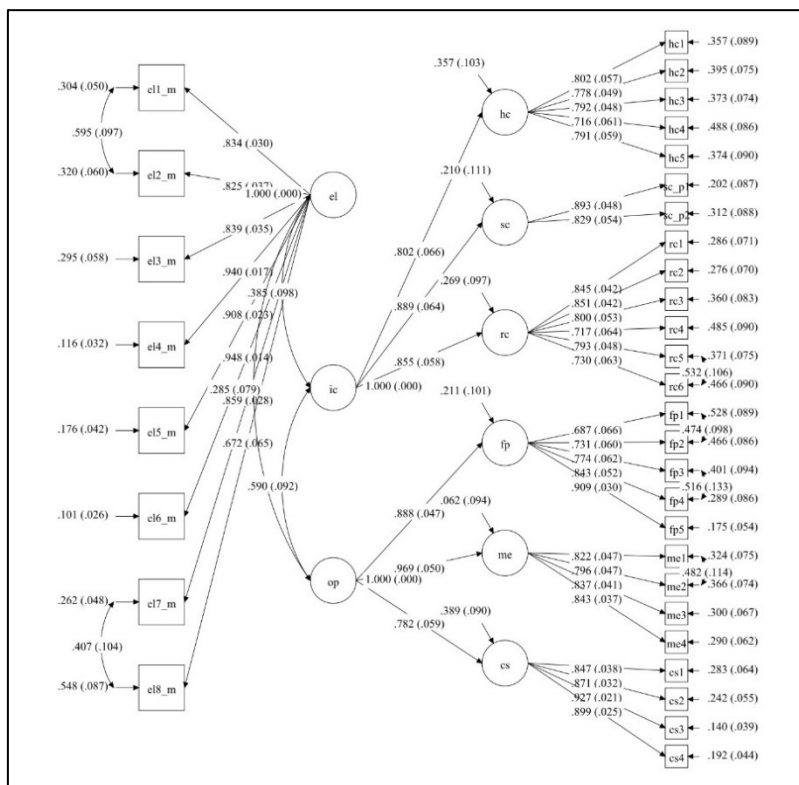
Model	χ^2	df	P-Value	$\Delta\chi^2$	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
							Lower	Upper			
EL2_M WITH EL1_M	946.479	517	0.0000	37.819	1.831	0.089	0.080	0.098	0.872	0.861	0.069
RC6 WITH RC5	921.404	516	0.0000	25.075	1.786	0.087	0.077	0.095	0.879	0.868	0.072
FP2 WITH FP1	895.978	515	0.0000	25.426	1.740	0.084	0.075	0.093	0.886	0.876	0.071
EL8_M WITH EL7_M	879.152	514	0.0000	16.826	1.710	0.082	0.073	0.091	0.891	0.881	0.071
FP4 WITH FP3	864.140	513	0.0000	15.012	1.684	0.081	0.071	0.090	0.895	0.885	0.070
ME2 WITH ME1	847.167	512	0.0000	16.973	1.655	0.079	0.069	0.088	0.900	0.890	0.069



ภาพประกอบ 4.32 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 1stCFA (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)



ภาพประกอบ 4.33 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 2ndCFA (ก่อนปรับโมเดล)
(รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)



ภาพประกอบ 4.34 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: 2ndCFA (หลังปรับโมเดล)
(รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

2) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้: จากตาราง 4.45 พบว่าค่าน้ำหนักของทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้น

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity): พิจารณาจากความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

(1) ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง พิจารณาจากค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) ทั้งนี้จากตาราง 4.45 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า CR มากกว่า 0.7 และมีค่า AVE มากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

(2) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ใช้วิธีการเปรียบเทียบค่า AVE เทียบกับค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ หากค่า $AVE > R^2$ แสดงว่าตัวแปรแฝงนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Hair et al., 2019) โดยจากตาราง 4.46 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า AVE มากกว่าค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ แสดงว่าแต่ละองค์ประกอบที่อยู่ในรูปของตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกจากตัวแปรแฝงอื่น ๆ

ตาราง 4.45 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)		0.956	0.735
EL1_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	0.834***		
EL2_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.825***		
EL3_M เจ้าของบริษัทของฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	0.839***		
EL4_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	0.940***		
EL5_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ทำ	0.908***		
EL6_M เจ้าของบริษัทของฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	0.948***		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
EL7_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	0.859***		
EL8_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	0.672***		
ทุนทางปัญญา (IC)		0.886	0.722
ทุนมนุษย์ (HC)	0.802***		
ทุนโครงสร้าง (SC)	0.889***		
ทุนความสัมพันธ์ (RC)	0.855***		
ทุนมนุษย์ (HC)		0.883	0.603
HC1 พนักงานในองค์กรของฉันมีทักษะการทำงานในระดับสูง	0.802***		
HC2 พนักงานในองค์กรของฉันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน	0.778***		
HC3 พนักงานในองค์กรของฉันมีความคิดสร้างสรรค์และฉลาดหลักแหลม	0.792***		
HC4. พนักงานในองค์กรของฉันถือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน	0.716***		
HC5 พนักงานในองค์กรของฉันมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ	0.791***		
ทุนโครงสร้าง (SC)		0.852	0.743
SC_P1	0.893***		
SC1 องค์กรของฉันมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ			
SC5 องค์กรของฉันมีการใช้สิทธิบัตรและใบอนุญาตในการเก็บรักษาองค์ความรู้			
SC6 องค์ความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรของฉันมีปรากฏอยู่ในคู่มือการทำงานและฐานข้อมูลต่าง ๆ			
SC7 องค์กรของฉันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวกำหนดวิถีคิดและวิถีในการดำเนินธุรกิจ			
SC8 องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ลงในโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ			
SC_P2	0.829***		
SC2 องค์กรของฉันมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงาน			
SC3 องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ลงในระบบเอกสารและฐานข้อมูล			
SC4 องค์กรของฉันมีระบบการจัดเก็บเอกสารและองค์ความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย			
ทุนความสัมพันธ์ (RC)		0.909	0.626

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
RC1 องค์กรของฉันทและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และ พันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.845***		
RC2 องค์กรของฉันทและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และ พันธมิตรทางธุรกิจ มักจะมีการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.851***		
RC3 ความร่วมมือระหว่างองค์กรของฉันทและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และ พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นไปอย่างราบรื่น	0.800***		
RC4 หน่วยงานภายในองค์กรของฉันท เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ฝ่าย การตลาด และฝ่ายการผลิต มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.717***		
RC5 พนักงานในองค์กรของฉันทมักจะมีร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.793***		
RC6 ความร่วมมือภายในองค์กรของฉันทเป็นไปอย่างราบรื่น	0.730***		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.913	0.779
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	0.888***		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	0.969***		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	0.782***		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)		0.893	0.628
FP1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	0.687***		
FP2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	0.731***		
FP3 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	0.774***		
FP4 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	0.843***		
FP5 การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	0.909***		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)		0.895	0.680
ME1 การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.822***		
ME2 การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	0.796***		
ME3 การเติบโตของลูกค้าใหม่	0.837***		
ME4 การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	0.843***		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		0.936	0.786
CS1 ความพึงพอใจของลูกค้า	0.847***		
CS2 การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	0.871***		
CS3 การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	0.927***		
CS4 การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	0.899***		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ตาราง 4.46 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เทียบกับค่าสหสัมพันธ์กำลังสอง (R^2) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

องค์ประกอบ	EL	IC	OP
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)	0.735		
ทุนทางปัญญา (IC)	0.148	0.722	
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	0.081	0.348	0.779

ค่าที่อยู่ตามแนวทแยงและเป็นตัวทึบ คือ ค่า AVE และค่าใต้เส้นแนวทแยง คือ ค่า R^2 ระหว่างองค์ประกอบ

2) การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

ตาราง 4.47 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
SR	847.167	512	0.000	1.655	0.079	0.069	0.088	0.900	0.890	0.069

จากตาราง 4.47 แสดงผลการประเมินความกลมกลืนรวมของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืน ดังนี้ $\chi^2=790.113$, $df=512$ และ $\chi^2/df=1.543$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.069, ค่า RMSEA=0.072 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.900 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัญฐ์ รินโรตอง, 2564) ดังนั้นแสดงว่า โมเดลโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.48 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

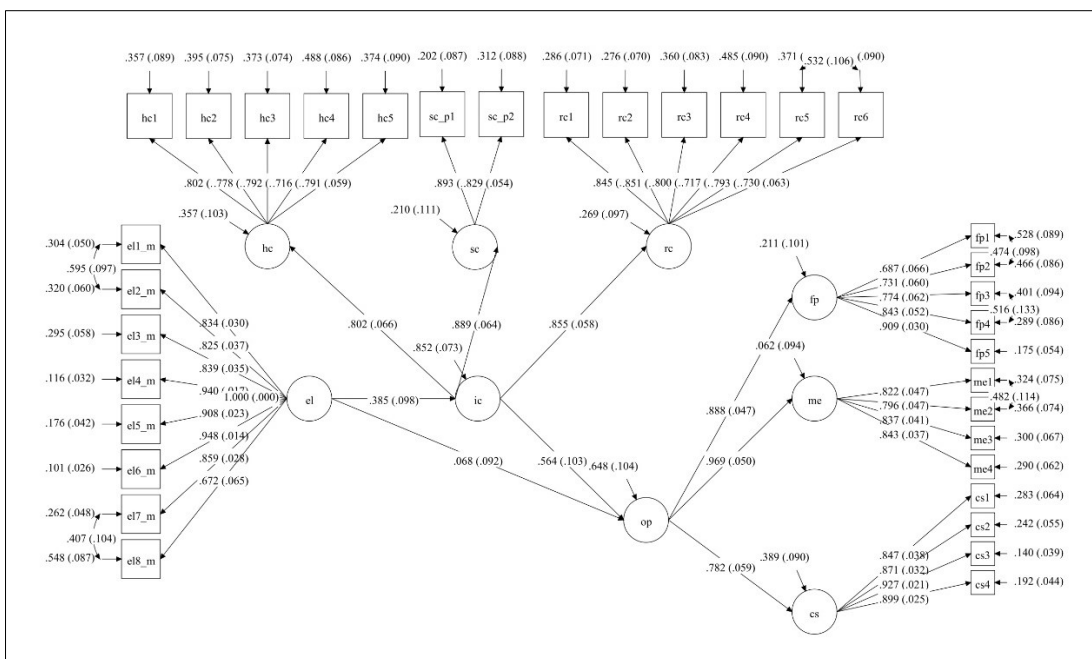
เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CIs	
				Lower	Upper
1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.068	0.741	0.459	-0.104	0.258
2. ทุนทางปัญญา --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.564***	5.468	0.000	0.337	0.736
3. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนทางปัญญา	0.385***	3.913	0.000	0.175	0.560
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนทางปัญญา --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.217**	3.181	0.001	0.087	0.354

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

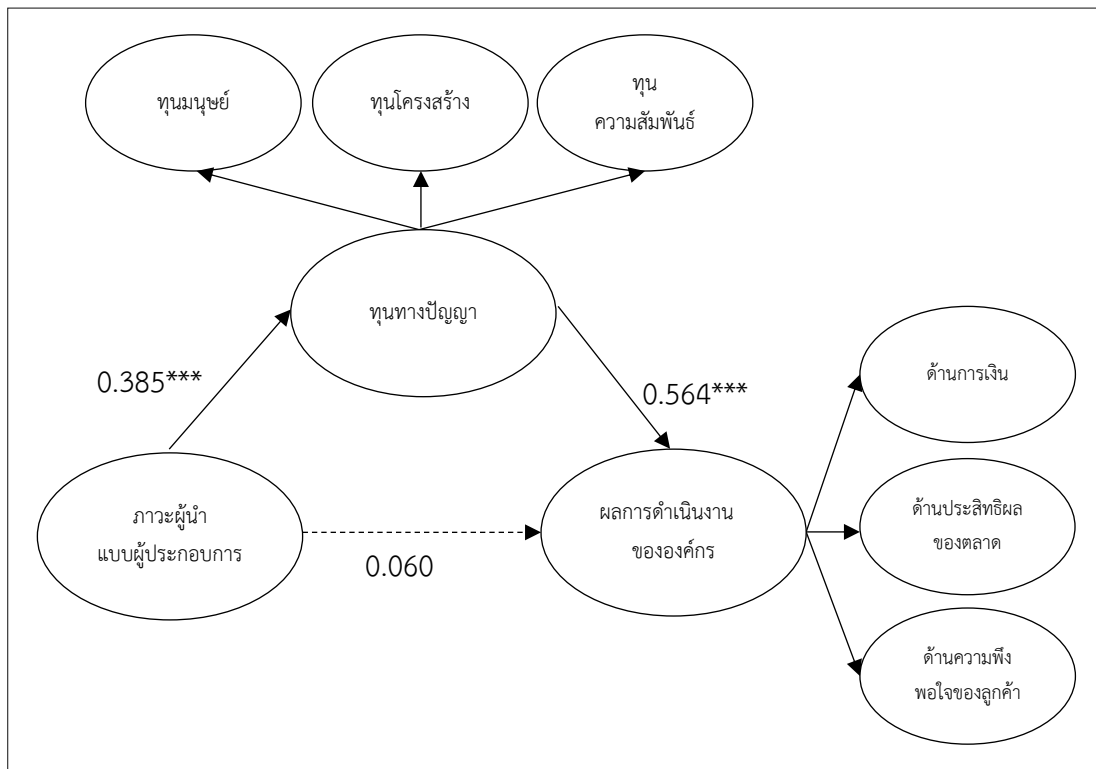
ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.48 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

อย่างไรก็ตามผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.385, p<0.001, 95\% \text{ CI}[0.175-0.560]$) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 3 และพบว่า ทุนทางปัญญาไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.564, p<0.001, 95\% \text{ CI}[0.337-0.736]$) ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 2

การทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา ($\beta=0.217, p<0.001, 95\% \text{ CI}[0.087-0.354]$) ตรงตามสมมติฐานที่ 4 ทั้งนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรคั่นกลาง พบว่าเป็น ตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating)



ภาพประกอบ 4.35 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจากโปรแกรม Mplus (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)



ภาพประกอบ 4.36 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

อย่างไรก็ตาม เมื่อแยกวิเคราะห์ห้บทบาทการคั่นกลางของทุนทางปัญญาแต่ละประเภท เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญาแต่ละประเภทกับผลการดำเนินงานขององค์กร อธิบายผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. การทดสอบบทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์

1) การประเมินโมเดลรวม: จากตาราง 4.49 แสดงผลการประเมินโมเดลรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (2ndCFA) หลังการปรับโมเดลการวัด 3 คู่ คือ EL2_M WITH EL1_M, FP2 WITH FP1 และ EL8_M WITH EL7_M และการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (SR) ซึ่งมีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=517.377$, $df=290$ และ $\chi^2/df=1.784$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.062, ค่า RMSEA=0.086 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.912 และ TLI=0.901 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์ รินโรตอง, 2564) ดังนั้น แสดงว่า ทั้งโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.49 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
1 st CFA	595.777	289	0.0000	2.061	0.101	0.089	0.112	0.881	0.866	0.060
2 nd CFA	597.410	293	0.000	2.039	0.099	0.088	0.111	0.882	0.869	0.062
2 nd CFA (หลังปรับโมเดล)	517.377	290	0.000	1.784	0.086	0.074	0.098	0.912	0.901	0.062
SR	517.377	290	0.000	1.784	0.086	0.074	0.098	0.912	0.901	0.062

2) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้: จากตาราง 4.50 พบว่า ค่าน้ำหนักของทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้น

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity): จากตาราง 4.50 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) มากกว่า 0.7 และมีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) มากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ตาราง 4.50 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)		0.956	0.734
EL1_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	0.834		
EL2_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.825		
EL3_M เจ้าของบริษัทของฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	0.839		
EL4_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	0.940		
EL5_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ทำ	0.908		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
EL6_M เจ้าของบริษัทของฉันทันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	0.948		
EL7_M เจ้าของบริษัทของฉันทันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	0.859		
EL8_M เจ้าของบริษัทของฉันทันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	0.671		
ทุนมนุษย์ (HC)		0.883	0.603
HC1 พนักงานในองค์กรของฉันทันมีทักษะการทำงานในระดับสูง	0.813		
HC2 พนักงานในองค์กรของฉันทันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน	0.784		
HC3 พนักงานในองค์กรของฉันทันมีความคิดสร้างสรรค์และฉลาดหลักแหลม	0.796		
HC4 พนักงานในองค์กรของฉันทันถือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน	0.714		
HC5 พนักงานในองค์กรของฉันทันมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ	0.772		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.897	0.746
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	0.888		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	0.946		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	0.744		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)		0.903	0.654
FP1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	0.682		
FP2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	0.716		
FP3 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	0.859		
FP4 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	0.909		
FP5 การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	0.854		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)		0.907	0.709
ME1 การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.885		
ME2 การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	0.868		
ME3 การเติบโตของลูกค้าใหม่	0.808		
ME4 การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	0.803		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		0.936	0.786
CS1 ความพึงพอใจของลูกค้า	0.847		
CS2 การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	0.873		
CS3 การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	0.927		
CS4 การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	0.898		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

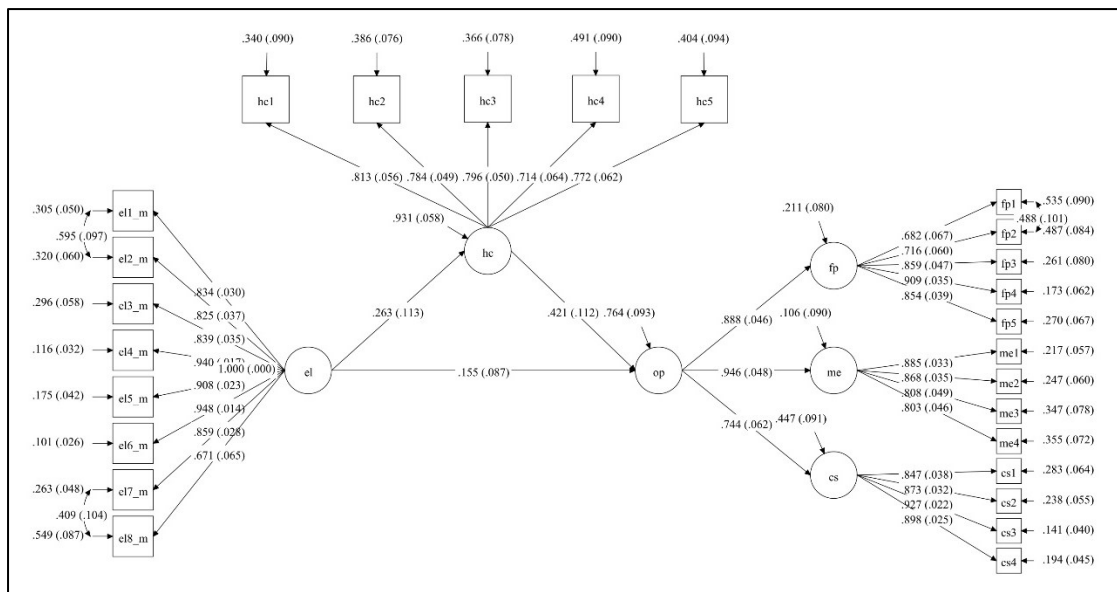
ตาราง 4.51 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และ ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CLs	
				Lower	Upper
1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.155	1.774	0.076	-0.017	0.328
2. ทุนมนุษย์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.421***	3.755	0.000	0.179	0.618
3. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์	0.263*	2.323	0.020	0.024	0.465
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนมนุษย์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.111*	1.854	0.064	0.007	0.239

*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.51 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.263$, $p<0.05$, 95% CI[0.024-0.465]) และทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.421$, $p<0.001$, 95%CI[0.179-0.618])

การทดสอบบทบาทของทุนมนุษย์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนมนุษย์ ($\beta=0.111$, 95% CI[0.007-0.239]) ทั้งนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลของทุนมนุษย์ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง พบว่าเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating)



ภาพประกอบ 4.37 บทบาทการคั่นกลางของทุนมนุษย์: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

2. การทดสอบบทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง

1) การประเมินโมเดลรวม: จากตาราง 4.52 แสดงผลการประเมินโมเดลรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (2ndCFA) หลังการปรับโมเดลการวัด 3 คู่ คือ EL2_M WITH EL1_M, FP2 WITH FP1 และ EL8_M WITH EL7_M และการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (SR) ซึ่งมีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=379.402$, $df=221$ และ $\chi^2/df=1.717$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.058, ค่า RMSEA=0.083 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.932 และ TLI=0.922 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2564) ดังนั้นแสดงว่าโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.52 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
1 st CFA	451.497	220	0.000	2.052	0.100	0.087	0.113	0.901	0.886	0.054
2 nd CFA	459.328	224	0.000	2.051	0.100	0.087	0.113	0.899	0.886	0.058
2 nd CFA	379.402	221	0.000	1.717	0.083	0.068	0.097	0.932	0.922	0.058

(หลังปรับโมเดล)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
SR	379.402	221	0.000	1.717	0.083	0.068	0.097	0.932	0.922	0.058

2) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้: จากตาราง 4.53 พบว่าค่าน้ำหนักของทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้น

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity): จากตาราง 4.53 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) มากกว่า 0.7 และมีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) มากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ตาราง 4.53 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)		0.956	0.735
EL1_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	0.834		
EL2_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.825		
EL3_M เจ้าของบริษัทของฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	0.839		
EL4_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	0.941		
EL5_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ทำ	0.908		
EL6_M เจ้าของบริษัทของฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	0.948		
EL7_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	0.859		
EL8_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	0.672		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ทุนโครงสร้าง (SC)		0.856	0.750
SC_P1	0.928		
SC_P2	0.799		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.897	0.746
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	0.878		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	0.950		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	0.751		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)		0.903	0.654
FP1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	0.681		
FP2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	0.716		
FP3 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	0.859		
FP4 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	0.909		
FP5 การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	0.855		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)		0.906	0.708
ME1 การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.887		
ME2 การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	0.869		
ME3 การเติบโตของลูกค้าใหม่	0.806		
ME4 การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	0.801		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		0.936	0.786
CS1 ความพึงพอใจของลูกค้า	0.847		
CS2 การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	0.873		
CS3 การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	0.926		
CS4 การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	0.898		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ตาราง 4.54 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

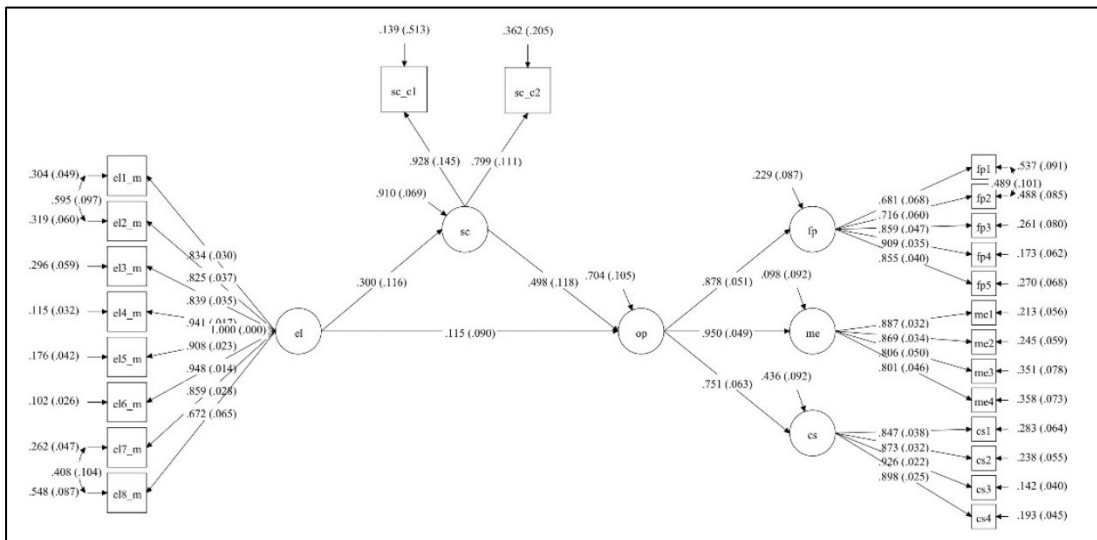
เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CIs	
				Lower	Upper
1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.115	1.274	0.203	-0.054	0.303
2. ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.498***	4.210	0.000	0.199	0.666
3. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนโครงสร้าง	0.300*	2.586	0.010	0.059	0.511

เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CIs	
				Lower	Upper
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนโครงสร้าง --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.150*	2.312	0.021	0.019	0.275

*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.54 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.300$, $p<0.05$, 95% CI[0.059-0.511]) พบว่า ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.498$, $p<0.001$, 95%CI[0.199-0.666])

การทดสอบบทบาทของทุนโครงสร้างในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนโครงสร้าง ($\beta=0.150$, $p<0.05$, 95%CI[0.019-0.275]) ทั้งนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลของทุนโครงสร้างในฐานะตัวแปรคั่นกลาง พบว่าเป็น ตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating)



ภาพประกอบ 4.38 บทบาทการคั่นกลางของทุนโครงสร้าง: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

3. การทดสอบบทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์

1) การประเมินโมเดลรวม: จากตาราง 4.55 แสดงผลการประเมินโมเดลรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (2ndCFA) หลังการปรับโมเดลการวัด 3 คู่ คือ EL2_M WITH EL1_M, FP2 WITH FP1 และ EL8_M WITH EL7_M และการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (SR) ซึ่งมีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2=580.098$, $df=315$ และ $\chi^2/df=1.842$ แสดงถึงความกลมกลืนระดับดี (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า SRMR=0.066 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) และมีค่า CFI=0.904 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศรภักดิ์ รินโรสง, 2564) ดังนั้นแสดงว่า ทั้งโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่มีการปรับโมเดลอีก

ตาราง 4.55 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลการวัด (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

Model	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	90%CI of RMSEA		CFI	TLI	SRMR
						Lower	Upper			
1 st CFA	644.703	314	0.000	2.053	0.100	0.089	0.111	0.880	0.866	0.056
2 nd CFA	660.181	318	0.000	2.076	0.101	0.090	0.112	0.876	0.863	0.066
2 nd CFA (หลังปรับโมเดล)	580.098	315	0.000	1.842	0.090	0.078	0.101	0.904	0.893	0.066
SR	580.098	315	0.000	1.842	0.090	0.078	0.101	0.904	0.893	0.066

2) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้: จากตาราง 4.56 พบว่าค่าน้ำหนักของทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้น

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity): จากตาราง 4.56 จะเห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) มากกว่า 0.7 และมีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) มากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) แสดงว่า ตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ตาราง 4.56 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) (2nd CFA หลังปรับโมเดล) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)		0.956	0.735
EL1_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท	0.834		
EL2_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.825		
EL3_M เจ้าของบริษัทของฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ	0.839		
EL4_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์	0.940		
EL5_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ทำ	0.908		
EL6_M เจ้าของบริษัทของฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	0.948		
EL7_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ	0.859		
EL8_M เจ้าของบริษัทของฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ	0.672		
ทุนความสัมพันธ์		0.912	0.635
RC1 องค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.835		
RC2 องค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มักจะมีการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.834		
RC3 ความร่วมมือระหว่างองค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นไปอย่างราบรื่น	0.789		
RC4 หน่วยงานภายในองค์กรของฉัน เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิต มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	0.703		
RC5 พนักงานในองค์กรของฉันมักจะร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	0.825		
RC6 ความร่วมมือภายในองค์กรของฉันเป็นไปอย่างราบรื่น	0.787		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		0.895	0.743
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	0.860		

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	0.971		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	0.739		
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)		0.903	0.654
FP1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	0.680		
FP2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)	0.715		
FP3 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	0.862		
FP4 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	0.912		
FP5 การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	0.850		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)		0.906	0.708
ME1 การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.889		
ME2 การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	0.865		
ME3 การเติบโตของลูกค้าใหม่	0.807		
ME4 การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม	0.801		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		0.936	0.786
CS1 ความพึงพอใจของลูกค้า	0.847		
CS2 การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า	0.873		
CS3 การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	0.926		
CS4 การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า	0.899		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

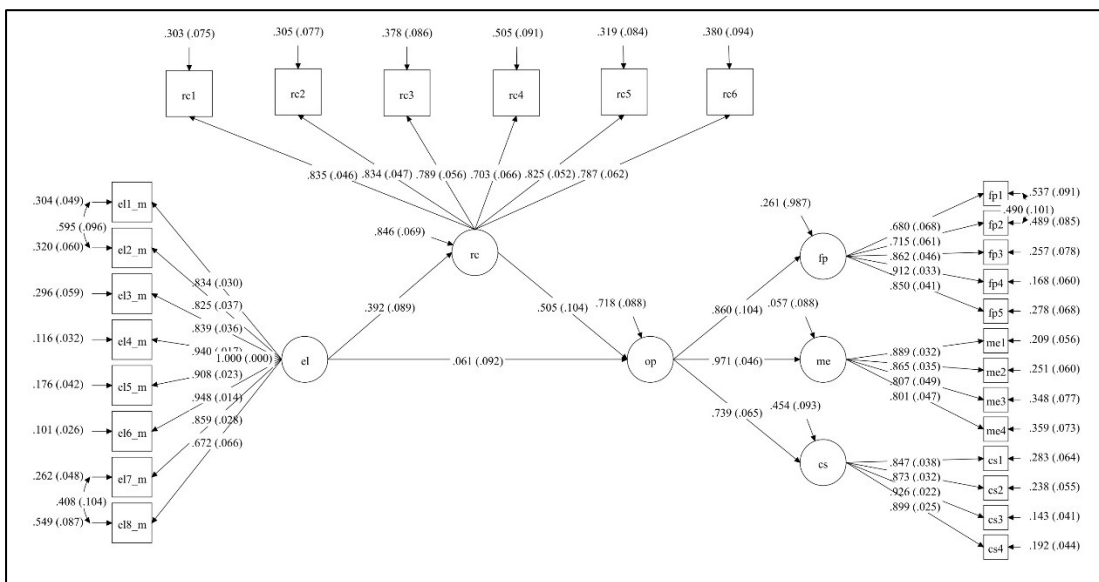
ตาราง 4.57 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

เส้นความสัมพันธ์	β	Z	P-value	95% CLs	
				Lower	Upper
1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.061	0.658	0.511	-0.112	0.254
2. ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.505***	4.843	0.000	0.271	0.682
3. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนความสัมพันธ์	0.392***	4.388	0.000	0.206	0.554
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ --> ทุนความสัมพันธ์ --> ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.198**	3.095	0.002	0.080	0.330

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, * อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4.57 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.392$, $p<0.001$, 95%CI[0.206-0.554]) พบว่า ทุนความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.505$, $p<0.001$, 95%CI[0.271-0.682])

การทดสอบบทบาทของทุนความสัมพันธ์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนความสัมพันธ์ ($\beta=0.198$, $p<0.01$, 95%CI[0.080-0.330]) ทั้งนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลของทุนความสัมพันธ์ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง พบว่าเป็น ตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating)



ภาพประกอบ 4.39 บทบาทการคั่นกลางของทุนความสัมพันธ์: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ)

ดังนั้น จากผลวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ทั้ง 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และ รูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ จะเห็นว่า ผลการศึกษามีความสอดคล้องกัน ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ตรงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

2) ทุนทางปัญญามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 2 อธิบายได้ว่า เมื่อทุนทางปัญญาขององค์กรสูงขึ้นจะสามารถยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

3) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 3 อธิบายได้ว่า ผู้นำองค์กรที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีส่วนในการยกระดับทุนทางปัญญาขององค์กร

4) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่ 4 โดยผลการทดสอบอิทธิพลของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรคั่นกลาง พบว่าเป็น ตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating)

ตาราง 4.58 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง: สรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	รูปแบบที่ 1 (Model 1)		รูปแบบที่ 2 (Model 2)	
	ตรงตามสมมติฐาน	ไม่ตรงตามสมมติฐาน	ตรงตามสมมติฐาน	ไม่ตรงตามสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร		✓		✓
สมมติฐานที่ 2 ทุนทางปัญญามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	✓		✓	
สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญาขององค์กร	✓		✓	
สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา	✓		✓	

รูปแบบที่ 1 (Model 1) หมายถึง เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง

รูปแบบที่ 2 (Model 2) หมายถึง พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test

การวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง และเพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4

4.1.2.1 การวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 105 องค์กร โดยเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprises) จำนวน 54 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 51.43 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprises) จำนวน 51 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 48.57 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทูทางปัญญา ผลการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงผลในตาราง 4.59 และสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)

1) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินตนเอง): ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางไม่แตกต่างกัน ($t=0.789$, $p=0.432$)

2) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (พนักงานเป็นผู้ประเมิน): ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางไม่แตกต่างกัน ($t=1.305$, $p=0.195$)

2. ทูทางปัญญา (IC)

1) ทูมนมนุษย์ (HC): ทูมนมนุษย์ขององค์กรระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางไม่แตกต่างกัน ($t=0.387$, $p=0.699$)

2) ทูนโครงสร้าง (SC): ทูนโครงสร้างขององค์กรระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางไม่แตกต่างกัน ($t=-0.525$, $p=0.601$)

3) ทูนความสัมพันธ์ (RC): ทูนความสัมพันธ์ขององค์กรระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางไม่แตกต่างกัน ($t=-0.286$, $p=0.775$)

3. ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)

1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP): ผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางไม่แตกต่างกัน ($t=1.229$, $p=0.222$)

2) ประสิทธิภาพทางการตลาด (ME): ประสิทธิภาพทางการตลาดขององค์กรระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางไม่แตกต่างกัน ($t=1.942$, $p=0.055$)

3) ความพึงพอใจของลูกค้า (CS): ความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางไม่แตกต่างกัน ($t=0.923$, $p=0.358$)

4.1.2.2 ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 46 องค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ โดยคิดเป็นร้อยละ 43.81 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด และมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 59 องค์กรที่ยังไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ โดยคิดเป็นร้อยละ 56.19 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 31 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 67.39 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ และเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 15 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 32.61 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ โดยมีผลการทดสอบความแตกต่างดังกล่าว ดังแสดงในตาราง 4.60 และสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทิศทางปัญญา ผลการดำเนินงานขององค์กรระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ ดังแสดงผลในตาราง 4.58 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL)

1) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินตนเอง): ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศไม่แตกต่างกัน ($t=-1.896$, $p=0.061$)

2) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (พนักงานเป็นผู้ประเมิน): ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศไม่แตกต่างกัน ($t=-1.194$, $p=0.235$)

2. ทุนทางปัญญา (IC)

1) ทุนมนุษย์ (HC): ทุนมนุษย์ขององค์กรระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศไม่แตกต่างกัน ($t=0.177$, $p=0.860$)

2) ทุนโครงสร้าง (SC): ทุนโครงสร้างขององค์กรระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศไม่แตกต่างกัน ($t=-0.963$, $p=0.338$)

3) ทุนความสัมพันธ์ (RC): ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศไม่แตกต่างกัน ($t=-0.603$, $p=0.548$)

3. ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)

1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP): ผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศไม่แตกต่างกัน ($t=-0.957$, $p=0.341$)

2) ประสิทธิภาพทางการตลาด (ME): ประสิทธิภาพทางการตลาดขององค์กรระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศไม่แตกต่างกัน ($t=-1.699$, $p=0.092$)

3) ความพึงพอใจของลูกค้า (CS): ความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศไม่แตกต่างกัน ($t=-0.529$, $p=0.598$)

ตาราง 4.59 ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง

ตัวแปรแฝง	ขนาดขององค์กร	จำนวนตัวอย่าง (n)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	T-test	P-value
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมิน ตนเอง)	วิสาหกิจขนาดย่อม	54	4.243	0.583	0.789	0.432
	วิสาหกิจขนาดกลาง	51	4.157	0.527		
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL_M) (พนักงานเป็นผู้ประเมิน)	วิสาหกิจขนาดย่อม	54	4.135	0.382	1.305	0.195
	วิสาหกิจขนาดกลาง	51	4.033	0.416		
ทุนทางปัญญา (IC) ทุนมนุษย์ (HC)	วิสาหกิจขนาดย่อม	54	3.732	0.661	0.387	0.699
	วิสาหกิจขนาดกลาง	51	3.686	0.541		
ทุนโครงสร้าง (SC)	วิสาหกิจขนาดย่อม	54	3.652	0.709	-0.525	0.601
	วิสาหกิจขนาดกลาง	51	3.719	0.588		
ทุนความสัมพันธ์ (RC)	วิสาหกิจขนาดย่อม	54	4.024	0.606	-0.286	0.775
	วิสาหกิจขนาดกลาง	51	4.059	0.627		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)						
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	วิสาหกิจขนาดย่อม	54	3.603	0.613	1.229	0.222
	วิสาหกิจขนาดกลาง	51	3.459	0.590		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	วิสาหกิจขนาดย่อม	54	3.662	0.697	1.942	0.055
	วิสาหกิจขนาดกลาง	51	3.392	0.726		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	วิสาหกิจขนาดย่อม	54	4.018	0.621	0.923	0.358
	วิสาหกิจขนาดกลาง	51	3.902	0.669		

ตาราง 4.60 ผลการวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มี การส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

ตัวแปรแฝง	การส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ ขององค์กร	จำนวนตัวอย่าง (n)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	T-test	P-value
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL) (เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมิน ตนเอง)	มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	46	4.087	0.567	-1.896	0.061
	ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	59	4.291	0.534		
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (EL_M) (พนักงานเป็นผู้ประเมิน)	มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	46	4.033	0.386	-1.194	0.235
	ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	59	4.127	0.410		
ทุนทางปัญญา (IC) ทุนมนุษย์ (HC)	มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	46	3.721	0.611	0.177	0.860
	ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	59	3.700	0.603		
ทุนโครงสร้าง (SC)	มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	46	3.615	0.646	-0.963	0.338
	ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	59	3.739	0.655		
ทุนความสัมพันธ์ (RC)	มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	46	4.000	0.597	-0.603	0.548
	ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	59	4.073	0.629		
ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP)	มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	46	3.469	0.682	-0.957	0.341
	ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	59	3.583	0.535		
ประสิทธิผลทางการตลาด (ME)	มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	46	3.396	0.814	-1.699	0.092
	ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	59	3.635	0.626		
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	46	3.924	0.668	-0.529	0.598
	ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	59	3.991	0.629		

4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ของประเทศไทยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Mixed Methods Research: Explanatory Sequential Design) ประกอบด้วยการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายและสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ และเพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ 5 และวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 5 ที่ไม่สามารถตอบได้ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (คำถามการวิจัยที่ 5 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้มีการส่งเสริมและพัฒนาทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง และประสบปัญหาใดบ้าง และวัตถุประสงค์การวิจัย 5 เพื่อศึกษาภาพรวมของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรและทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้) โดยแบ่งการอธิบายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิจัยเชิงคุณภาพมีผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดจำนวน 18 ท่าน ซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย จำนวน 8 ท่าน จากพื้นที่อันดามัน จำนวน 6 ท่าน จากพื้นที่ภาคใต้ชายแดน จำนวน 4 ท่าน

หากพิจารณาจากขนาดของวิสาหกิจ ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจากวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 11 ท่าน และจากวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 7 ท่าน และหากพิจารณาจากการค้าระหว่างประเทศ ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ จำนวน 7 ท่าน และจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยังไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ จำนวน 11 ท่าน

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระยะเวลาในการบริหารงานในองค์กร (เฉลี่ย 9.72 ปี)		
6. ระยะเวลาในการก่อตั้งองค์กร (เฉลี่ย 19.05 ปี)		
7. การส่งออกสินค้าไปต่างประเทศขององค์กร		
● มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	7	38.89
● ไม่เคยมีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	11	61.11
รวม	18	100.00
8. ขนาดขององค์กร		
● วิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprises)	11	61.11
● วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprises)	7	38.89
รวม	18	100.00
9. พื้นที่ตั้งขององค์กร		
● พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	8	44.45
● พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	6	33.33
● พื้นที่ภาคใต้ชายแดน	4	22.22
รวม	18	100.00

ตาราง 4.62 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	สถานภาพในองค์กร	ระยะเวลา บริหาร (ปี)	การก่อตั้ง องค์กร (ปี)	การค้า ระหว่างประเทศ		ขนาดวิสาหกิจ		พื้นที่
							มีการ ส่งออก	ไม่มีการ ส่งออก	ขนาด ย่อม	ขนาด กลาง	
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1	ชาย	61	ระดับปริญญาโท	เป็นผู้ก่อตั้งเอง ทำหน้าที่บริหารเอง	26	26	✓	✓	✓	✓	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2	หญิง	37	ระดับปริญญาโท	เป็นผู้บริหารระดับสูง ขององค์กร โดยไม่ได้เป็นผู้ก่อตั้งหรือ รุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ	5	30	✓	✓	✓	✓	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3	ชาย	40	ระดับปริญญาตรี	เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ ทำหน้าที่บริหารเอง	20	45	✓	✓	✓	✓	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4	ชาย	44	ระดับปริญญาตรี	เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ ทำหน้าที่บริหารเอง	7	37	✓	✓	✓	✓	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5	ชาย	52	ระดับปริญญาโท	เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ ทำหน้าที่บริหารเอง	10	25	✓	✓	✓	✓	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6	หญิง	30	ระดับปริญญาตรี	เป็นผู้ก่อตั้งเอง ทำหน้าที่บริหารเอง	2	2	✓	✓	✓	✓	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7	หญิง	41	ระดับปริญญาโท	เป็นผู้ก่อตั้งเอง ทำหน้าที่บริหารเอง	8	8	✓	✓	✓	✓	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8	ชาย	33	ระดับปริญญาตรี	เป็นผู้ก่อตั้งเอง ทำหน้าที่บริหารเอง	6	6	✓	✓	✓	✓	ภาคใต้ชายแดน
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9	ชาย	56	ต่ำกว่าระดับปริญญา ตรี	เป็นผู้ก่อตั้งเอง ทำหน้าที่บริหารเอง	7	7	✓	✓	✓	✓	ภาคใต้ชายแดน
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10	ชาย	26	ระดับปริญญาตรี	เป็นผู้ก่อตั้งเองทำหน้าที่บริหารเอง	3	3	✓	✓	✓	✓	ภาคใต้ชายแดน

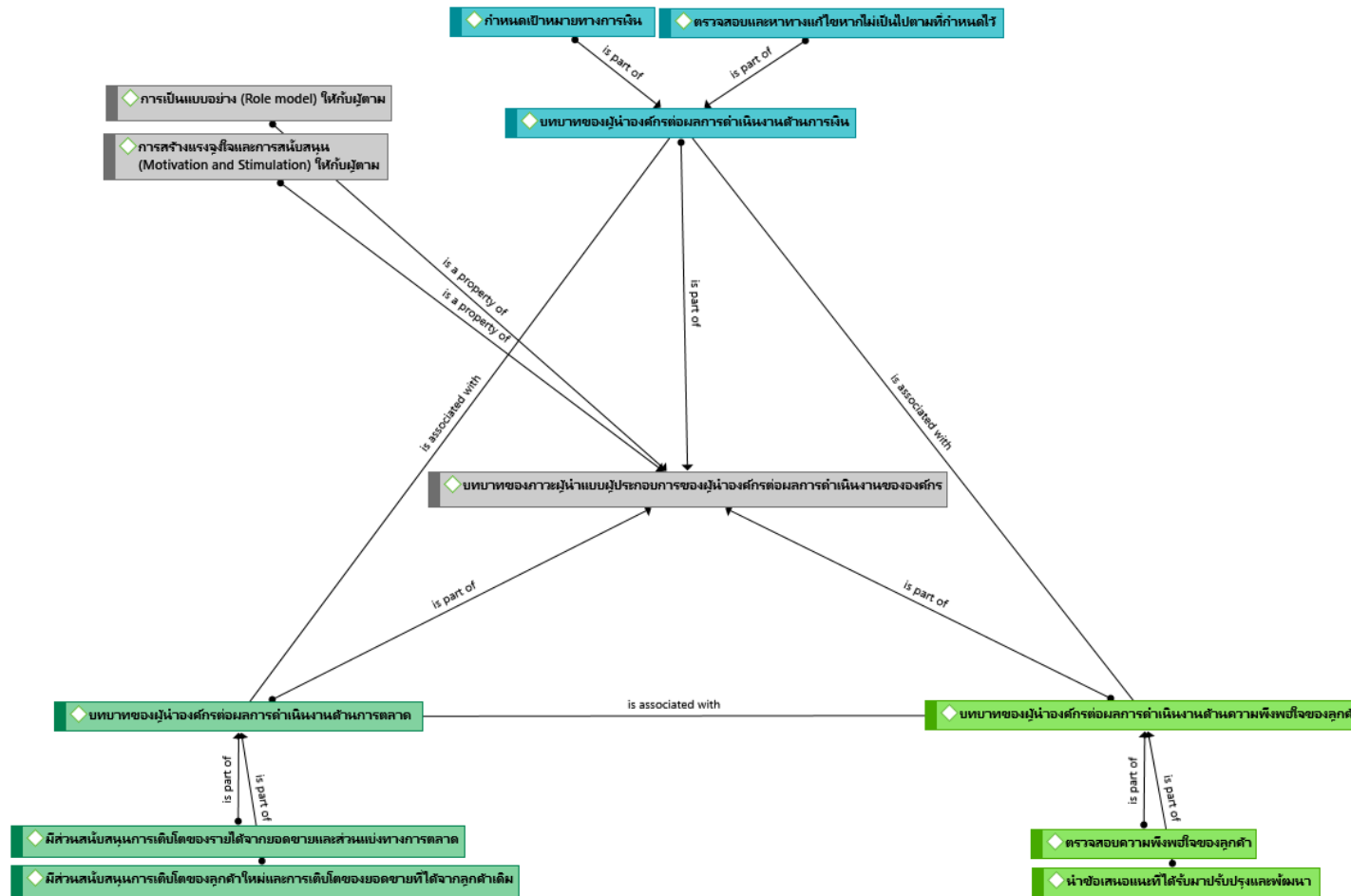
ผู้ให้ข้อมูลหลัก	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	สถานภาพในองค์กร	ระยะเวลา บริหาร (ปี)	การก่อตั้ง องค์กร (ปี)	การค้า ระหว่างประเทศ		ขนาดวิสาหกิจ		พื้นที่
							มีการ ส่งออก	ไม่มีการ ส่งออก	ขนาด ย่อม	ขนาด กลาง	
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11	ชาย	41	ระดับปริญญาโท	เป็นผู้ก่อตั้งเอง ทำหน้าที่บริหารเอง	5	5	✓		✓		ภาคใต้ชายแดน
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12	ชาย	39	ระดับปริญญาโท	เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ ทำหน้าที่บริหารเอง	7	40	✓			✓	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13	ชาย	37	ระดับปริญญาตรี	เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ ทำหน้าที่บริหารเอง	15	30		✓		✓	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14	ชาย	51	ระดับปริญญาตรี	เป็นผู้ก่อตั้งเอง ทำหน้าที่บริหารเอง	27	27		✓		✓	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15	ชาย	35	ระดับปริญญาตรี	เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ ทำหน้าที่บริหารเอง	10	35	✓			✓	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16	หญิง	39	ระดับปริญญาตรี	เป็นผู้บริหารระดับสูง ขององค์กร โดยไม่ได้เป็นผู้ก่อตั้งหรือ รุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ	6	6	✓			✓	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17	ชาย	41	ระดับปริญญาตรี	เป็นผู้ก่อตั้งเอง ทำหน้าที่บริหารเอง	5	5	✓			✓	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18	ชาย	58	ระดับปริญญาตรี	เป็นผู้ก่อตั้งเอง ทำหน้าที่บริหารเอง	6	6		✓		✓	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 7 หัวข้อ ดังนี้

- 1) บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- 2) บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนทางปัญญา
- 3) บทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- 4) ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- 5) ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19) ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานและทุนทางปัญญาขององค์กร
- 6) ปัจจัยภายในอื่น ๆ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- 7) ปัจจัยที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ อธิบายแต่ละหัวข้อได้ดังนี้

4.2.2.1 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบ 4.41 สรุปบทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

1) บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร

ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญ เพราะสำหรับ SME ผู้นำองค์กรยังคงเป็นหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และมีบทบาทในหลายด้านไม่ว่าจะเป็นเรื่องระบบการผลิต คุณภาพสินค้า ด้านการเงิน การตลาด และการติดต่อกับลูกค้า เป็นต้น เป็นผู้ดูแลและควบคุมภาพรวมในการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและควรต้องรู้งานในทุกชั้นตอนตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เนื่องจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่หลักในการตัดสินใจทางธุรกิจในทุกมิติ รวมทั้งเข้าไปมีส่วนในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังคำกล่าวที่ระบุในตาราง 4.63

ตาราง 4.63 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1</p> <p>“...ในบริบทกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ถ้าเจ้าของมาดูแลงานเองก็จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานดีกว่า กรณีที่เจ้าของไม่ได้เข้ามาดูแล เนื่องจากองค์กรไม่ได้มีใครสร้างการบริหารที่ชัดเจนว่าหากเราไม่อยู่หรือไม่ดูแล จะมีตำแหน่งอื่นๆ มาทำแทน...”</p> <p>“...ทุกองค์กรไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ผู้บริหารควรเข้ามาดูแลผลการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็ทางด้านการเงิน หรือด้านลูกค้า เช่น หากมีพนักงานที่ปฏิบัติไม่ดีกับลูกค้าหรือคู่ค้า หรือไม่ซื่อสัตย์ด้านการเงินกับลูกค้าหรือคู่ค้า ลูกค้าไม่ได้เพียงแต่ไม่พอใจพนักงานคนนั้น แต่ลูกค้าจะไม่พอใจองค์กรด้วย และสุดท้ายมันก็จะกระทบกับผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรตามมา...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...บทบาทของผู้นำ คือ คอยดูว่าในองค์กรมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง เราจะแก้ปัญหาได้อย่างไร ดังนั้นบทบาทของผู้นำ คือ คนที่มาแก้ปัญหาในภาพรวม แก้ปัญหาในระดับมหภาค...”</p> <p>“...เจ้าของหรือผู้บริหารควรรู้เรื่องงานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทราบถึงปัญหาในทุกชั้นตอน ถึงจะอยู่รอด...”</p> <p>“...ถ้ามีปัญหา เช่น ถ้าเกี่ยวกับเรื่องเครื่องจักร เราก็จะรู้ว่าเราต้องไปหาใคร เราจะต้องไปคุยกับใคร ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับ</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13</p> <p>“...การคิดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จะนำมาปรึกษากันกับผู้บริหารคนอื่น ๆ ร่วมกัน ว่า สินค้าตัวนี้ดีไหม มีห้องทดลองทดลองตลาด หลักๆ จะเกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...เจ้าของ SME มีบทบาทในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็เรื่องการผลิต การดูแลลูกค้า ติดต่อลูกค้า การควบคุมคุณภาพต่าง ๆ เพราะถ้าเจ้าของไม่ให้ความสำคัญ ลูกน้องก็จะทำงานแค่มาทำงาน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15</p> <p>“...ในส่วนของ SME มี 2 อย่างที่สำคัญ คือ เรื่อง กระบวนการผลิต กับ การตลาด ถ้าเราสามารถทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด ทุกอย่างถ้าเราทำให้ต้นทุนต่ำที่สุดได้ อันนี้จะเป็นชัยชนะของ SME เพราะเราไม่สามารถไปสู้บริษัทใหญ่ ๆ ได้ ซึ่งเค้าใช้คนหลายๆ แผนก เค้าจะมีประสิทธิภาพกว่า การโฆษณาที่ดีกว่าของเราของ SME เราจะเน้นเรื่องราคาเป็นหลัก และถ้าเราเข้าถึงลูกค้าที่เค้าโอเคกับราคาของเราได้ การตลาดก็จะดีไปด้วยแต่การตลาด มุ่งเน้นให้ลูกค้ารู้จักเรา เช่น ของผม ราคาจะสู้บริษัทจากกรุงเทพได้อยู่แล้ว เพราะถ้าเค้าลงมา เค้าจะมีค่าขนส่ง ราคาผมก็จะสู้ไหว แต่ลูกค้าบางรายเค้าไม่รู้จ้กว่า บริษัทผมอยู่นี่นะ ราคาเท่านี้เนะ ก็ยังเป็นจุดที่ยังเป็นข้อด้อย ที่ไม่เหมือนกับบริษัทใหญ่ที่แบรนด์เค้าดัง...”</p>

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>การเงินเราต้องไปหาใคร นี่คือน้ำที่ของผู้นำทั้งหมด โดยจะมีการประชุมกับลูกน้อง 4-5 คนในแต่ละฝ่ายแล้วบอกแนวทางที่ความต้องการ เพื่อกระจายงานให้ลูกน้องไปจัดการ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...มีบทบาทสำคัญ เพราะสำหรับ SME ผู้นำยังคงเป็นคนขับเคลื่อนอยู่ในการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพของสินค้า ด้านการตลาด ถึงแม้จะมีทีมงานในส่วนต่าง ๆ อยู่ก็ตาม แต่เราต้องคอยควบคุม สั่งการ อยู่เสมอ จะปล่อยให้พนักงานทำอะไรเองทั้งหมดเลย จะยังไม่ค่อยประสบความสำเร็จนัก...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...มีการประชุมกันทุกเดือน ทำให้ใช้เวทีในการประชุมในการกำกับดูแล ว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง มีปัจจัยอะไรใหม่ ๆ มาเกี่ยวพันบ้าง บ้างช่วงเกิดภาวะไม่ปกติ ทำให้ไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้ ก็เอามาคุยกัน ช่วยกันแก้ปัญหา...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...เราจะมึบทบาทในทุกส่วน ตั้งแต่ส่วนของลูกค้า ส่วนของการผลิต เราจะต้องเข้าไปตรวจสอบในทุกด้าน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...เราต้องรู้เรื่องทุกอย่าง ไม่งั้นเราจะประเมินไม่ได้ เราต้องรู้ก่อน แล้วเราให้พนักงานดูแล เพราะเวลาเกิดปัญหาเราจะวิเคราะห์ได้ว่ามันเกิดจากอะไร จะได้ประเมินได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...เราทำงานแบบธุรกิจ ให้ระบบทำงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11 “...SME คือ การเริ่มต้นจากเจ้าของ จัดการโดยเจ้าของ จะโตได้ต้องใช้ศักยภาพการเป็นผู้นำสูง ไม่ว่าจะเป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณ เป็นผู้นำด้านการเงิน เป็นผู้นำที่สื่อสารระหว่างชุมชนได้ ภาครัฐได้ คู่ค้าระหว่างธุรกิจได้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16 “...ของเรามีผลมากในทุกด้าน มีผลในด้านการบริหารลูกน้อง หาแหล่งเงินทุน การหาตลาด แต่จะมีทีมช่วย คือ ผู้จัดการแต่ละแผนก แต่การบริหารหลัก ๆ จะอยู่ที่เจ้าของเลย...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...ด้วย SME ของผม ถือว่าค่อนข้างใหญ่ ที่นี้ในการทำงานโดยภาพรวมงานจะเป็นระบบ ทำงานตามขั้นตอน เพราะถ้าขั้นตอนไหนมันผิดพลาด ระบบอื่นก็จะหยุดไปหมด...”</p> <p>“...ในฐานะที่เราเป็นผู้นำ เราอยู่ในฐานะคุณภาพรวมขององค์กร และดูให้องค์กรมันสามารถขับเคลื่อนไปได้ตามระบบ เราจะดูในเรื่องปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในที่จะมากกระทบในระบบงานเรา และเราก็มีหน้าที่ในเรื่องหาแหล่งทุนที่จะมาขยายกิจการเพิ่มเติม หาตลาดใหม่ ๆ...”</p>

2) บทบาทการเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กับผู้ตามของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.64 บทบาทการเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กับผู้ตาม

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...เหมือนแม่ปู-ลูกปู...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 “...ลงมือทำให้เห็น เพื่อให้ลูกน้องทำตาม เชื่อว่าการลงมือทำหรือการปฏิบัติงานให้ลูกน้องเห็นด้วยตัวเองในช่วงแรก จะก่อให้เกิดการเลียนแบบ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...ผู้นำจะเป็นต้นแบบให้ลูกน้องทำตาม เช่น ในส่วนการผลิตเราจะใส่เครื่องแบบให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการผลิต เพื่อเป็นตัวอย่างให้พนักงาน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...ในช่วงแรกเมื่อมีอบรมแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ระบบการผลิตใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน เราและผู้บริหารคนอื่นก็จะเข้าไปร่วมอบรมด้วย ช่วยกันทำ ช่วยกันปฏิบัติ ร่วมมือร่วมแรงไปกับเค้าด้วย เพื่อให้เค้าเห็นว่าเราทุ่มเทลงไป ไม่ได้เป็นแค่เราเสนอความคิดมา เสนอนโยบายมา แล้วให้เค้าทำกันเอง ทำให้เค้ามีแรงจูงใจที่จะทำให้อสำเร็จ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...เราเป็นตัวอย่างของลูกน้องเลยก็ว่าได้ค่ะ ในการทำงานของเราเป็นแบบไหน ลูกน้องของเราก็จะทำงานในรูปแบบที่ใกล้เคียงกัน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...ผู้จัดการโรงงานจะลงไปทำงานให้ลูกน้องเห็น ลงไปทำให้พนักงานเห็น มีการกระจายงาน แบ่งงานกันทำ...” “...ถ้าเราไม่มีภาวะผู้นำ เราไม่สามารถที่จะปกครองคนได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...ใช้ประสบการณ์ตัวเอง สอนพนักงาน เพราะเราเป็นเจ้าของแรกในพื้นที่ในการทำธุรกิจนี้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...การกระทำของผู้นำค่อนข้างจะมีผลมาก ที่โรงงานผู้บริหารสูงสุด คือ คุณพ่อ จะทำให้พนักงานเห็นว่าผู้บริหารจริงจังกับงาน เพื่อให้เค้าเต็มที่กับงานเช่นกัน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13 “...มีผลอยู่แล้ว เพราะของเราริหารโดยการเข้าไปอยู่ในไลน์การผลิตด้วย ไม่ได้แค่นั่งออฟฟิศอย่างเดียว แต่ละแผนก แต่ละจุด ผมจะรู้รายละเอียด ทำเป็น เครื่องจักรแต่ละตัว ระบบงาน ขั้นตอนวิธีการต่างๆ เราต้องรู้ก่อน ถึงจะไปยังหัวหน้างาน และพนักงาน เรายังจะมอบหมายไปให้เค้าปฏิบัติตาม...” “...ถ้าพนักงานทำงานไปแล้ว เกิดปัญหาอะไร ก็จะ feedback มาที่เราได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14 “...ลูกน้องเค้าจะดูพฤติกรรมของเรา ว่านายจ้างเป็นคนแบบไหน ต้องการความละเอียดเกี่ยวกับงาน การทำงานมากน้อยแค่ไหน เค้าจะสังเกตพฤติกรรมของเรา และรู้ว่าเราชอบแบบไหน...”</p> <p>“...คือเราก็เป็นต้นแบบของเค้า เราต้องการแบบไหน เราก็จะป้อนข้อมูลให้เค้า เราทำงานยังไง ลูกน้องก็ทำตาม...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...ลักษณะของ SME จะต่างกับบริษัทใหญ่ๆ ในประเทศค่อนข้างเยอะ ในเรื่องของการทำงาน ถ้าเราไม่ทำเป็นแบบอย่างพนักงานก็ไม่ทำ แต่ถ้าเราทำ พนักงานก็ทำตามเรา...” “...ถ้าเรามาสาย พนักงานก็จะรู้สึกว่ามี 5 นาทีไม่เป็นไร 3 นาทีไม่เป็นไร ถ้าเรามาเช้า พนักงานก็จะไม่กล้ามาสาย เป็นลักษณะนี้...”</p> <p>“...ในเรื่องการทำงาน ถ้าผู้บริหารทำได้ พนักงานเค้าก็จะพยายามตั้งใจที่จะทำให้ได้ เหมือนตัวผมเอง ไม่ว่าจะอะไรผมก็พอจะรู้ เรื่องบัญชีผมก็รู้ เรื่องเทคโนโลยีผมก็รู้ เรื่องการผลิตผมก็รู้ ถ้าแบบนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกพยายามที่จะทำให้ได้ แต่ถ้า</p>

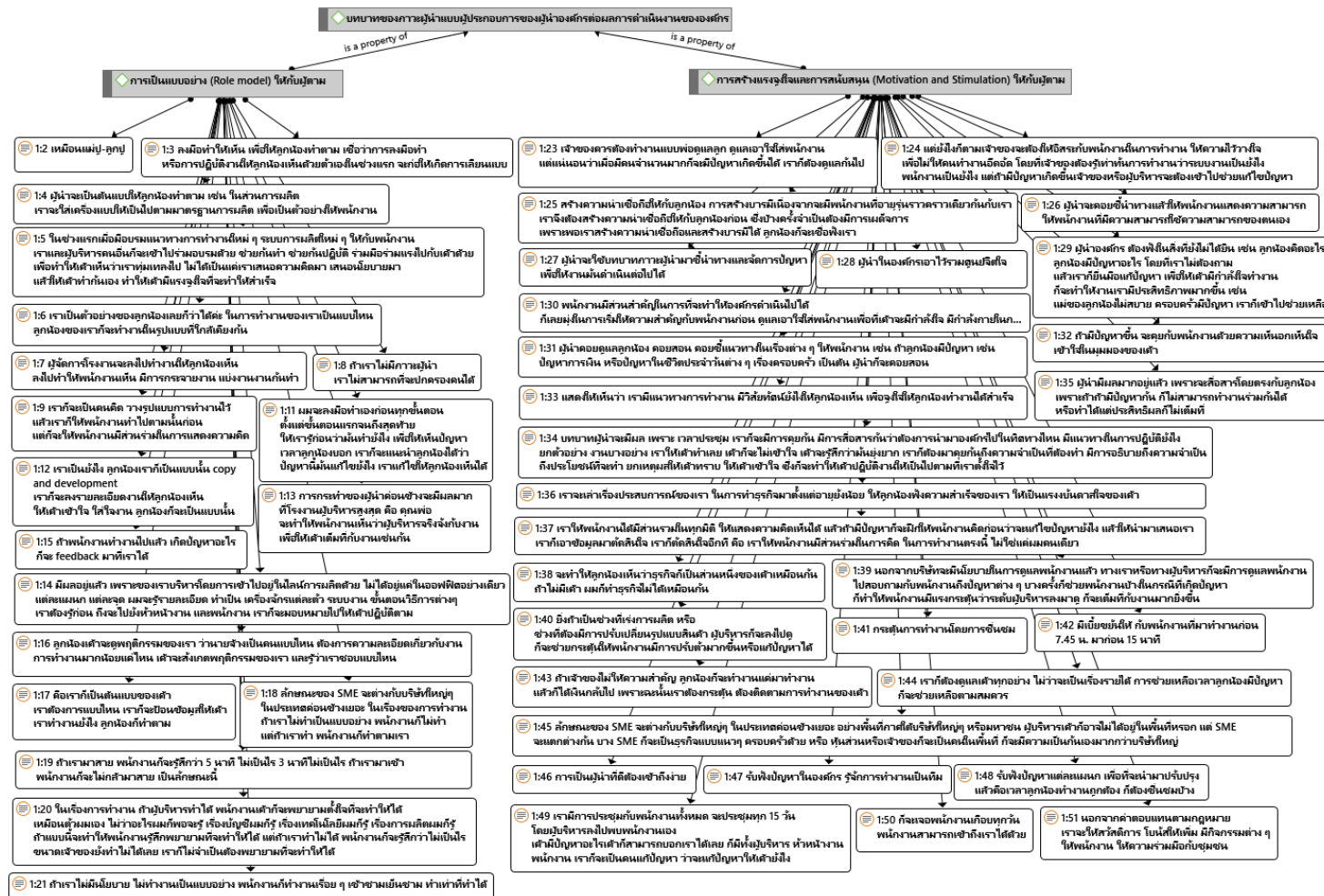
วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>“...เราก็จะเป็นคนคิด วางรูปแบบการทำงานไว้ แล้วเราก็ให้พนักงานทำไปตามนั้นก่อน แต่ก็ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10</p> <p>“...ผมจะลงมือทำเองก่อนทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงสุดท้าย ให้เรารู้ก่อนว่ามันทำยังไง เพื่อให้เห็นปัญหา เวลาลูกน้องบอก เราก็จะแนะนำลูกน้องได้ว่า ปัญหานั้นมันแก้ไขยังไง เราแก้ไขให้ลูกน้องเห็นได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11</p> <p>“...เราเป็นยังไง ลูกน้องเราก็เป็นแบบนั้น copy and development เราก็จะลงรายละเอียดงานให้ลูกน้องเห็น ให้เค้าเข้าใจ ใส่ใจงาน ลูกน้องก็จะเป็นแบบนั้น...”</p>	<p>เราทำไม่ได้ พนักงานก็จะรู้สึกว่าเป็นไร ขนาดเจ้าของยังทำไม่ได้เลย เราก็ไม่จำเป็นต้องพยายามที่จะทำให้ได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18</p> <p>“...ถ้าเราไม่มีนโยบาย ไม่ทำงานเป็นแบบอย่าง พนักงานก็ทำงานเรื่อย ๆ เข้าขามเย็นขาม ทำเท่าที่ทำได้...”</p>

3) บทบาทการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กับผู้ตามของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
ตาราง 4.65 การสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กับผู้ตาม

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1</p> <p>“...เจ้าของควรต้องทำงานแบบพอดูแลลูก ดูแลเอาใจใส่พนักงาน แต่แน่นอนว่าเมื่อมีคนจำนวนมากก็จะมีปัญหาเกิดขึ้นได้ เราก็ต้องดูแลกันไป...”</p> <p>“...แต่ยังไงก็ตามเจ้าของจะต้องให้อิสระกับพนักงานในการทำงาน ให้ความไว้วางใจ เพื่อไม่ให้คนทำงานอึดอัด โดยที่เจ้าของต้องรู้เท่าทันการทำงานว่าระบบงานเป็นยังไง พนักงานเป็นยังไง แต่ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นเจ้าของหรือผู้บริหารจะต้องเข้าไปช่วยแก้ไข ปัญหา...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2</p> <p>“...สร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกน้อง การสร้างบารมีเนื่องจากจะมีพนักงานที่อายุรุ่นราวคราวเดียวกับเราเราจึงต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกน้องก่อน ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องมีการเผด็จการ เพราะพอเราสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างบารมีได้ ลูกน้องก็จะเชื่อฟังเรา...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12</p> <p>“...นอกจากบริษัทจะมีนโยบายในการดูแลพนักงานแล้ว ทางเราหรือทางผู้บริหารก็จะมีการดูแลพนักงาน ไปสอบถามกับพนักงานถึงปัญหาต่าง ๆ บางครั้งก็ช่วยพนักงานบ้างในกรณีที่เกิดปัญหา ก็ทำให้พนักงานมีแรงกระตุ้นว่าระดับผู้บริหารลงมาดู ก็จะเต็มที่กับงานมากยิ่งขึ้น...”</p> <p>“...ยิ่งถ้าเป็นช่วงที่เร่งการผลิต หรือ ช่วงที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้า ผู้บริหารก็จะลงไปดู ก็จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับตัวมากขึ้นหรือแก้ปัญหาได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...กระตุ้นการทำงานโดยการชื่นชม...”</p> <p>“...มีเบี้ยขยันให้ กับพนักงานที่มาทำงานก่อน 7.45 น. มาก่อน 15 นาที...”</p> <p>“...ถ้าเจ้าของไม่ให้ความสำคัญ ลูกน้องก็จะทำงานแค่มาทำงาน แล้วก็ได้เงินกลับไป เพราะฉะนั้นเราต้องกระตุ้น ต้องติดตามการทำงานของเค้า...”</p>

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>“...ผู้นำจะคอยชี้แนวทางแล้วให้พนักงานแสดงความสามารถ ให้พนักงานที่มีความสามารถใช้ความสามารถของตนเอง...”</p>	<p>“...เราก็ต้องดูแลทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องรายได้ การช่วยเหลือเวลาลูกน้องมีปัญหา ก็ช่วยเหลือตามสมควร...”</p>
<p>“...ผู้นำจะใช้บทบาทภาวะผู้นำมาชี้แนวทางและจัดการปัญหา เพื่อให้งานมันดำเนินต่อไปได้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...ลักษณะของ SME จะต่างกับบริษัทใหญ่ๆ ในประเทศค่อนข้างเยอะ อย่างพื้นที่ภาคใต้บริษัทใหญ่ๆ หรือมหาชนผู้บริหารเค้าก็อาจไม่ได้อยู่ในพื้นที่หรอก แต่ SME จะแตกต่างกัน บาง SME ก็จะเป็นธุรกิจแบบแนวๆ ครอบครัวยุ้ย หรือ หุ่นส่วนหรือเจ้าของก็จะเป็นคนในพื้นที่ ก็จะมีความเป็นกันเองมากกว่าบริษัทใหญ่...”</p>
<p>“...ผู้นำในองค์กรเอาไว้รวมศูนย์จิตใจ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16 “...การเป็นผู้นำที่ดีต้องเข้าถึงง่าย...”</p>
<p>“...ผู้นำองค์กร ต้องฟังในสิ่งที่ยังไม่ได้ยิน” เช่น ลูกน้องคิดอะไร ลูกน้องมีปัญหาอะไร โดยที่เราไม่ต้องถาม แล้วเราก็นั่งมือแก้ปัญหา เพื่อให้เค้ามีกำลังใจทำงาน ก็จะทำให้งานเรามีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น แม่ของลูกน้องไม่สบาย ครอบครัวมีปัญหา เราก็เข้าไปช่วยเหลือ...”</p>	<p>“...รับฟังปัญหาในองค์กร รู้จักการทำงานเป็นทีม...”</p> <p>“...รับฟังปัญหาแต่ละแผนก เพื่อที่จะนำมาปรับปรุง แล้วคือเวลาลูกน้องทำงานถูกต้อง ก็ต้องชื่นชมบ้าง...”</p>
<p>“...พนักงานมีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปได้ ก็เลยมุ่งในการเริ่มให้ความสำคัญกับพนักงานก่อน ดูแลเอาใจใส่พนักงานเพื่อที่เค้าจะมีกำลังใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เรา...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...เรามีการประชุมกับพนักงานทั้งหมด จะประชุมทุก 15 วัน โดยผู้บริหารลงไปพบพนักงานเอง เค้ามีปัญหาอะไรเค้าก็สามารถบอกเราได้เลย ก็มีทั้งผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน เรายังจะเป็นคนแก้ปัญหาว่าจะแก้ปัญหาให้เค้ายังไง...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...ผู้นำคอยดูแลลูกน้อง คอยสอน คอยชี้แนวทางในเรื่องต่าง ๆ ให้พนักงาน เช่น ถ้าลูกน้องมีปัญหา เช่น ปัญหาการเงิน หรือ ปัญหาในชีวิตประจำวันต่าง ๆ เรื่องครอบครัว เป็นต้น ผู้นำก็จะคอยสอน...”</p>	<p>“...ก็จะเจอพนักงานเกือบทุกวัน พนักงานสามารถเข้าถึงเราได้ด้วย...”</p>
<p>“...ถ้ามีปัญหาขึ้น จะคุยกับพนักงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในมุมมองของเค้า...”</p>	<p>“...นอกจากคำตอบแทนตามกฎหมาย เราจะให้สวัสดิการ โบนัส ให้เพิ่ม มีกิจกรรมต่าง ๆ ให้พนักงาน ให้ความร่วมมือกับชุมชน...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...แสดงให้เห็นว่า เรามีแนวทางการทำงาน มีวิสัยทัศน์ยังงี้ให้ลูกน้องเห็น เพื่อจูงใจให้ลูกน้องทำงานได้สำเร็จ...”</p>	<p>“...บบทบาทผู้นำจะมีผล เพราะ เวลาประชุม เราก็จะมีการคุยกัน มีการสื่อสารกันว่าต้องการนำมอองค์กรไปในทิศทางไหน มีแนวทางในการปฏิบัติยังงี้ ยกตัวอย่าง งานบางอย่าง เราให้เค้าทำเลย เค้าก็ไม่เข้าใจ เค้าจะรู้สึกว่ามันยุ่งยาก เราก็ต้องมาคุยกันถึงความจำเป็นที่ต้องทำ มีการอธิบายถึงความจำเป็น ถึงประโยชน์ที่จะทำ ยกเหตุผลให้เค้าทราบ ให้เค้าเข้าใจ ซึ่งก็จะทำให้เค้าปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่เราตั้งใจไว้...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7</p>	

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>“...ผู้นำมีผลมากอยู่แล้ว เพราะจะสื่อสารโดยตรงกับลูกน้อง เพราะถ้ามีปัญหา ก็ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ หรือทำได้ แต่ประสิทธิภาพก็ไม่เต็มที่...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8</p> <p>“...เราจะเล่าเรื่องประสบการณ์ของเราในการทำธุรกิจมาตั้งแต่ อายุยังน้อยให้ลูกน้องฟัง ความสำเร็จของเรา ให้เป็นแรงบันดาลใจของเค้า...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9</p> <p>“...เราให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในทุกมิติ ให้แสดงความคิดเห็นได้ แล้วถ้ามีปัญหา ก็จะฝึกให้พนักงานคิดก่อนว่าจะแก้ไขปัญหายังไง แล้วให้นำมาเสนอเรา เราก็เอาข้อมูลมาตัดสินใจ เราก็ตัดสินใจอีกที คือ เราให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิด ในการทำงานตรงนี้ ไม่ใช่แค่ผมคนเดียว...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10</p> <p>“...จะทำให้ลูกน้องเห็นว่าธุรกิจก็เป็นส่วนหนึ่งของเค้าเหมือนกัน ถ้าไม่มีเค้า ผมก็ทำธุรกิจไม่ได้เหมือนกัน...”</p>	



ภาพประกอบ 4.42 บทบาทการเป็นแบบอย่าง (Role model) และบทบาทการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กับผู้ตาม ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

4) บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ

หากผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ซึ่งมีการตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น ก็จะมีการขับเคลื่อนองค์กรผ่านกลไกต่าง ๆ จนนำไปสู่การตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่ซึ่งนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้นได้ โดยจากการเก็บรวบรวมข้อมูล เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ ดังนี้

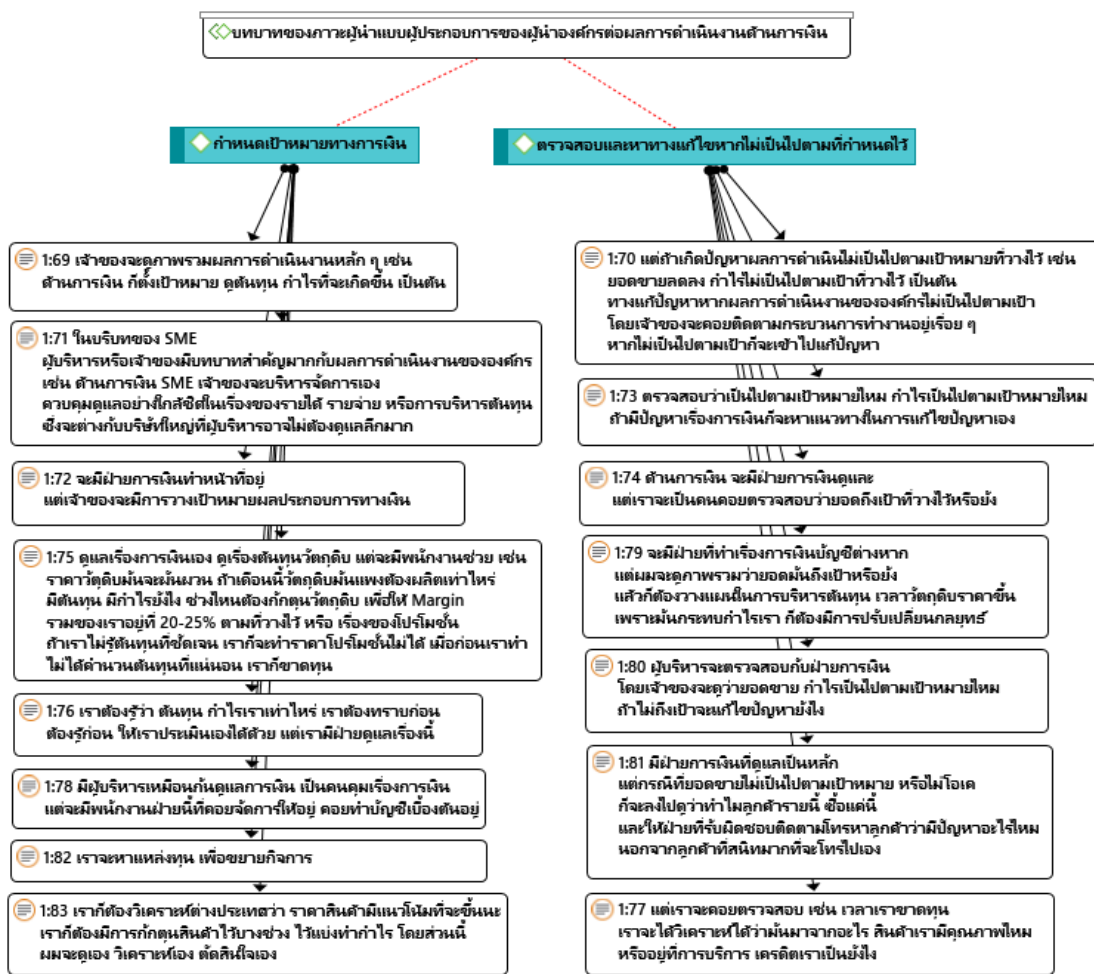
4.1) บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายทางการเงิน: เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดเป้าหมายทางการเงินหรือกำไรที่คาดการณ์ว่าจะได้รับจากการประกอบธุรกิจไว้ และจะมีพนักงานหรือฝ่ายการเงินในการทำงานด้านนี้ด้วยเช่นกัน

2) ตรวจสอบและหาทางแก้ไขหากไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้: เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะดูแลและหาทางแก้ไขหากกำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังคำกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.66 และภาพประกอบ 4.43



ภาพประกอบ 4.43 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ตาราง 4.66 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1</p> <p>“...เจ้าของจะดูภาพรวมผลการดำเนินงานหลัก ๆ เช่น ด้านการเงิน ก็ตั้งเป้าหมาย ดูต้นทุน กำไรที่จะเกิดขึ้น เป็นต้น แต่ถ้าเกิดปัญหาผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น ยอดขายลดลง กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นต้น ทางแก้ปัญหาก็คือผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้า โดยเจ้าของจะคอยติดตามกระบวนการทำงานอยู่เรื่อย ๆ หากไม่เป็นไปตามเป้าก็จะเข้าไปแก้ปัญหา...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2</p> <p>“...ในบริบทของ SME ผู้บริหารหรือเจ้าของมีบทบาทสำคัญมากกับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ด้านการเงิน SME เจ้าของจะบริหารจัดการเอง ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดในเรื่องของรายได้</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...ผู้บริหารจะตรวจสอบกับฝ่ายการเงิน โดยเจ้าของจะดูว่ายอดขาย กำไรเป็นไปตามเป้าหมายไหม ถ้าไม่ถึงเป้าจะเข้าไปแก้ปัญหาอย่างไร...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15</p> <p>“...มีฝ่ายการเงินที่ดูแลเป็นหลัก แต่กรณีที่ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่โอเค ก็จะลงไปดูว่าทำไมลูกค้ารายนี้ ชื้อแค่นี้ และให้ฝ่ายที่รับผิดชอบติดตามโทรหาลูกค้าว่ามีปัญหาอะไรไหม นอกจากลูกค้าที่สนิทมากที่จะโทรไปเอง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17</p>

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>รายจ่าย หรือการบริหารต้นทุน ซึ่งจะต่างกับบริษัทใหญ่ที่ผู้บริหารอาจไม่ต้องดูแลถี่มาก...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 “...จะมีฝ่ายการเงินทำหน้าที่อยู่ แต่เจ้าของจะมีการวางแผนเป้าหมายผลประกอบการทางการเงิน และตรวจสอบว่าเป็นไปตามเป้าหมายไหม ถ้าเป็นไปตามเป้าหมายไหม ถ้ามีปัญหาเรื่องการเงินก็จะหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเอง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...ด้านการเงิน จะมีฝ่ายการเงินดูแล แต่เราจะเป็นคนคอยตรวจสอบว่ายอดถึงเป้าที่วางไว้หรือยัง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...ดูแลเรื่องการเงินเอง ดูแลเรื่องต้นทุนวัตถุดิบ แต่จะมีพนักงานช่วย เช่น ราคาวัตถุดิบมันจะผันผวน ถ้าเดือนนี้วัตถุดิบมันแพงต้องผลิตเท่าไร มีต้นทุน มีกำไรยังไง ช่วงไหนต้องกักตุนวัตถุดิบเพื่อให้ Margin รวมของเราอยู่ที่ 20-25% ตามที่วางไว้ หรือเรื่องของโปรโมชั่น ถ้าเราไม่รู้ต้นทุนที่ชัดเจน เราก็จะทำราคาโปรโมชั่นไม่ได้ เมื่อก่อนเราทำ ไม่ได้คำนวณต้นทุนที่แน่นอน เราก็ขาดทุน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...เราต้องรู้ว่า ต้นทุน กำไรเราเท่าไร เราต้องทราบก่อน ต้องรู้ก่อน ให้เราประเมินเองได้ด้วย แต่เรามีฝ่ายดูแลเรื่องนี้ แต่เราจะคอยตรวจสอบ เช่น เวลาเราขาดทุน เราจะได้วิเคราะห์ได้ว่ามันมาจากอะไร สินค้าเรามีคุณภาพไหม หรืออยู่ที่การบริการ เครดิตเราเป็นยังไง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...มีผู้บริหารเหมือนกันดูแลการเงิน เป็นคนคุมเรื่องการเงิน แต่จะมีพนักงานฝ่ายนี้ที่คอยจัดการให้อยู่ คอยทำบัญชีเบื้องต้นอยู่...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10 “...จะมีฝ่ายที่ทำเรื่องการเงินบัญชีต่างหาก แต่ผมจะดูภาพรวมว่ายอดมันถึงเป้าหรือยัง แล้วก็ต้องวางแผนในการบริหารต้นทุน เวลาวัตถุดิบราคาขึ้น เพราะมันกระทบกำไรเรา ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์...”</p>	<p>“...เราจะหาแหล่งทุน เพื่อขยายกิจการ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18 “...อุตสาหกรรมนี้ตอนนี้ไม่เหมือนสมัยก่อน ที่ผลิตมามีส่วนต่างของผลกำไรหรือตอบแทนในทันที สมัยนี้โรงงานบ้านเราในอุตสาหกรรมนี้มันเยอะขึ้น เวลาผลิตเราต้องรอขาย รอราคา รอจังหวะ เราก็ต้องวิเคราะห์ต่างประเทศว่า ราคาสินค้ามีแนวโน้มที่จะขึ้นนะ เราก็ต้องมีการกักตุนสินค้าไว้บางส่วน ไว้แบ่งทำกำไร โดยส่วนนี้ ผมจะดูแลเอง วิเคราะห์เอง ตัดสินใจเอง...”</p>

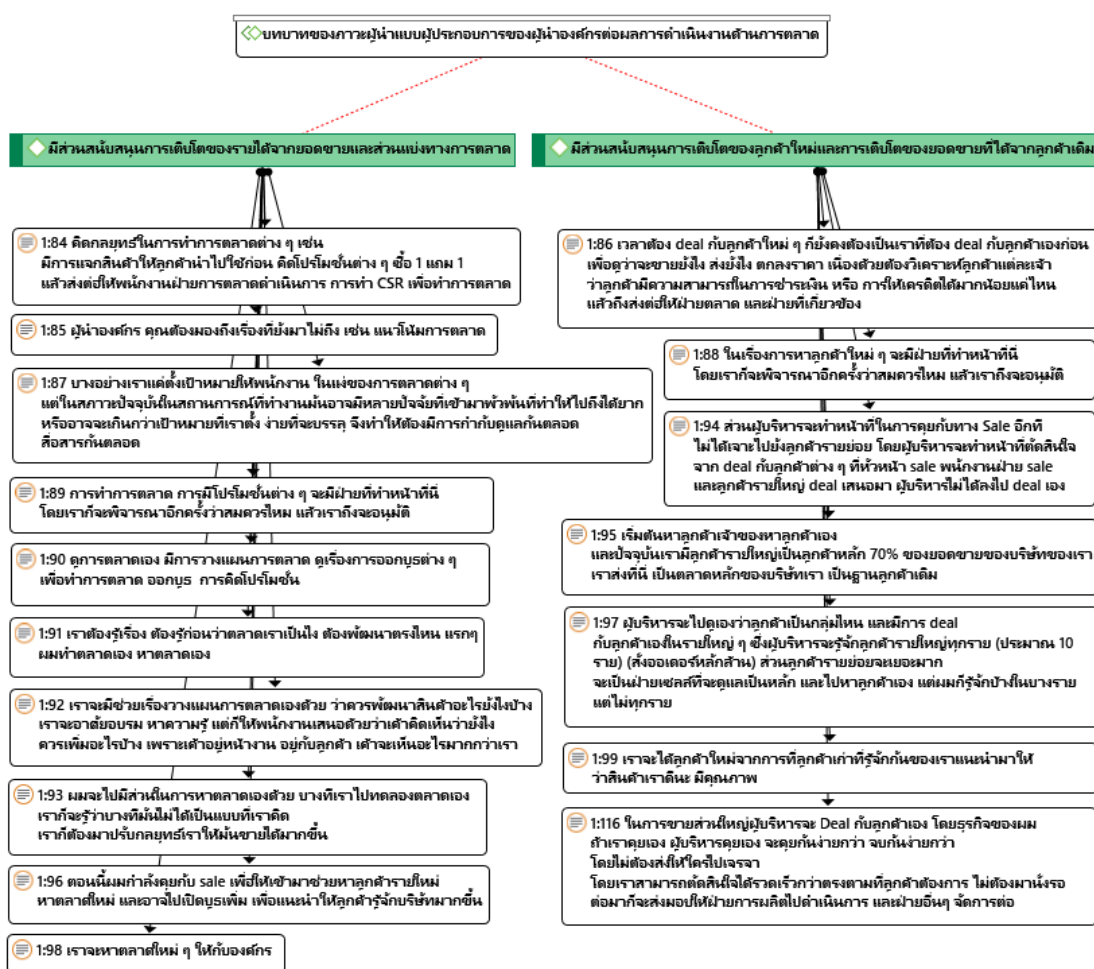
4.2) บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพ

ทางการตลาด

ในบริบทกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาดขององค์กร ดังนี้

- 1) มีส่วนสนับสนุนการเติบโตของรายได้จากยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด คือ การมีส่วนในการคิดโปรโมชั่น การออกบูชขายสินค้า รวมทั้งการมองหาตลาดใหม่ ๆ ให้กับองค์กร เป็นต้น
- 2) มีส่วนสนับสนุนการเติบโตของลูกค้าใหม่และการเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม คือ มีการติดต่อกับลูกค้ารายใหญ่ขององค์กรเอง สำหรับลูกค้ารายย่อยจะให้พนักงานติดต่อหรือตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้รับจากพนักงานฝ่ายขาย

ดังกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.67 และภาพประกอบ 4.44



ภาพประกอบ 4.44 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพทางการตลาด

ตาราง 4.67 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพทางการตลาด

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...คิดกลยุทธ์ในการทำตลาดต่าง ๆ เช่น มีการแจกสินค้าให้ลูกค้านำไปใช้ก่อน คิดโปรโมชั่นต่าง ๆ ชื้อ 1 แถม 1 แล้วส่งต่อให้พนักงานฝ่ายการตลาดดำเนินการ การทำ CSR เพื่อทำการตลาด...”</p> <p>“...ผู้นำองค์กร คุณต้องมองถึงเรื่องที่ยังมาไม่ถึง เช่น แนวโน้มการตลาด...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13</p> <p>“...คนที่จะเข้าถึงการตลาดจริงๆ คือ หัวหน้า sale พนักงานฝ่าย sale และลูกค้ารายใหญ่ที่ทำหน้าที่กระจายสินค้าของเรา ส่วนผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการคุยกับทาง Sale อื่นๆ ไม่ได้เจาะไปยังลูกค้ารายย่อย โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่ตัดสินใจ จาก deal กับลูกค้าต่าง ๆ ที่หัวหน้า sale พนักงานฝ่าย sale และลูกค้ารายใหญ่ deal เสนอมา ผู้บริหารไม่ได้ลงไป deal เอง...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4</p> <p>“...เวลาต้อง deal กับลูกค้าใหม่ ๆ ก็ยังคงต้องเป็นเราที่ต้อง deal กับลูกค้าเองก่อน เพื่อดูว่าจะขายยังไง ส่งยังไง ตกลงราคาเนืองด้วยต้องวิเคราะห์ลูกค้าแต่ละเจ้า ว่าลูกค้ามีความสามารถในการชำระเงิน หรือ การให้เครดิตได้มากน้อยแค่ไหน แล้วถึงส่งต่อให้ฝ่ายตลาด และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...เริ่มต้นหาลูกค้าเจ้าของหาลูกค้าเอง และปัจจุบันเรามีลูกค้ารายใหญ่เป็นลูกค้าหลัก 70% ของยอดขายของบริษัทของเรา เราส่งที่นี่ เป็นตลาดหลักของบริษัทเรา เป็นฐานลูกค้าเดิม...”</p> <p>“...ตอนนี้ผมกำลังคุยกับ sale เพื่อให้เข้ามาช่วยหาลูกค้ารายใหม่ หาตลาดใหม่ และอาจไปเปิดบูธเพิ่ม เพื่อแนะนำให้ลูกค้ารู้จักบริษัทมากขึ้น...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5</p> <p>“...บางอย่างเราแค่ตั้งเป้าหมายให้พนักงาน ในแง่ของการตลาดต่าง ๆ แต่ในสภาวะปัจจุบันในสถานการณ์ที่ทำงานมันอาจมีหลายปัจจัยที่เข้ามาพัวพันที่ทำให้ไปถึงได้ยาก หรืออาจจะเกินกว่าเป้าหมายที่เราตั้ง ง่ายที่จะบรรลุ จึงทำให้ต้องมีกำกับดูแลกันตลอด สื่อสารกันตลอด...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15</p> <p>“...ผู้บริหารจะไปดูเองว่าลูกค้าเป็นกลุ่มไหน และมีการ deal กับลูกค้าเองในรายใหญ่ ๆ ซึ่งผู้บริหารจะรู้จักลูกค้ารายใหญ่ทุกราย (ประมาณ 10 ราย) (ส่งออเดอร์หลักล้าน) ส่วนลูกค้ารายย่อยจะเยอะมาก จะเป็นฝ่ายเซลล์ที่จะดูแลเป็นหลัก และไปหาลูกค้าเอง แต่ผมก็รู้จักบ้างในบางราย แต่ไม่ทุกราย...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6</p> <p>“...ในเรื่องการหาลูกค้าใหม่ ๆ หรือ การทำการตลาด การมีโปรโมชั่นต่าง ๆ จะมีฝ่ายที่ทำหน้าที่นี้ โดยเราก็จะพิจารณาอีกครั้งว่าสมควรไหม แล้วเราถึงจะอนุมัติ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17</p> <p>“...เราจะหาตลาดใหม่ ๆ ให้กับองค์กร...”</p> <p>“...ในการขายส่วนใหญ่ผู้บริหารจะ Deal กับลูกค้าเอง โดยธุรกิจของผม ถ้าเราคุยเอง ผู้บริหารคุยเอง จะคุยกันง่ายกว่า จบกันง่ายกว่า โดยไม่ต้องส่งให้ใครไปเจรจา โดยเราสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วกว่าตรงตามลูกค้าต้องการ ไม่ต้องมานั่งรอ ต่อมาก็จะส่งมอบให้ฝ่ายการผลิตไปดำเนินการ และฝ่ายอื่นๆ จัดการต่อ...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7</p> <p>“...ดูการตลาดเอง มีการวางแผนการตลาด ดูเรื่องการออกบูธต่าง ๆ เพื่อทำการตลาด ออกบูธ การคิดโปรโมชั่น...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18</p> <p>“...เราจะได้ลูกค้าใหม่จากการที่ลูกค้าเก่าที่รู้จักกันของเรา แนะนำมาให้ ว่าสินค้าเราดีนะ มีคุณภาพ...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8</p> <p>“...เราต้องรู้เรื่อง ต้องรู้ก่อนว่าตลาดเราเป็นไง ต้องพัฒนาตรงไหน แรกๆ ผมทำตลาดเอง หาตลาดเอง...”</p>	

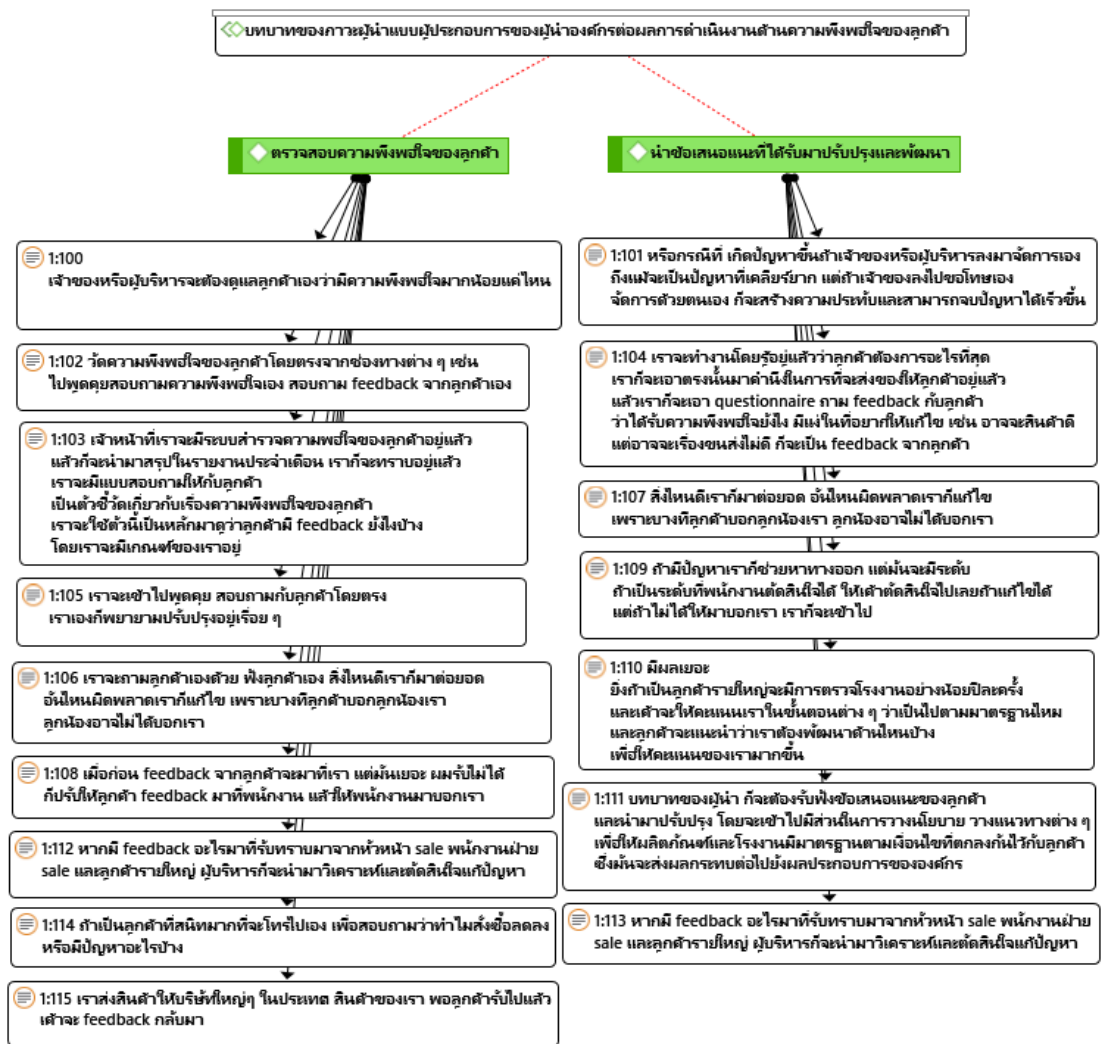
วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9</p> <p>“...เราจะมีช่วยเรื่องวางแผนการตลาดเองด้วย ว่าควรพัฒนาสินค้าอะไรยังไงบ้าง เราจะอาศัยอบรม หาความรู้ แต่ก็ให้พนักงานเสนอด้วยว่าเค้าคิดเห็นว่ายังไง ควรเพิ่มอะไรบ้าง เพราะเค้าอยู่หน้างาน อยู่กับลูกค้า เค้าจะเห็นอะไรมากกว่าเรา...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10</p> <p>“...ผมจะไปมีส่วนในการหาตลาดเองด้วย บางทีเราไปทดลองตลาดเอง เราก็จะรู้ว่าบางทีมันไม่ได้เป็นแบบที่เราคิด เราก็ต้องมาปรับกลยุทธ์เราให้มันขายได้มากขึ้น...”</p>	

4.3) บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ในบริบทกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 1) การตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยวิธีการสอบถาม feedback จากลูกค้าเองโดยตรง และสอบถาม feedback ของลูกค้าจากพนักงานฝ่ายขาย
- 2) เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ดังกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.68 และภาพประกอบ 4.45



ภาพประกอบ 4.45 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ตาราง 4.68 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจ
ของลูกค้า

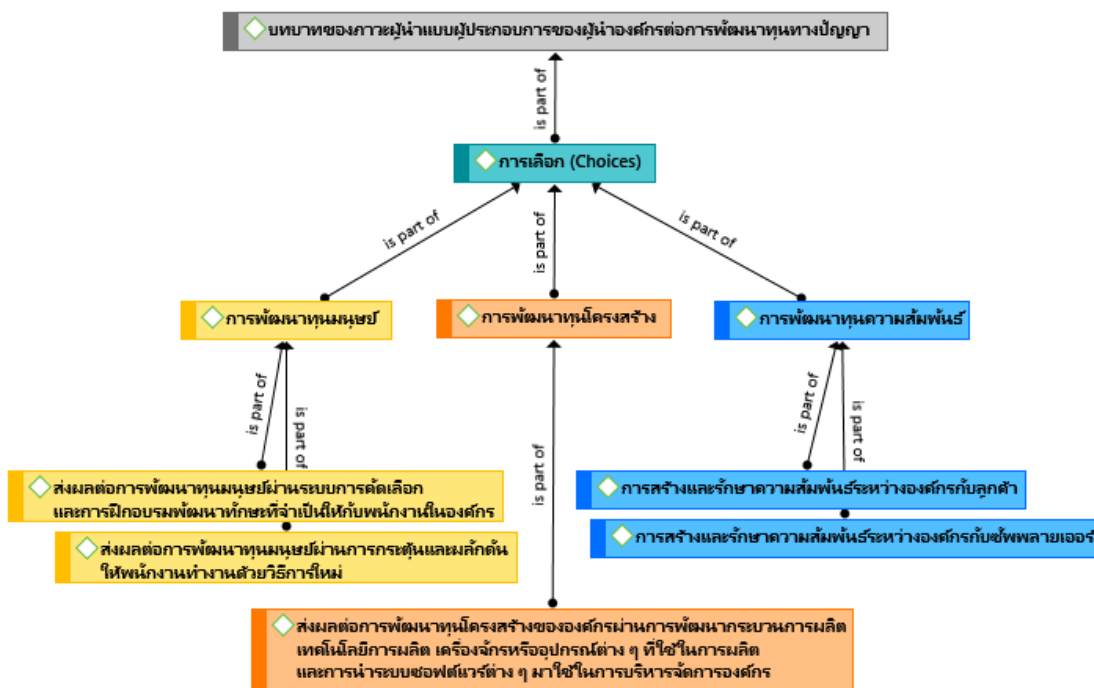
วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2</p> <p>“...เจ้าของหรือผู้บริหารจะต้องดูแลลูกค้าเองว่ามีความพึงพอใจมากน้อยแค่ไหน หรือกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นถ้าเจ้าของหรือผู้บริหารลงมาจัดการเอง ถึงแม้จะเป็นปัญหาที่เคลียร์ยาก แต่ถ้าเจ้าของลงไปขอโทษเอง จัดการด้วยตนเอง ก็จะสร้างความประทับใจและสามารถจบปัญหาได้เร็วขึ้น...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12</p> <p>“...มีผลเยอะ ยิ่งถ้าเป็นลูกค้ารายใหญ่จะมีการตรวจโรงงานอย่างน้อยปีละครั้ง และเค้าจะให้คะแนนเราในขั้นตอนต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามมาตรฐานไหม และลูกค้าจะแนะนำว่าเราต้องพัฒนาด้านไหนบ้าง เพื่อให้คะแนนของเราเพิ่มขึ้น...”</p> <p>“...บทบาทของผู้นำ ก็จะต้องรับฟังข้อเสนอแนะของลูกค้า และนำมาปรับปรุง โดยจะเข้าไปมีส่วนในการวางนโยบาย วางแนวทางต่าง ๆ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และโรงงานมีมาตรฐานตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้กับลูกค้า” ซึ่ง มันจะส่งผลกระทบต่อฝั่งผลประกอบการขององค์กร...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...วัดความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรงจากช่องทางต่าง ๆ เช่น ไปพูดคุยสอบถามความพึงพอใจเอง สอบถาม feedback จากลูกค้าเอง...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13</p> <p>“...หากมี feedback อะไรมาที่รับทราบมาจากหัวหน้า sale พนักงานฝ่าย sale และลูกค้ารายใหญ่ ผู้บริหารก็จะนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหา...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5</p> <p>“...เจ้าหน้าที่เราจะมีระบบสำรวจความพอใจของลูกค้าอยู่แล้ว แล้วก็ให้นำมาสรุปในรายงานประจำเดือน เราก็จะทราบอยู่แล้ว” เราจะมีแบบสอบถามให้กับลูกค้า เป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า เราจะใช้ตัวนี้เป็นหลักมาดูว่าลูกค้ามี feedback ยังไงบ้าง โดยเราจะมีเกณฑ์ของเราอยู่...”</p> <p>“...เราจะทำงานโดยรู้อยู่แล้วว่าลูกค้าต้องการอะไรที่สุด เราก็จะเอาตรงนั้นมาคำนึงในการที่จะส่งของให้ลูกค้าอยู่แล้ว แล้วเราก็จะเอา questionnaire ถาม feedback กับลูกค้า ว่าได้รับความพึงพอใจยังงั้น มีมโนที่อยากให้เราแก้ไข เช่น อาจจะสินค้าดี แต่อาจจะเรื่องขนส่งไม่ดี ก็จะเป็น feedback จากลูกค้า...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15</p> <p>“...ถ้าเป็นลูกค้าที่สนิทมากที่จะโทรไปเอง เพื่อสอบถามว่าทำไมส่งช้าลดลง หรือมีปัญหาอะไรบ้าง...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6</p> <p>“...เราจะเข้าไปพูดคุย สอบถามกับลูกค้าโดยตรง เราเองก็พยายามปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18</p> <p>“...เราส่งสินค้าให้บริษัทใหญ่ๆ ในประเทศ สินค้าของเรา พอลูกค้ารับไปแล้ว เค้าจะ feedback กลับมา...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8</p> <p>“...เราจะถามลูกค้าเองด้วย ฟังลูกค้าเอง สิ่งไหนดีเราก็มายกยอด อันไหนผิดพลาดเราก็กแก้ไข เพราะบางทีลูกค้าบอกลูกน้องเราลูกน้องอาจไม่ได้บอกเรา...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9</p> <p>“...เมื่อก่อน feedback จากลูกค้าจะมาที่เรา แต่มันเยอะ ผมรับไม่ได้ ก็ปรับให้ลูกค้า feedback มาที่พนักงาน แล้วให้พนักงานมาบอกเรา ถ้ามีปัญหาเราก็ช่วยหาทางออก แต่มันจะมีระดับ ถ้าเป็นระดับที่พนักงานตัดสินใจได้ ให้เค้าตัดสินใจไปเลยถ้าแก้ไขได้ แต่ถ้าไม่ได้ให้มาบอกเรา เราก็จะเข้าไป...”</p>	

4.2.2.2 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนทางปัญญา

ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีส่วนสำคัญในการพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กร โดยมีหน้าที่หลักในการตัดสินใจ (Decisions) ว่าองค์กรควรจะพัฒนาทุนทางปัญญาประเภทไหนบ้าง อย่างไร โดยอาจตัดสินใจด้วยตนเอง หรือตัดสินใจร่วมกันระหว่างทีมบริหาร หรืออาจมีการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าแต่ละฝ่าย เพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ดังคำกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.69

ตาราง 4.69 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนทางปัญญา

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 “...ผู้บริหารจะเป็นคนวางแผนร่วมกันกับหัวหน้างานแต่ละฝ่าย โดยจะรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายร่วมกันว่าควรพัฒนาอะไร ในทุนแต่ละทุน และผู้บริหารก็จะมีหน้าที่ตัดสินใจ หลังจากนั้นจะมีการกระจายงานให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...มีบทบาทค่อนข้างเยอะในการพัฒนาแต่ละส่วน ด้วยองค์กรผมไม่ใหญ่ ทุกอย่างจะต้องเริ่มต้นมาจากฝ่ายบริหาร คือ พวกผมเราจะมองภาพเห็นการปฏิบัติงานในทุกวันอยู่แล้ว เราก็จะรู้ว่าในส่วนไหนที่เราจำเป็นต้องเพิ่ม ส่วนไหนที่จำเป็นต้องเร่งด่วน เช่น ช่วงนี้ต้องเพิ่มเครื่องจักรใหม่ ช่วงนี้อาจต้องการคนเพิ่มใหม่ จะมีแผนงานในการพัฒนาโครงสร้างขององค์กร พัฒนาศักยภาพคน เพราะพอองค์กรเราไม่ใหญ่เราจะสัมผัสส่วนนี้ด้วยตนเอง...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...ผู้นำจะมีบทบาทในการตัดสินใจว่าจะพัฒนาทุนเหล่านี้ยังไง การตัดสินใจจะเกิดจากผู้บริหารว่าจะพัฒนาอะไรบ้าง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13 “...ทั้ง 3 ประเภท จะเกี่ยวกับผู้บริหารทั้งหมด เพราะต้องบริหารทั้งทักษะคนงาน เครื่องจักร ระบบการผลิตแล้วมอบหมายงานตามโครงสร้าง แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่รู้ เราทำงานในทุกขั้นตอน...”</p>



ภาพประกอบ 4.46 สรุบบทธพททของภวษะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อกรพัฒนททุนทงปัญญ

ทั้งนี้ สามารถอธิบายบทธพททของภวษะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อกรพัฒนททุนทงปัญญท้ง 3 ประเภทได้ดังนี้

1) บทธพททของภวษะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อกรพัฒนททุนมนุษย์

บทธพททของภวษะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อกรพัฒนททุนมนุษย์จะมุ่งเน้นไปที่การสร้งแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กัภพนักงน เพื่อให้ภพนักงนมีพลฤททกรมในการทำงานที่ตระหนักและรับรู้ถึงโอกาสมากยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อกรปฏิบัติงนของภพนักงน และส่งมลดีต่อผลกรดำเนินงนขององศ์รต่อไป โดยมีบทธพททในการพัฒนททุนมนุษย์ขององศ์ร ดังนี้

1) ภวษะผู้นำแบบผู้นำประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงสามารถส่งมลต่อกรพัฒนททุนมนุษย์ขององศ์รผ่านระบบการค้ดเลือกและการฝึกรวมพัฒนททกษะที่จำเป็นให้กัภพนักงนในองศ์ร ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ส่งภพนักงนไปอบรมเพิ่มเติม ผู้นำไปเรียนรู้งนมาแล้วนำมาถ่ายทอดให้กัภพลูกน้อง เป็นต้น

2) ภวษะผู้นำแบบผู้นำประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงสามารถส่งมลต่อกรพัฒนททุนมนุษย์ขององศ์รผ่านการกระตุนและมลัคคั่นให้ภพนักงนทำงานด้วยวิธีการใหม่

(Innovative Way) ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเอง เช่น การเพิ่มเงินเดือนให้ การให้กำลังใจ เป็นต้น

ดังกล่าวที่ระบุในตาราง 4.70 และภาพประกอบ 4.47 ทั้งนี้ การฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ และการกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเอง ถือเป็นส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานขององค์กรมีทุนมนุษย์เพิ่มสูงขึ้น นั่นคือเป็นพนักงานที่มีทักษะสูง เป็นพนักงานที่ได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรมที่ประกอบธุรกิจ เป็นพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งเป็นพนักงานที่มีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ เป็นต้น อันส่งผลให้ทุนมนุษย์ในองค์กรสูงขึ้น



ภาพประกอบ 4.47 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

ตาราง 4.70 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

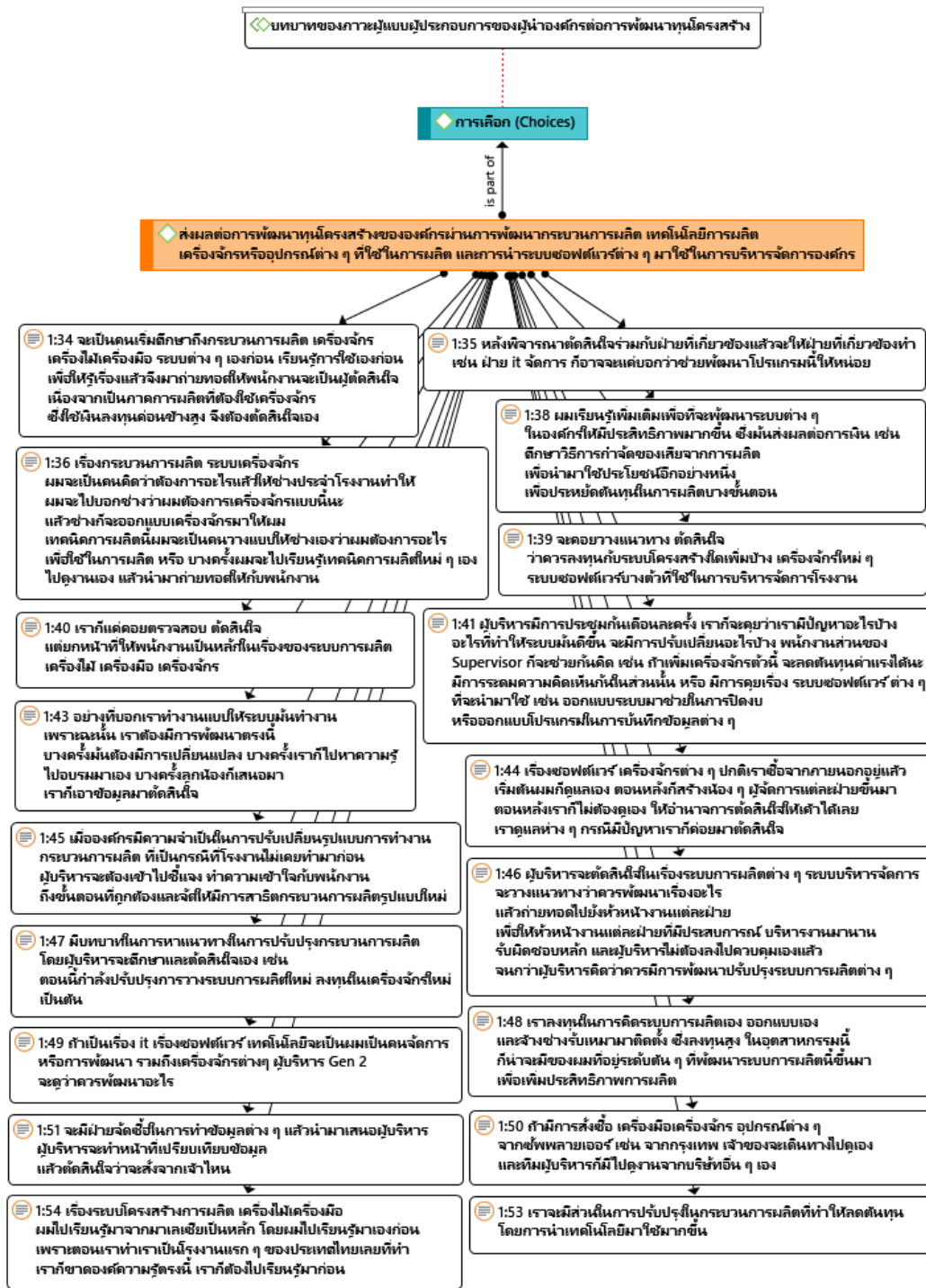
วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1</p> <p>“...พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญในการทำงาน โดยเริ่มต้นเจ้าของจะมีการสอนงานให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มชำนาญ...”</p> <p>“...ให้กำลังใจพนักงาน เพื่อให้พนักงานพัฒนางานของตัวเอง...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12</p> <p>“...จะฝึกอบรมทักษะการทำงานให้กับพนักงาน มีการสาดิถกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ เช่น เมื่อองค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน กระบวนการผลิต ก็จะมีการสอนงาน สาดิถขั้นตอนที่ถูกต้องในกระบวนการผลิตรูปแบบใหม่...”</p> <p>“...การหาแรงงานก็ไม่่ง่าย ต้องมีการบริหารเรื่องคนดี ๆ โดยเฉพาะแรงงานที่มีฝีมือ...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2</p> <p>“...ผู้บริหารที่จะไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มาและมาสอนหรือถ่ายทอดให้กับพนักงาน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13</p> <p>“...ผู้บริหารจะตัดสินใจในการบริหารจัดการคน หรือการเพิ่มทักษะคน วางเป็นนโยบาย โดยผู้บริหารจะวางแนวทางว่าควรพัฒนาเรื่องอะไร แล้วถ่ายทอดไปยังหัวหน้างานแต่ละฝ่าย เพื่อให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายที่ได้รับถ่ายทอดจากผู้บริหาร แล้วเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และผู้บริหารไม่ต้องลงไปควบคุมเองแล้ว จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...จะคัดเลือกพนักงานด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์ข้อมูลเบื้องต้น รวมถึงสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ความเชี่ยวชาญ ความถนัด เพื่อมอบหมายให้ไปอยู่ในตำแหน่งงานที่เหมาะสม...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...จะมีบทบาทในการบริหารจัดการพนักงานโดยดูทักษะความชำนาญของพนักงาน ว่าใครควรอยู่หน้าที่ไหนถึงจะเหมาะสม...”</p> <p>“...การใช้คน ถ้าเราไม่มีความสามารถในการคัดแยกคน คัดแยกความสามารถของแต่ละคนออกมาได้ เราจะใช้คนไม่ถูกประเภท งานที่ออกมาก็ไม่มีคุณภาพ คุณภาพไม่เต็มร้อย...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4</p> <p>“...จะคอยดูว่ามีเรื่องใดบ้างที่พนักงานเราควรพัฒนา ก็จะส่งไปอบรม เช่น เรื่องกระบวนการผลิต ด้านการทำขนม หรือ ส่งไปพัฒนาเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16</p> <p>“...ส่วนใหญ่เจ้าของจะเป็นคนคัดพนักงานเข้ามาเอง โดยมีเจ้าของ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายบุคคล ร่วมกันโดยการสัมภาษณ์ โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการคัดเลือก สัมภาษณ์ รับพนักงานในทุกแผนก...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6</p> <p>“...เราต้องฝึกแรงงานให้ค่าเหมาะสมกับงาน ให้เค้าสามารถทำงานได้ตามที่เราต้องการ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15</p> <p>“...มองว่า บางครั้งการจะทำให้กระบวนการผลิตมันโอเค ลดความสูญเสียในการผลิต มันต้องเกิดจากตัวพนักงานด้วย พนักงานต้องมีความชำนาญ เกิดจากทักษะความชำนาญของพนักงาน ส่วนตัวผมเลยให้ความสนใจกับทักษะของพนักงาน ผมเห็นว่ามันสำคัญ ผมก็จะส่งพนักงานไปอบรม เช่น การใช้เครื่อง การซ่อมบำรุง เรื่องเทคโนโลยี...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7</p> <p>“...เราส่งเสริมตั้งแต่ระดับแรงงาน จนถึง Supervisors...”</p> <p>“...ที่โรงงานจะส่งพนักงานไปอบรม ที่ให้ได้ Certificate มา ให้ได้ใบรับรองมา ให้พนักงานมีประสบการณ์ แล้วเราก็จะให้เงินเดือนเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เค้าเค้าเค้ามีความรู้ตรงนี้...”</p> <p>“...ในส่วนของพนักงานทั่วไป จะมีการอบรมพื้นฐานในเรื่องระบบการผลิต บางทีก็มีกิจกรรมร่วมกัน เหมือนเรื่อง ภาวะผู้นำ ก็มีการส่งเสริมเรื่องนี้ให้กับกลุ่มหัวหน้าไลน์ เราต้องสร้างให้เค้า action เค้าต้องสามารถสั่งการได้ด้วย มีวิธีในการบริหารลูกน้องให้ได้ด้วย...”</p>	

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...จะคอยฝึก คอยสอนงานให้ลูกน้อง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...เราพัฒนาในทุก ๆ ปี มีการให้พนักงานอบรม เข้าคอร์ส ในสิ่งที่องค์กรเราต้องการพัฒนา เช่น เทคนิคการขาย การมัดใจลูกค้า...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10 “...ผมจะสอนงานให้ลูกน้อง ทำให้ดูก่อน แล้วให้ลูกน้องทำ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11 “...เราในฐานะผู้นำ ต้องสร้างทั้งคน ต้องสร้างทั้งทักษะพื้นฐานของคน แล้วก็สร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ในการทำงานให้กับพนักงานของเราให้มันเป็นมาตรฐาน เช่น ภาคการผลิต เราต้องให้คนใส่หมวก ใส่แมส ใส่รองเท้ายูธ ก่อนหน้านี้อะไรก็ไม่ได้ไม่เคยทำไม่ชิน ผมต้องพัฒนาเรื่องพื้นฐานเหล่านี้มาต่อเนื่องเป็น 10 ปี...”</p> <p>“...ผมสร้างน้อง ๆ ขึ้นมาให้เป็นผู้จัดการแต่ละฝ่าย แล้วก็ให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายสร้างลูกน้องขึ้นมา ให้สามารถทำงานแทนกันได้ ให้องค์กรไปต่อได้ถ้าขาดใครไป ผมสอนคุณให้เป็นแล้ว คุณต้องสอนคนอื่นต่อได้ เราต้องสร้างคนให้ทัน...”</p> <p>“...เราสร้างคน พร้อม ๆ กับสร้างธุรกิจของเราด้วย...”</p>	<p>“ใน SME ถ้าเป็นทักษะที่ไม่ยากมากจะเน้นพัฒนาโดยนำพนักงานที่มีความชำนาญมาสอน คนที่เก่ง ทำให้คนที่ยังไม่เก่งดูเป็นการลอกเลียนแบบ ก็เป็นการพัฒนาพนักงานไปในตัว และใช้ต้นทุนต่ำ”</p> <p>“...ถ้าเป็นวิชาชีพเฉพาะมากๆ วิศวกร พนักงานบัญชี ก็จะได้รับคนที่จบด้านนี้อยู่แล้ว หรือก็จะเลือกพนักงานที่โอเค แล้วส่งเค้าไปอบรมหรือฝึกเพิ่มเติม...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน มีการส่งพนักงานไปอบรมหรือบางครั้งภาครัฐมีจัดอบรมอะไร เค้าก็จะแจ้งผ่านสภาอุตสาหกรรมมาเราก็ส่งพนักงานไปอบรมเรื่อย ๆ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18 “...เราจ้างพนักงานมาจากมาเลเซียที่มีความเชี่ยวชาญมาดูแลเรื่องคุณภาพการผลิต เทคนิคการผลิต แล้วให้พนักงานไทยเรียนรู้ ให้มาสอนเรา ซึ่งค่าจ้างจะสูงมาก เพราะมันคือความชำนาญเฉพาะตัว ประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งแรงงานไทยเรายังขาดอยู่ เลยจ้างมาสอนเรา เพราะเราเคยทำเองแล้วประสิทธิภาพมันยังไม่ได้ เลยต้องจ้างเค้ามาสอนงานเรา...”</p>

2) บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนโครงสร้าง

ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการสามารถส่งผลต่อการพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กรผ่านการพัฒนากระบวนการผลิต เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต และการนำระบบซอฟต์แวร์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเลือกพัฒนาและลงทุนในทุนโครงสร้างขององค์กร เนื่องจากจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ดังค่ากล่าวที่ระบุในตาราง 4.71 และภาพประกอบ 4.48

ทั้งนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมองเห็นถึงความเป็นไปได้และเกิดการรับรู้ถึงในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร และก่อให้เกิดการลงทุน (Investments) ที่มุ่งเน้นให้ได้รับผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ



ภาพประกอบ 4.48 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อการพัฒนาทุนโครงสร้าง

ตาราง 4.71 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนโครงสร้าง

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1</p> <p>“...จะเป็นคนเริ่มศึกษาถึงกระบวนการผลิต เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องมือ ระบบต่าง ๆ เองก่อน เรียนรู้การใช้เองก่อน เพื่อให้รู้เรื่องแล้วจึงมาถ่ายทอดให้พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นภาคการผลิตที่ต้องใช้เครื่องจักร ซึ่งใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง จึงต้องตัดสินใจเอง...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12</p> <p>“...เมื่อองค์กรมีความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน กระบวนการผลิต ที่เป็นกรณีที่โรงงานไม่เคยทำมาก่อน ผู้บริหารจะต้องเข้าไปชี้แจง ทำความเข้าใจกับพนักงาน ถึงขั้นตอนที่ต้องดูแลและจัดให้มีการสานิตกระบวนการผลิตรูปแบบใหม่...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2</p> <p>“...หลังพิจารณาตัดสินใจร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้วจะให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทำ เช่น ฝ่าย it จัดการ ก็อาจจะแค่บอกว่าช่วยพัฒนาโปรแกรมนี้ให้หน่อย...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13</p> <p>“...ผู้บริหารจะตัดสินใจในเรื่องระบบการผลิตต่าง ๆ ระบบบริหารจัดการ จะวางแนวทางว่าควรพัฒนาเรื่องอะไร แล้วถ่ายทอดไปยังหัวหน้างานแต่ละฝ่าย เพื่อให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายที่มีประสบการณ์ บริหารงานมานาน รับผิดชอบหลัก และผู้บริหารไม่ต้องลงไปควบคุมเองแล้ว จนกว่าผู้บริหารคิดว่าควรมีการพัฒนาปรับปรุงระบบการผลิตต่าง ๆ...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...เรื่องกระบวนการผลิต ระบบเครื่องจักร เจ้าของจะเป็นคนคิดวิเคราะห์ว่าต้องการอะไร แล้วให้ช่างประจำโรงงานทำให้ ผมจะไปบอกช่างว่าผมต้องการเครื่องจักรแบบนี้แล้วช่างก็จะออกแบบเครื่องจักรมาให้ผม โดยเทคนิคการผลิตนี้ผมจะเป็นคนแบบให้ช่างเองว่าผมต้องการอะไร เพื่อใช้ในการผลิต หรือบางครั้งผมจะไปเรียนรู้เทคนิคการผลิตใหม่ ๆ เอง ไปดูงานเอง แล้วนำมาถ่ายทอดให้กับพนักงาน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...มีบทบาทในการหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยผู้บริหารจะศึกษาและตัดสินใจเอง เช่น ตอนนี้นำกำลังปรับปรุงการวางระบบการผลิตใหม่ ลงทุนในเครื่องจักรใหม่ เป็นต้น</p>
<p>“...การบริหารจัดการ หรือซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ผมซื้อโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ครับ เพราะเดี๋ยวนี้มีโปรแกรมสำเร็จรูปใช้ และถ้ามันมีปัญหาเราก็จะมีช่างมาแก้ไขในโรงงาน...”</p>	<p>“...โดยเราลงทุนในการคิดระบบการผลิตเอง ออกแบบเองและจ้างช่างรับเหมามาติดตั้ง ซึ่งลงทุนสูง ซึ่งในอุตสาหกรรมนี้ ก็น่าจะมีของผมที่อยู่ระดับต้น ๆ ที่พัฒนาระบบการผลิตนี้ขึ้นมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต...”</p>
<p>“...ผมเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อที่จะพัฒนาระบบต่าง ๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมันส่งผลต่อการเงิน เช่น ศึกษาวិธีการกำจัดของเสียจากการผลิต เพื่อนำมาใช้ประโยชน์อีกอย่างหนึ่งเพื่อประหยัดต้นทุนในการผลิตบางขั้นตอน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15</p> <p>“...ถ้าเป็นเรื่อง it เรื่องซอฟต์แวร์ เทคโนโลยีจะเป็นผมเป็นคนจัดการ หรือการพัฒนา รวมถึงเครื่องจักรต่าง ๆ ผู้บริหาร Gen 2 จะดูว่าควรพัฒนาอะไร...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4</p> <p>“...จะคอยวางแนวทาง ตัดสินใจ ว่าควรลงทุนกับระบบโครงสร้างใดเพิ่มบ้าง เครื่องจักรใหม่ ๆ ระบบซอฟต์แวร์บางตัวที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงงาน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16</p> <p>“...ถ้ามีการสั่งซื้อ เครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ จากซัพพลายเออร์ เช่น จากกรุงเทพ เจ้าของจะเดินทางไปดูเอง และทีมผู้บริหารก็มีไปดูงานจากบริษัทอื่น ๆ เอง...”</p> <p>“...จะมีฝ่ายจัดซื้อในการทำข้อมูลต่าง ๆ แล้วนำมาเสนอผู้บริหาร ผู้บริหารจะทำหน้าที่เปรียบเทียบข้อมูล แล้วตัดสินใจว่าจะสั่งจากเจ้าไหน...”</p>

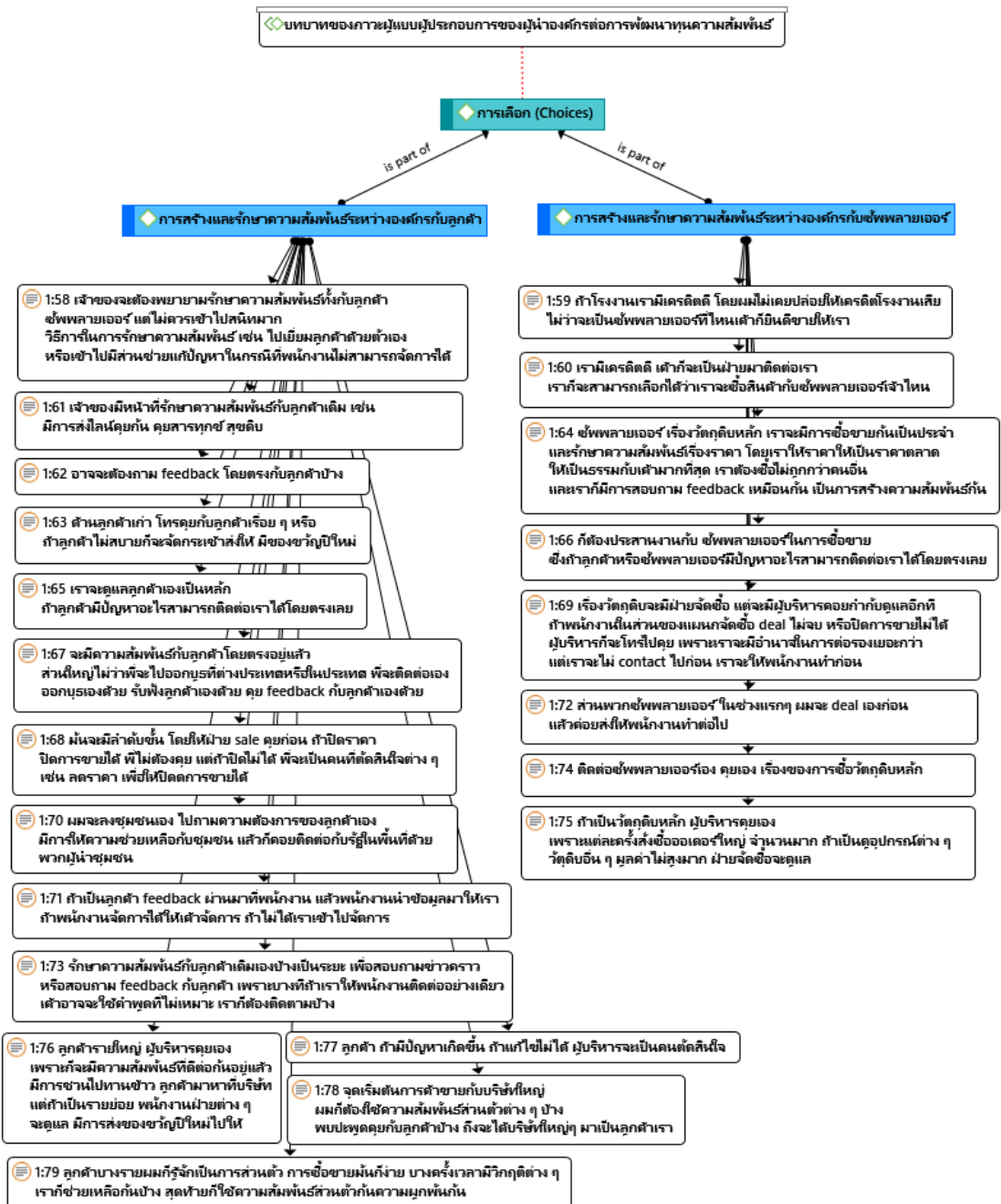
วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...จะมีคนที่คอยดูแลตรงส่วนนี้อยู่แล้ว เราก็แค่คอยตรวจสอบ แต่ยกหน้าที่ให้พนักงานเป็นหลักในเรื่องของระบบการผลิต เครื่องไม้ เครื่องมือ เครื่องจักร...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...ผู้บริหารมีการประชุมกันเดือนละครั้ง เราก็จะคุยว่าเรามีปัญหาอะไรบ้าง อะไรที่ทำให้ระบบมันดีขึ้น จะมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง พนักงานส่วนของ Supervisor ก็จะช่วยกันคิด เช่น ถ้าเพิ่มเครื่องจักรตัวนี้ จะลดต้นทุนค่าแรงได้นะ มีการระดมความคิดเห็นกันในส่วนนั้น หรือ มีการคุยเรื่อง ระบบซอฟต์แวร์ ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ เช่น ออกแบบระบบมาช่วยในการปิดงบ หรือ ออกแบบโปรแกรมในการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ...”</p> <p>“...ถ้าเรา กับ Supervisor ฝ่ายต่าง ๆ ไม่ช่วยกันคิดก็จะไม่สามารถพัฒนาระบบเหล่านี้ได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...อย่างที่บอกเราทำงานแบบให้ระบบมันทำงาน เพราะฉะนั้นเราต้องมีการพัฒนาตรงนี้ บางครั้งมันต้องมีการเปลี่ยนแปลง บางครั้งเราก็ไปหาความรู้ ไปอบรมมาเอง บางครั้งลูกน้องก็เสนอมา เราก็เอาข้อมูลมาตัดสินใจ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11 “...เรื่องซอฟต์แวร์ เครื่องจักรต่าง ๆ ปกติเราซื้อจากภายนอกอยู่แล้ว เริ่มต้นผมก็ดูแลเอง ตอนหลังก็สร้างน้อง ๆ ผู้จัดการแต่ละฝ่ายขึ้นมา ตอนหลังเราก็ไม่ต้องดูแลให้อำนาจการตัดสินใจให้เค้าได้เลย เราดูแลต่าง ๆ กรณีมีปัญหาเราก็ค่อยมาตัดสินใจ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...ปัจจุบันเรานำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต...”</p> <p>“...เราจะมีส่วนในการปรับปรุงในกระบวนการผลิตที่ทำให้ลดต้นทุน โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18 “...เรื่องระบบโครงสร้างการผลิต เครื่องไม้เครื่องมือ ผมไปเรียนรู้มาจากมาเลเซียเป็นหลัก โดยผมไปเรียนรู้มาก่อน เพราะตอนเราทำเราเป็นโรงงานแรก ๆ ของประเทศไทยเลยที่ทำ เราก็ขาดองค์ความรู้ตรงนี้ เราก็ต้องไปเรียนรู้มาก่อน...”</p>

3) บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์

บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์ขององค์กรผ่านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอก คือ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้า และการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและซัพพลายเออร์

ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะตระหนักถึงโอกาสและสามารถใช้ประโยชน์จากการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์

กับการดำเนินธุรกิจได้ โดยเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น 1) การรับฟัง feedback ด้วยตนเอง 2) การรักษาเครดิตทางการเงินระหว่างกัน 3) การเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 4) การพบปะพูดคุยในเรื่องทั่วไป เป็นต้น ดังคำกล่าวที่ระบุในตาราง 5.72 และภาพประกอบ 4.49



ภาพประกอบ 4.49 บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์

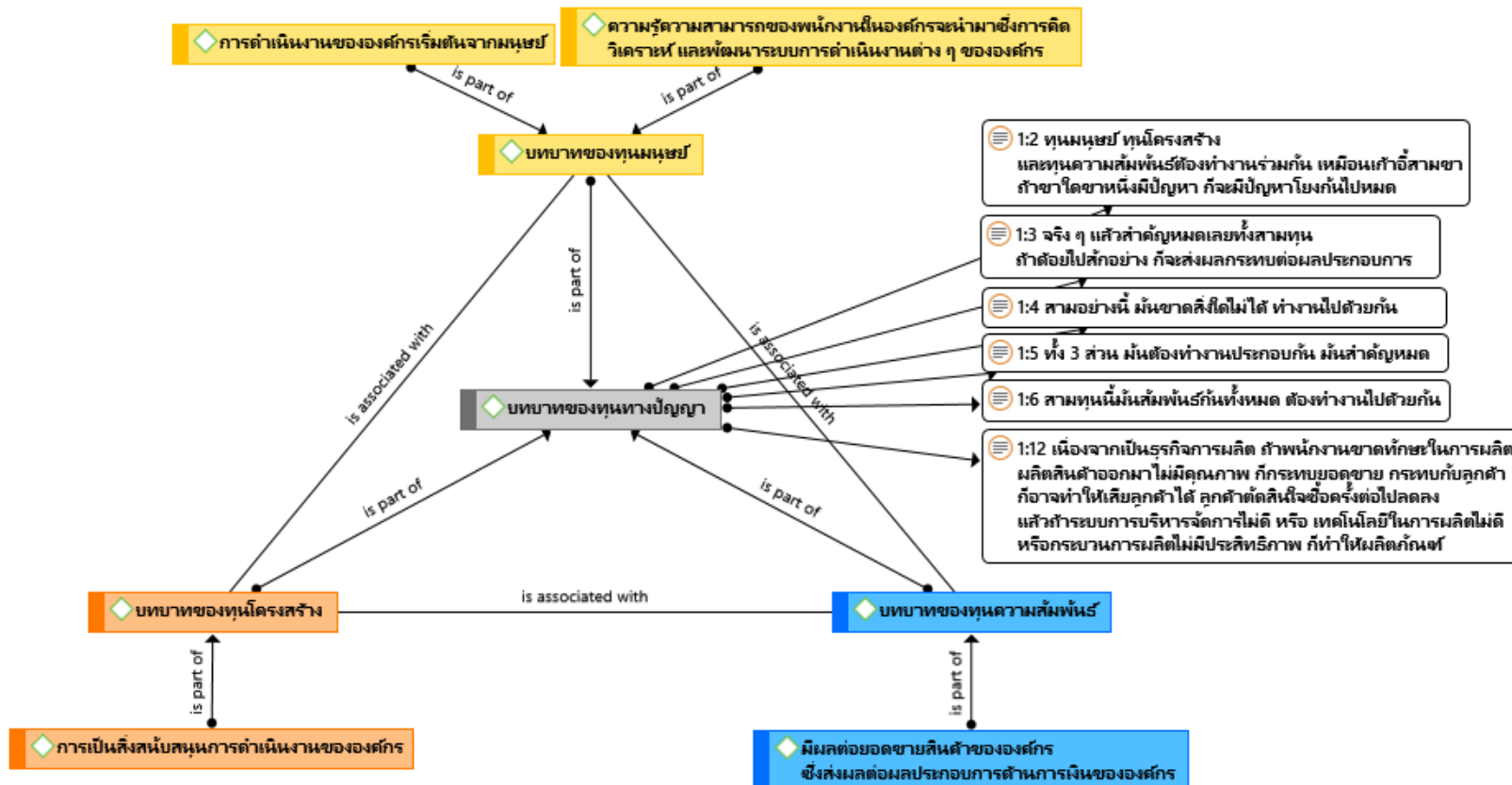
ตาราง 4.72 บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1</p> <p>“...เจ้าของจะต้องพยายามรักษาความสัมพันธ์ทั้งกับลูกค้า คู่ค้า ซัพพลายเออร์ แต่ไม่ควรเข้าไปสนิทมาก วิธีการในการรักษาความสัมพันธ์ เช่น ไปเยี่ยมลูกค้าด้วยตัวเอง หรือเข้าไปมีส่วนช่วยแก้ปัญหาในกรณีที่พนักงานไม่สามารถจัดการได้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมเองบ้างเป็นระยะ เพื่อสอบถามข่าวคราว หรือสอบถาม feedback กับลูกค้า เพราะบางทีถ้าเราให้พนักงานติดต่อย่างเดียวนั้นเค้าอาจจะใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม เราก็ต้องติดตามบ้าง...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...ถ้าโรงงานเรามีเครดิตดี โดยผมไม่เคยปล่อยให้เครดิตโรงงานเสีย ไม่ว่าจะไปซัพพลายเออร์ที่ไหนเค้าก็ยินดีขายให้เรา...”</p> <p>“...เรามีเครดิตดี เค้าก็จะเป็นฝ่ายมาติดต่อเรา เราก็จะสามารถเลือกได้ว่าเราจะซื้อสินค้ากับซัพพลายเออร์เจ้าไหน...”</p>	<p>“...ติดต่อซัพพลายเออร์เอง คุยเอง เรื่องของการซื้อวัตถุดิบหลัก...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4</p> <p>“...เจ้าของมีหน้าที่รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม เช่น มีการส่งไลน์คุยกัน คุยสารทุกข์ สุขดิบ...”</p> <p>“...อาจจะต้องถาม feedback โดยตรงกับลูกค้าบ้าง...”</p> <p>“...ด้านลูกค้าเก่า โทรคุยกับลูกค้าเรื่อย ๆ หรือ ถ้าลูกค้าไม่สบายก็จะจัดกระเช้าส่งให้ มีของขวัญปีใหม่...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15</p> <p>“...ถ้าเป็นวัตถุดิบหลัก ผู้บริหารคุยเอง เพราะแต่ละครั้งสั่งซื้อออเดอร์ใหญ่ จำนวนมาก ถ้าเป็นคู่อุปกรณ์ต่าง ๆ วัตถุดิบอื่น ๆ มูลค่าไม่สูงมาก ฝ่ายจัดซื้อจะดูแล...”</p> <p>“...ลูกค้ารายใหญ่ ผู้บริหารคุยเอง เพราะก็จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอยู่แล้ว มีการชวนไปทานข้าว ลูกค้ายามาหาที่บริษัท แต่ถ้าเป็นรายย่อย พนักงานฝ่ายต่าง ๆ จะดูแล มีการส่งของขวัญปีใหม่ไปให้...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5</p> <p>“...ซัพพลายเออร์ เรื่องวัตถุดิบหลัก เราจะมีการซื้อขายกันเป็นประจำ และรักษาความสัมพันธ์เรื่องราคา โดยเราให้ราคาให้เป็นราคาตลาด ให้เป็นธรรมกับเค้ามากที่สุด เราต้องซื้อไม่ถูกกว่าคนอื่น และเราก็มีการสอบถาม feedback เหมือนกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์กัน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16</p> <p>“...ลูกค้า ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น ถ้าแก้ไขไม่ได้ ผู้บริหารจะเป็นคนตัดสินใจ...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6</p> <p>“...เราจะดูแลลูกค้าเองเป็นหลัก และก็ต้องประสานงานกับ ซัพพลายเออร์ในการซื้อขาย ซึ่งถ้าลูกค้าหรือซัพพลายเออร์มีปัญหาอะไรสามารถติดต่อเราได้โดยตรงเลย...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17</p> <p>“...เราอยู่ในภาคอุตสาหกรรม เราก็ให้ความสำคัญกับสังคมช่วยเหลือสังคม เช่น ให้ทุนการศึกษา ให้เงินอุดหนุนโรงเรียนบริจาคอุปกรณ์ทางการแพทย์ เราถือว่า “เราคืนภาษีให้สังคม” เพราะเราก็คืออยู่ในพื้นที่ เราก็สร้างงานให้ชุมชน ซึ่งเป็นนโยบายของบริษัท และเราก็ตั้งงบประมาณนี้ทุกปี...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7</p> <p>“...จะมีความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงอยู่แล้ว ส่วนใหญ่ไม่ว่าที่จะไปออกบูธที่ต่างประเทศหรือในประเทศ ก็จะติดต่อเอง ออกบูธเองด้วย รับฟังลูกค้าเองด้วย คุย feedback กับลูกค้าเองด้วย...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18</p> <p>“...จุดเริ่มต้นการค้าขายกับบริษัทใหญ่ ผมก็ต้องใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวต่าง ๆ บ้าง พบปะพูดคุยกับลูกค้าบ้าง ถึงจะได้บริษัทใหญ่ๆ มาเป็นลูกค้าเรา...”</p> <p>“...ลูกค้าบางรายผมก็รู้จักเป็นการส่วนตัว การซื้อขายมันก็ง่าย บางครั้งเวลามีวิกฤติต่าง ๆ เราก็ช่วยเหลือกันบ้าง สุดท้ายก็ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวกันความผูกพันกัน...”</p>

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>“...ส่วนใหญ่จะติดต่อกับลูกค้าเอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของราคา คุณภาพ แต่มันจะมีลำดับขั้น โดยให้ฝ่าย sale คุยก่อน ถ้าปิดราคา ปิดการขายได้ พี่ไม่ต้องคุย แต่ถ้าปิดไม่ได้ พี่จะเป็นคนที่ตัดสินใจต่าง ๆ เช่น ลดราคา เพื่อให้ปิดการขายได้...”</p> <p>“...เรื่องวัตถุดิบจะมีฝ่ายจัดซื้อ แต่จะมีผู้บริหารคอยกำกับดูแลอีกที ถ้าพนักงานในส่วนของแผนกจัดซื้อ deal ไม่จบ หรือปิดการขายไม่ได้ ผู้บริหารก็จะโทรไปคุย เพราะเราจะมีอำนาจในการต่อรองเยอะกว่า แต่เราจะไม่ contact ไปก่อน เราจะให้พนักงานทำก่อน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8</p> <p>“...ผมจะลงชุมชนเอง ไปถามความต้องการของลูกค้าเอง มีการให้ความช่วยเหลือกับชุมชน แล้วก็คอยติดต่อกับรัฐในพื้นที่ด้วย พวกผู้นำชุมชน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9</p> <p>“...ถ้าเป็นลูกค้า feedback ผ่านมาที่พนักงาน แล้วพนักงานนำข้อมูลมาให้เรา ถ้าพนักงานจัดการได้ให้เค้จัดการ ถ้าไม่ได้เราเข้าไปจัดการ ส่วนพวกซัพพลายเออร์ ในช่วงแรกๆ ผมจะ deal เองก่อน แล้วค่อยส่งให้พนักงานทำต่อไป”</p>	

4.2.2.3 บทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ทุนทางปัญญาทั้ง 3 ประเภท คือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังคำกล่าว บางส่วนที่ระบุในตาราง 4.50



ภาพประกอบ 4.50 สรุปบทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.73 บทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ต้องทำงานร่วมกัน เหมือนเก้าอี้สามขา ถ้าขาใดขาหนึ่งมีปัญหา ก็จะมีปัญหาโยงกันไปหมด...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...จริง ๆ แล้วสำคัญหมดเลยทั้งสามทุน ถ้าด้อยไปสักอย่าง ก็ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ...”</p> <p>“...ยกตัวอย่าง เนื่องจากเป็นธุรกิจการผลิต ถ้าพนักงานขาดทักษะในการผลิต ผลิตสินค้าออกมาไม่มีคุณภาพ ก็กระทบยอดขาย กระทบกับลูกค้า ก็อาจทำให้เสียลูกค้าได้ ลูกค้าตัดสินใจซื้อครั้งต่อไปลดลง แล้วถ้าระบบการบริหารจัดการไม่ดี หรือ เทคโนโลยีในการผลิตไม่ดี หรือกระบวนการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ก็ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกัน และ ถ้าเรา deal กับลูกค้าไม่ดี และลูกค้าไม่โอเคกับเรา เราก็ขายไม่ได้ เราก็เสียลูกค้า...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...สามอย่างนี้ มันขาดสิ่งใดไม่ได้ ทำงานไปด้วยกัน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...ทั้ง 3 ส่วน มันต้องทำงานประกอบกัน มันสำคัญหมด...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18 “...สามทุนนี้มันสัมพันธ์กันทั้งหมด ต้องทำงานไปด้วยกัน...”</p>

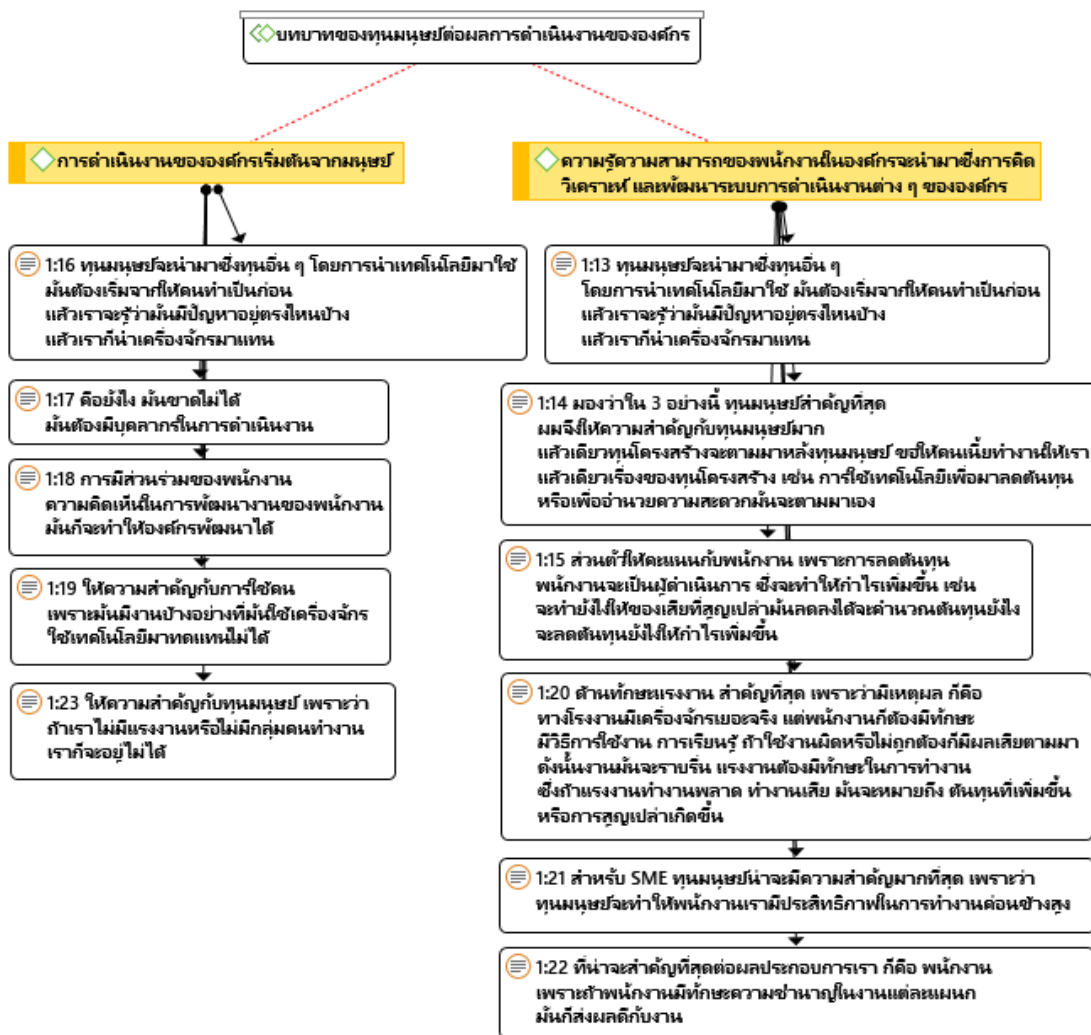
ทั้งนี้ ทุนทางปัญญาแต่ละประเภทจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังรายละเอียด

1) บทบาทของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลางต่างให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์เช่นเดียวกัน โดยทุนมนุษย์ หรือ ทักษะการทำงาน ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในสายงานของพนักงานในองค์กร จะมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเหตุผล ทุนมนุษย์จะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ขององค์กร เนื่องจาก

1) การดำเนินงานขององค์กรเริ่มต้นจากมนุษย์ ซึ่งหมายรวมถึง พนักงานในองค์กรด้วย หากองค์กรไม่มีพนักงาน การดำเนินงานในองค์กรก็เกิดขึ้นไม่ได้

2) ความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรจะนำมาซึ่งการคิด วิเคราะห์ และพัฒนาระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร หากพนักงานขององค์กรมีทักษะ มีความเชี่ยวชาญในงานก็นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อองค์กร เช่น สามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้ ลดการสูญเสียไปจากการผลิตได้ รวมทั้งจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงาน เป็นต้น ดังคำกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.74 และภาพประกอบ 4.51



ภาพประกอบ 4.51 บทบาทของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.74 บทบาทของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...ทุนมนุษย์จะนำมาซึ่งทุนอื่น ๆ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ มันต้องเริ่มจากให้คนทำเป็นก่อน แล้วเราจะรู้ว่ามันมีปัญหาอยู่ตรงไหนบ้าง แล้วเราก็นำเครื่องจักรมาแทน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...มองว่าใน 3 อย่างนี้ ทุนมนุษย์สำคัญที่สุด ผมจึงให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์มาก แล้วเดียวทุนโครงสร้างจะตามมาหลังทุนมนุษย์ ขอให้คนเนี่ยทำงานให้เรา แล้วเดียวเรื่องของทุน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13</p> <p>“...ด้านทักษะแรงงาน สำคัญที่สุด เพราะว่ามีเหตุผล ก็คือ ทางโรงงานมีเครื่องจักรเยอะจริง แต่พนักงานก็ต้องมีทักษะ มีวิธีการใช้งาน การเรียนรู้ ถ้าใช้งานผิดหรือไม่ถูกต้องก็มีผลเสียตามมา ดังนั้นงานมันจะราบรื่น แรงงานต้องมีทักษะในการทำงาน ซึ่งถ้าแรงงานทำงานพลาด ทำงานเสีย มันจะหมายถึง ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น หรือการสูญเสียเปล่าเกิดขึ้น...”</p>

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>โครงสร้าง เช่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อมาลดต้นทุน หรือเพื่ออำนวยความสะดวกมันจะตามมาเอง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...ส่วนตัวให้คะแนนกับพนักงาน เพราะการลดต้นทุน พนักงานจะเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจะทำให้กำไรเพิ่มขึ้น เช่น จะทำยังไงให้ของเสียที่สูญเปล่ามันลดลงได้จะคำนวณต้นทุนยังไง จะลดต้นทุนยังไงให้กำไรเพิ่มขึ้น...”</p> <p>“...ทุนมนุษย์เป็นส่วนขับเคลื่อน เหมือนเป็นฟันเฟืองในการผลิต เพราะว่ามันมนุษย์เองเป็นคนควบคุมการทำงาน ควบคุมต้นทุน ควบคุมต้นทุนกำไร ถ้าพนักงานไม่มีความตระหนักในการทำงานเลย การควบคุมเรื่องพวกนี้ค่อนข้างทำได้ยาก...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...คือยังไง มันขาดไม่ได้ มันต้องมีบุคลากรในการดำเนินงาน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความคิดเห็นในการพัฒนางานของพนักงาน มันก็จะทำให้องค์กรพัฒนาได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11 “...ให้ความสำคัญกับการใช้คน เพราะมันมีงานบางอย่างที่มันใช้เครื่องจักร ใช้เทคโนโลยีมาทดแทนไม่ได้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...สำหรับ SME ทุนมนุษย์น่าจะมีความสำคัญมากที่สุด เพราะว่า ทุนมนุษย์จะทำให้พนักงานเรามีประสิทธิภาพในการทำงานค่อนข้างสูง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16 “...ที่น่าจะสำคัญที่สุดต่อผลประกอบการเรา ก็คือ พนักงาน เพราะถ้าพนักงานมีทักษะความชำนาญในงานแต่ละแผนก มันก็ส่งผลดีกับงาน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ เพราะว่า ถ้าเราไม่มีแรงงาน หรือไม่มีกลุ่มคนทำงาน เราก็จะอยู่ไม่ได้...”</p>

2) บทบาทของทุนโครงสร้างต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ทุนโครงสร้างขององค์กรจะมีบทบาทในการเป็นสิ่งสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยให้การบริหารการจัดการด้านต่าง ๆ ขององค์กรง่ายขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงานให้กับแรงงานมากขึ้น ช่วยพัฒนาระบบการผลิต เป็นต้น อันจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป ดังคำกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.75 และภาพประกอบ 4.52



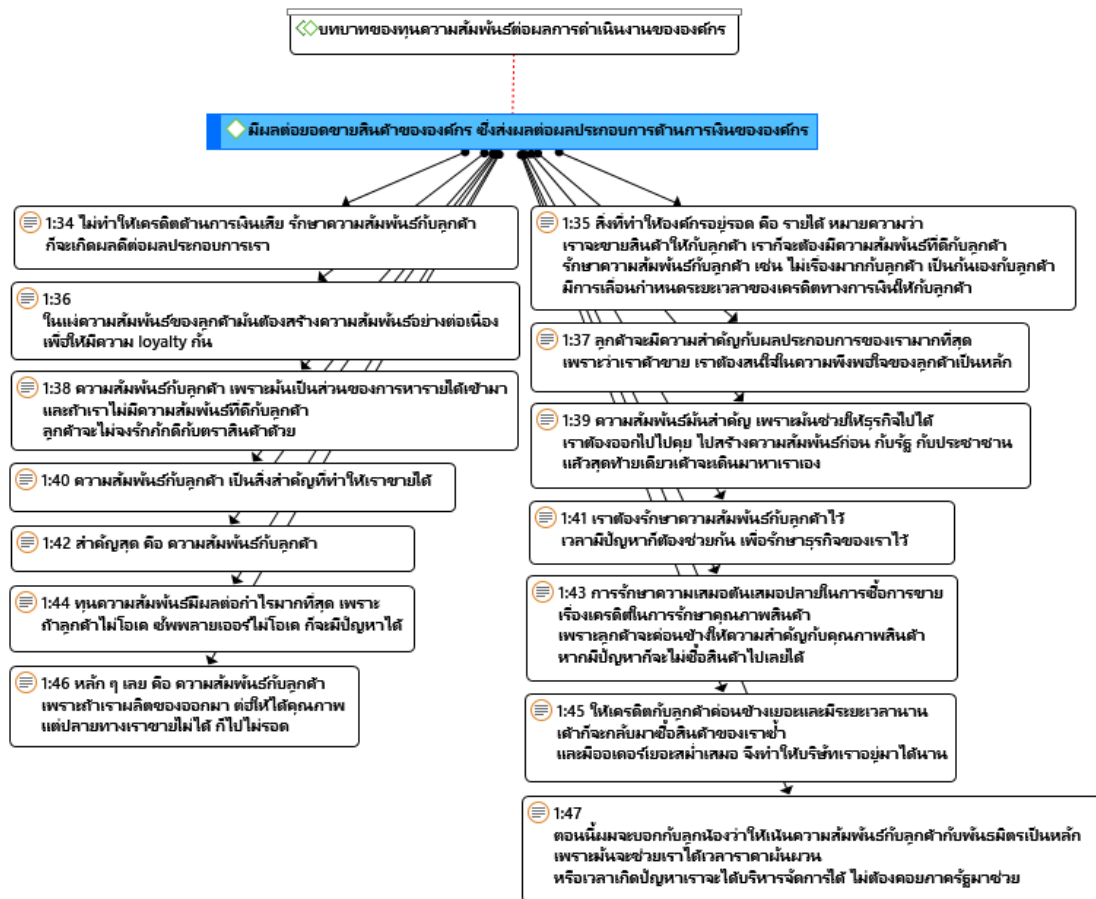
ภาพประกอบ 4.52 บทบาทของทุนโครงสร้างต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.75 บทบาทของทุนโครงสร้างต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2</p> <p>“...สำหรับปีนี้ คือ Database สำคัญ เนื่องจากมองว่า Big data จะสามารถทำให้องค์กรพัฒนาได้รวดเร็วขึ้น เพราะการที่เรามี ข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะข้อมูลของลูกค้า หรือ ข้อมูลของผลิตภัณฑ์ ของเราเอง และสามารถจัดการข้อมูลได้ ทำให้ระบบบริหารการ จัดการได้ง่ายขึ้น ซึ่งยิ่งถ้าเราจัดการข้อมูลต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งทำให้การทำงานง่ายขึ้น และติดตามข้อมูลได้ real time มากยิ่งขึ้น ช่วยให้การวิเคราะห์ตัดสินใจได้ดีขึ้นไม่ว่าจะเป็น การตัดสินใจด้านการเงิน การตลาด หรือการบริหารจัดการ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...การพัฒนากระบวนการผลิต เทคนิคการผลิต เครื่องจักร จะ ทำให้ลดระยะเวลาในการผลิต และลดต้นทุน เช่น กระบวนการ ผลิตเดิม 1 เดือนจะใช้เวลาประมาณ 26 วัน ปัจจุบันเมื่อนำ เทคนิคการผลิตใหม่มาใช้ 1 เดือนจะใช้เวลาประมาณ 9 วัน...”</p> <p>“...ประสิทธิภาพการผลิตดีขึ้น กำลังการผลิตดีขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น เพราะเรานำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9</p> <p>“...เราทำงานแบบให้ระบบมันทำงาน ให้องค์กรมันดำเนินไปได้ ไม่ ต้องคอยมานั่งเฝ้า เราต้องวางระบบไว้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...ทุนโครงสร้าง จะทำให้เราทุนแรง ประหยัดเวลาแรงงาน คนงานก็จะเหนื่อยน้อยลง เราอาจจะลงทุนมากขึ้น แต่คนงาน อาจจะลดความเหนื่อยลง เค้าก็จะชอบการทำงานมากขึ้น...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17</p> <p>“...ถ้าเรามีแรงงานแล้ว แล้วโครงสร้างในองค์กรเราไม่ดี องค์กรก็ ขับเคลื่อนได้ไม่เต็มรูปแบบ...”</p>

3) บทบาทของทุนความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรจะมีผลต่อยอดขายสินค้าขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรต่อไป โดยทั้งวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลางมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้าเป็นหลัก เนื่องจาก 1) หากไม่มีลูกค้า ต่อให้ผลิตสินค้าได้ ก็ขายไม่ได้ 2) หากองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ จะนำไปสู่ความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) เพื่อให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำ ซึ่งจะทำให้เกิดผลต่อผลประกอบการด้านการเงินในแง่รายได้ขององค์กรต่อไป ดังคำกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.76 และภาพประกอบ 4.53

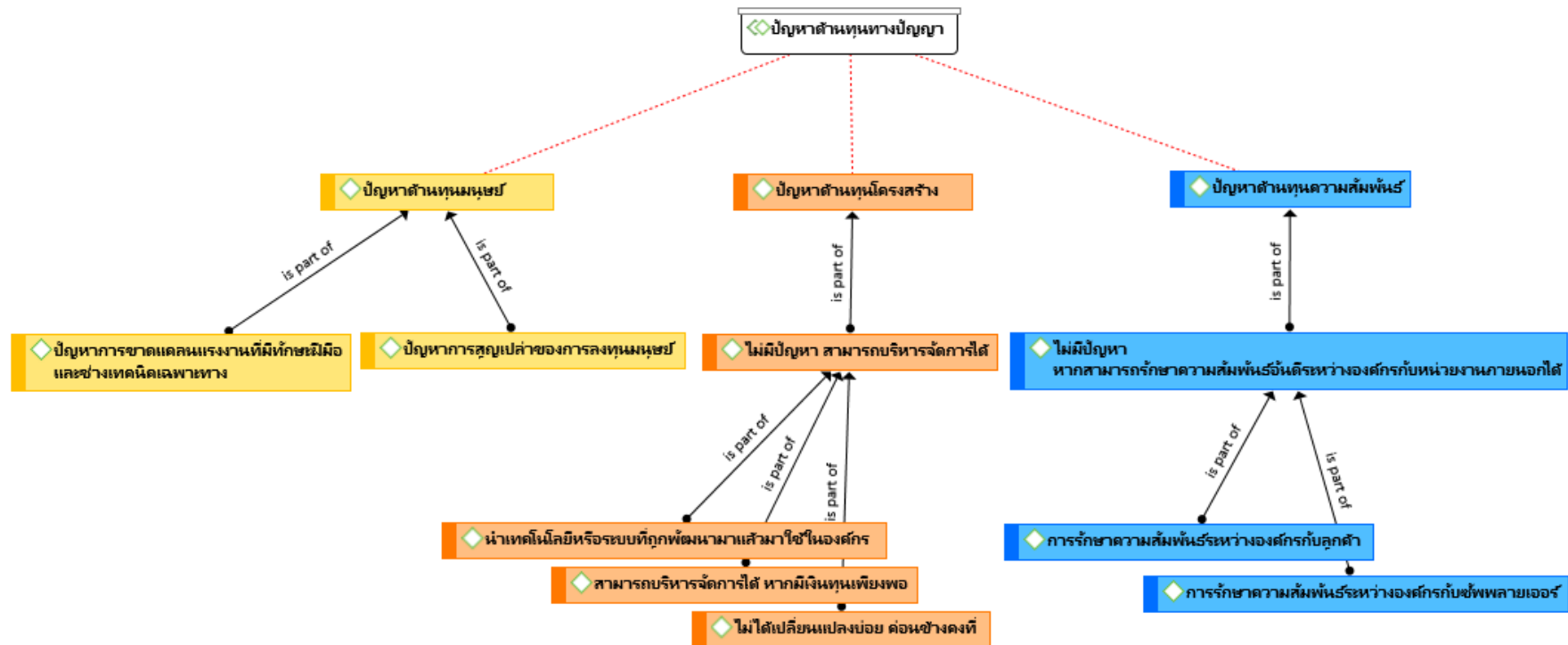


ภาพประกอบ 4.53 บทบาทของทุนความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.76 บทบาทของทุนความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...ไม่ทำให้เครดิตด้านการเงินเสีย รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ก็จะเกิดผลดีต่อผลประกอบการเรา...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...สำคัญสุด คือ ความสัมพันธ์กับลูกค้า...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 “...สิ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอด คือ รายได้ หมายความว่า เราจะขายสินค้าให้กับลูกค้า เราก็จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น ไม่เรื่องมากกับลูกค้า เป็นกันเองกับลูกค้า มีการเลื่อนกำหนดระยะเวลาของเครดิตทางการเงินให้กับลูกค้า...”</p>	<p>“...การรักษาความเสมอต้นเสมอปลายในการซื้อการขาย เรื่องเครดิตในการรักษาคุณภาพสินค้า เพราะลูกค้าจะค่อนข้างให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า หากมีปัญหาจะไม่ซื้อสินค้าไปเลยได้...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...ในแง่ความสัมพันธ์ของลูกค้ามันต้องสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความ loyalty กัน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14 “...ทุนความสัมพันธ์มีผลต่อกำไรมากที่สุด เพราะ ถ้าลูกค้าไม่โอเค ชัฟฟลายเออร์ไม่โอเค ก็จะมีปัญหาได้...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...ลูกค้าจะมีความสำคัญกับผลประกอบการของเรามากที่สุด เพราะว่าเราค้าขาย เราต้องสนใจในความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก...”</p>	<p>“...ให้เครดิตกับลูกค้าค่อนข้างเยอะและมีระยะเวลานาน เคื่อก็จะกลับมาซื้อสินค้าของเราซ้ำ และมีมือเดอร์เยอะสม่ำเสมอ จึงทำให้บริษัทเราอยู่มาได้นาน...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...ความสัมพันธ์กับลูกค้า เพราะมันเป็นส่วนของการหารายได้เข้ามา และถ้าเราไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ลูกค้าจะไม่จงรักภักดีกับตราสินค้าด้วย เช่น เหมือนพี่สนิทกับลูกค้าสองสามราย เป็นลูกค้าต่างประเทศ เคื่จะไม่ซื้อที่อื่นเลย เคื่จะซื้อกับพี่ และจะให้พี่ช่วยหาสินค้าอื่นๆ ไปด้วย...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18 “...หลัก ๆ เลย คือ ความสัมพันธ์กับลูกค้า เพราะถ้าเราผลิตของออกมา ต่อให้ได้คุณภาพ แต่ปลายทางเราขายไม่ได้ ก็ไปไม่รอด...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...ความสัมพันธ์มันสำคัญ เพราะมันช่วยให้ธุรกิจไปได้ เราต้องออกไปไปคุย ไปสร้างความสัมพันธ์ก่อน กับรัฐ กับประชาชน แล้วสุดท้ายเดียวเคื่จะเดินมาหาเราเอง...”</p>	<p>“...ตอนนี้ผมจะบอกกับลูกน้องว่าให้เน้นความสัมพันธ์กับลูกค้า กับพันธมิตรเป็นหลัก เพราะมันจะช่วยให้เวลาราคาผันผวนหรือเวลาเกิดปัญหาเราจะได้รับการจัดการได้ ไม่ต้องคอยภาครัฐมาช่วย...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10 “...ความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เราขายได้...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11 “...เราต้องรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ เวลามีปัญหาก็ต้องช่วยกัน เพื่อรักษาธุรกิจของเราไว้...”</p>	

4.2.2.4 ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



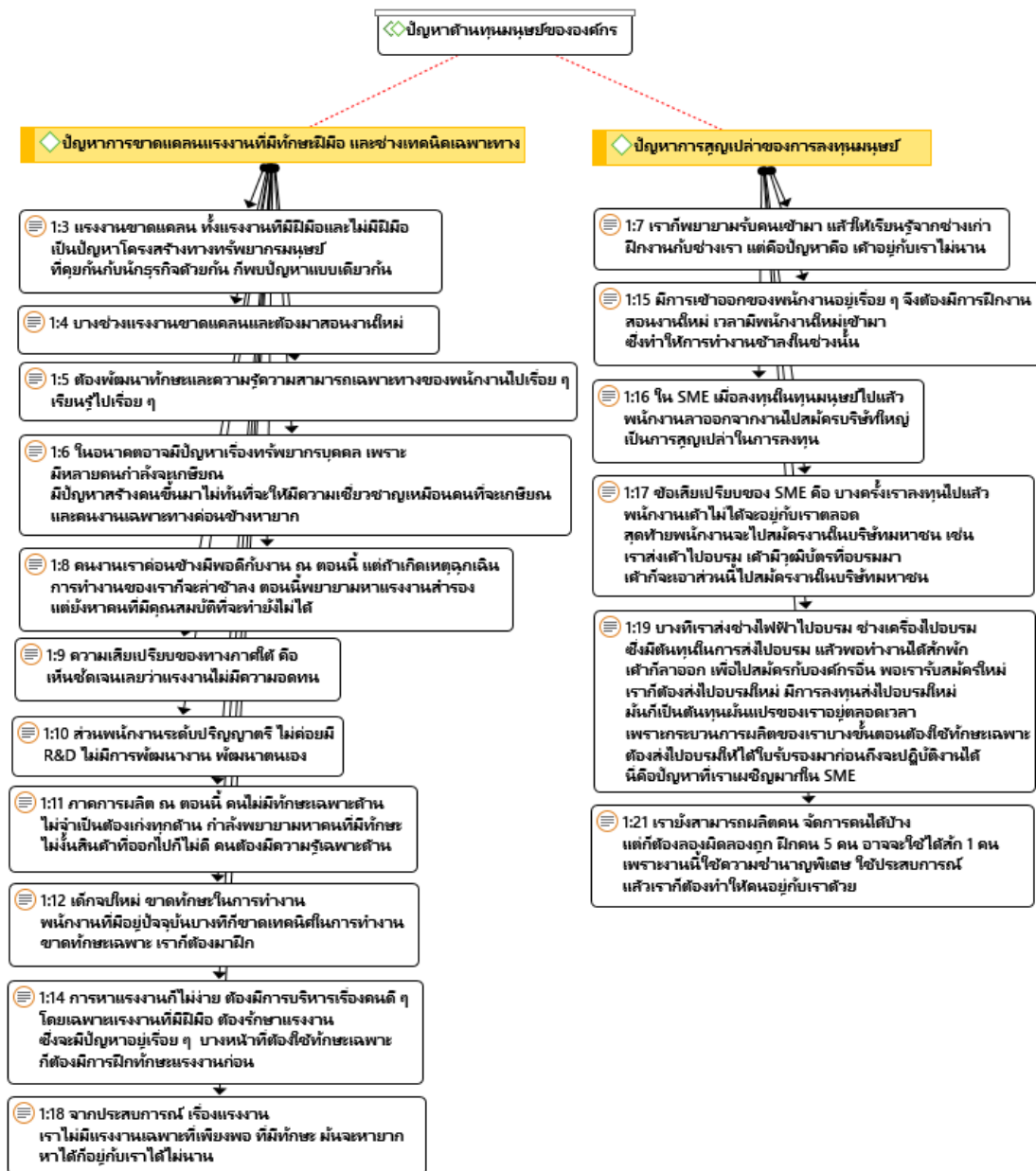
ภาพประกอบ 4.54 สรุปปัญหาของทุนทางปัญญาที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

1) ปัญหาด้านทุนมนุษย์

1.1) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะฝีมือ และช่างเทคนิคเฉพาะทาง ด้วยสาเหตุ 1) สร้างคนขึ้นมาไม่ทัน เนื่องจากต้องใช้เวลาและอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน 2) แรงงานไม่มีความอดทนในการทำงาน จึงมีการลาออกและสุดท้ายก็ไม่สามารถพัฒนาแรงงานให้มีทักษะความเชี่ยวชาญในสายงานตามที่ต้องการได้

1.2) ปัญหาการสูญเปล่าของการลงทุนมนุษย์ ซึ่งเกิดกับวิสาหกิจขนาดกลางที่จะมีการลงทุนมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจขนาดย่อม โดยการส่งพนักงานไปอบรมความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อให้มีใบรับรองมาใช้ในการดำเนินงานในอุตสาหกรรม ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งขององค์กร แต่สุดท้ายพนักงานจะลาออกและไปสมัครงานในบริษัทมหาชนที่มีความมั่นคงกว่า หรือบางครั้งมีการสอนงาน ฝึกงานให้กับพนักงานแล้ว แต่สุดท้ายพนักงานก็ลาออก

ดังกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.77 และภาพประกอบ 4.55



ภาพประกอบ 4.55 ปัญหาของทุนมนุษย์ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.77 ปัญหาด้านทุนมนุษย์

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...แรงงานขาดแคลน ทั้งแรงงานที่มีฝีมือและไม่มีฝีมือ เท่าที่ถามสาเหตุมา ถ้าเป็นแรงงานคนไทย คือ มีสาเหตุเลือกงาน รักสบาย เป็นต้น เป็นปัญหาโครงสร้างทางทรัพยากรมนุษย์ ที่คุยกันกับนักธุรกิจด้วยกัน ก็พบปัญหาแบบเดียวกัน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 “...บางช่วงแรงงานขาดแคลนและต้องมาสอนงานใหม่ ต่อมาได้มีการแก้ปัญหาโดยการนำเทคโนโลยี เครื่องจักร มาใช้ในการผลิต มาควบคุมการผลิตมากขึ้น เพื่อให้เวลาแรงงานขาดไป เมื่อมีแรงงานใหม่ก็สามารถเรียนรู้งานไม่นานและสามารถทำงานได้เลย โดยใช้เทคโนโลยีคุม...”</p> <p>“...อาจต้องพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถเฉพาะทางของพนักงานไปเรื่อย ๆ เรียนรูไปเรื่อย ๆ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...การหาแรงงานก็ไม่ง่าย ต้องมีการบริหารเรื่องคนดี ๆ โดยเฉพาะแรงงานที่มีฝีมือ ต้องรักษาแรงงาน...”</p> <p>“...ซึ่งจะมีปัญหาอยู่เรื่อย ๆ ต้องให้ฝ่ายบุคคลบริหารจัดการเรื่องคนให้ดีโดยเฉพาะช่วงที่มีการเร่งการผลิต หรือ เรื่องการหาคนมาทดแทน ซึ่งบางหน้าที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะ ก็ต้องมีการฝึกทักษะแรงงานก่อน...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...ในอนาคตอาจมีปัญหาเรื่องทรัพยากรบุคคล เพราะ มีหลายคนกำลังจะเกษียณ มีปัญหาสร้างคนขึ้นมาไม่ทันที่จะให้มีความเชี่ยวชาญเหมือนคนที่จะเกษียณ และคนงานเฉพาะทางค่อนข้างหายาก ไม่เชิงว่าจะกระทบการบริหารจัดการ แต่มันจะทำให้การบริหารจัดการยุ่งยากขึ้นมาก เช่น ช่างเครื่อง ช่างไฟฟ้าซึ่งเป็นระบบของเรา ไม่ใช่várรับมาทำงานได้เลย ต้องมาเรียนรู้กับเราก่อน แต่แรงงานทั่วไปจะไม่มีปัญหา...”</p> <p>“...เราก็พยายามรับคนเข้ามา แล้วให้เรียนรู้จากช่างเก่า ฝึกงานกับช่างเรา แต่คือปัญหาคือ ค่าอยู่กับเราไม่นาน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13 “...ทักษะแรงงาน เนื่องจาก มีการเข้าออกของพนักงานอยู่เรื่อย ๆ จึงต้องมีการฝึกงาน สอนงานใหม่ เวลาพนักงานใหม่เข้ามาซึ่งทำให้การทำงานช้าลงในช่วงนั้น แต่ไม่ได้กระทบมาก...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...คนงานเราก่อนช่างมีพอดิบงาน ณ ตอนนี แต่ถ้าเกิดเหตุฉุกเฉิน การทำงานของเราก็จะล่าช้าลง ตอนนีพยายามหาแรงงานสำรอง แต่ยังหาคนที่มีความสมบัติที่ท้าทายไม่ได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...ความเสียเปรียบของทางภาคใต้ คือ เห็นชัดเจนเลยว่าแรงงานไม่มีความอดทน เพราะส่วนใหญ่มีสวน ค่ามีรายได้อีกทางอยู่แล้ว ก็ไม่ทน ไม่ชอบอยู่ในกฎเกณฑ์ แต่ถ้าเป็นแรงงานต่างด้าวแรงงานพม่า หรือแรงงานต่างจังหวัด อีสาน จะขยัน จะอดทน</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...ใน SME เมื่อลงทุนในทุนมนุษย์ไปแล้ว พนักงานลาออกจากงานไปสมัครบริษัทใหญ่ เป็นการสูญเสียในการลงทุน...”</p> <p>“...ข้อเสียเปรียบของ SME คือ บางครั้งเราลงทุนไปแล้วพนักงานเค้าไม่ได้จะอยู่กับเรตลอด สุดท้ายพนักงานจะไปสมัครงานในบริษัทมหาชน เช่น เราส่งเค้าไปอบรม เค้ามีวุฒิบัตรที่อบรมมา เค้าก็จะเอาส่วนนี้ไปสมัครงานในบริษัทมหาชน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...จากประสบการณ์ เรื่องแรงงาน เราไม่มีแรงงานเฉพาะที่เพียงพอ ที่มีทักษะ มันจะหายาก หาได้ก็อยู่กับเราได้ไม่นาน โดยผมว่าพื้นฐานของคนได้ อยากรจะทำงานน้อย แต่ได้เงินเยอะ ด้วยผมว่าพื้นฐานของคนได้อาจจะมีส่วน ความอดทนไม่ค่อยมี มีปัญหาอะไรนิดหน่อยก็จะลาออก ซึ่งปัญหาพวกนี้เป็นปัญหากับอุตสาหกรรมมากเลย เช่น บางทีเราส่งช่างไฟฟ้าไปอบรม ช่างเครื่องไปอบรม ซึ่งมีต้นทุนในการส่งไปอบรม แล้วพอทำงานได้สักพัก เค้าก็ลาออก เพื่อไปสมัครกับองค์กรอื่น พอเรารับสมัครใหม่ เราก็ต้องส่งไปอบรมใหม่ มีการลงทุนส่งไปอบรมใหม่ มันก็เป็นต้นทุนผันแปรของเราอยู่ตลอดเวลา เพราะกระบวนการผลิตของเราบางขั้นตอนต้องใช้ทักษะเฉพาะ ต้องส่งไปอบรมให้ได้ไปรับรองมาก่อนถึงจะปฏิบัติงานได้ นี่คือปัญหาที่เราเผชิญมากใน SME...”</p>

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>อยู่ได้นาน...” แก้ปัญหาในช่วงออเดอร์เยอะโดยการรับพาร์ทใหม่เข้ามาในช่วงนั้น...”</p> <p>“...ส่วนพนักงานระดับปริญญาตรี ไม่ค่อยมี R&D ไม่มีการพัฒนา งาน พัฒนาค้นเอง เช่น ฝึกอบรมพนักงาน food science มาในส่วนของพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่ที่เห็นว่างค์ความรู้ของเค้าไม่ค่อยมีถ้าม basic ง่ายๆ ก็ตอบไม่ได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8</p> <p>“...ภาคการผลิต ณ ตอนนี้ คนไม่มีทักษะเฉพาะด้าน ไม่จำเป็นต้องเก่งทุกด้าน กำลังพยายามหาคนที่มีความรู้ ไม่จำเป็นต้องออกไปก็ได้ คนต้องมีความรู้เฉพาะด้าน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9</p> <p>“...เด็กจบใหม่ ขาดทักษะในการทำงาน พนักงานที่มีอยู่ปัจจุบัน บางทีก็ขาดเทคนิคในการทำงาน ขาดทักษะเฉพาะ เราก็ต้องมาฝึก ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11</p> <p>“...เราต้องผลักดันทุนมนุษย์ ผลักดันแรงงาน ให้เค้ามีคุณภาพ ผลผลิตจะดี ก็เริ่มจากมนุษย์ เช่น ทุเรียนที่มีคุณภาพ ต้องเริ่มจากเกษตรกรที่มีคุณภาพ มันก็ทำให้อุตสาหกรรมมีคุณภาพ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18</p> <p>“...ทุนมนุษย์ เรายังสามารถผลิตคน จัดการคนได้บ้าง แต่ก็ต้องลองผิดลองถูก ฝึกคน 5 คน อาจจะใช้ได้สัก 1 คน เพราะงานนี้ใช้ความชำนาญพิเศษ ใช้ประสบการณ์ แล้วเราก็ต้องทำให้คนอยู่กับเราด้วย...”</p>

2) ปัญหาด้านทุนโครงสร้าง

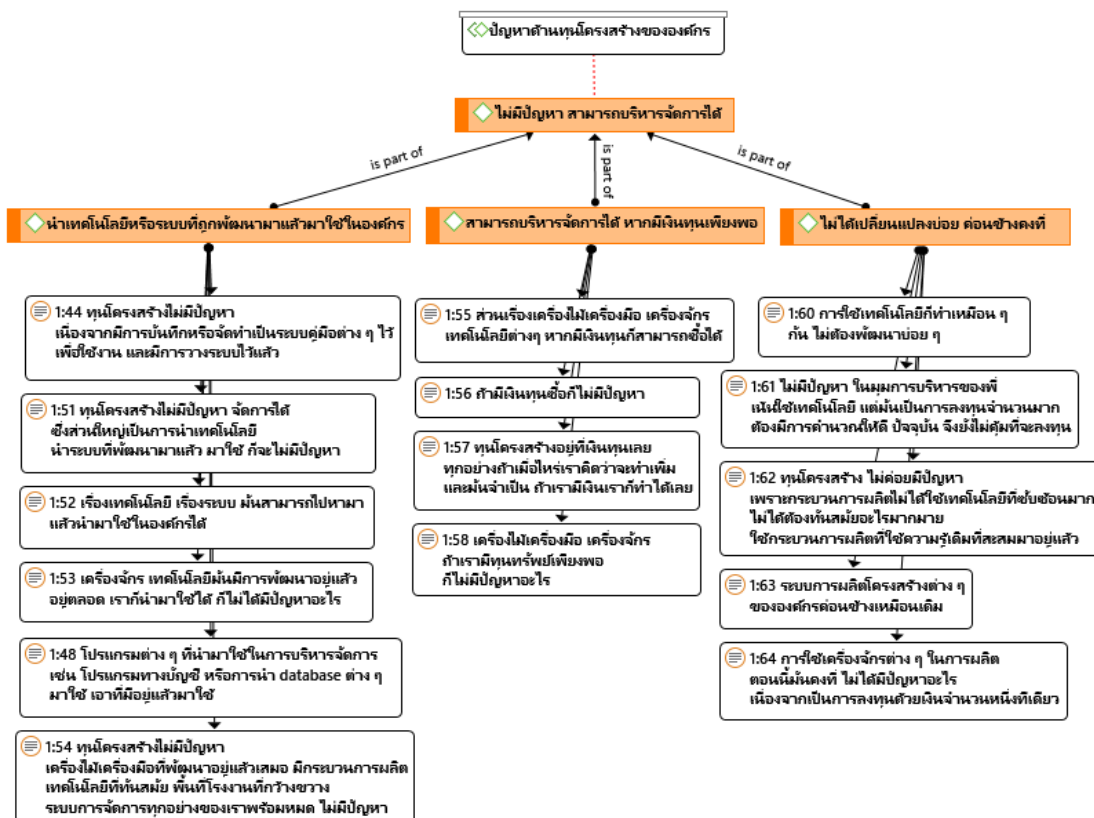
จากการเก็บข้อมูล พบว่า ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ไม่มีปัญหาทุนโครงสร้าง โดยสามารถบริหารจัดการได้ เนื่องจากในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลักมองว่า

2.1) เป็นการนำเทคโนโลยีในการผลิต หรือการนำซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมต่าง ๆ มาใช้ในปัจุบัน มักจะเป็นเทคโนโลยีหรือระบบที่ถูกพัฒนามาแล้ว

2.2) สามารถบริหารจัดการได้ หากมีเงินทุนเพียงพอ ดังนั้นหากต้องการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต หรือการนำซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการสามารถทำได้หากมีเงินทุนเพียงพอ

2.3) ทุนโครงสร้างขององค์กรไม่ได้เปลี่ยนแปลงบ่อย ค่อนข้างคงที่ ประกอบกับการลงทุนในทุนโครงสร้างถือเป็นต้นทุนที่ค่อนข้างสูงขององค์กร การเปลี่ยนแปลงจึงต้องพิจารณาถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น

ดังกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.78 และภาพประกอบ 4.56



ภาพประกอบ 4.56 ปัญหาของทุนโครงสร้างที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.78 ปัญหาด้านทุนโครงสร้าง

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...ส่วนเรื่องเครื่องไม้เครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยีต่างๆ หากมีเงินทุนก็สามารถซื้อได้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...เรื่องทุนโครงสร้าง ไม่ค่อยมีปัญหา เพราะกระบวนการผลิตไม่ได้ใช้เทคโนโลยีที่ซับซ้อนมาก ไม่ได้ต้องทันสมัยอะไรมากมาย ใช้กระบวนการผลิตโดยใช้ความรู้เดิมที่สะสมมาอยู่แล้ว...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 “...ทุนโครงสร้างไม่มีปัญหา เนื่องจากมีการบันทึกหรือจัดทำเป็นระบบคู่มือต่าง ๆ ไว้ เพื่อใช้งาน และมีการวางระบบไว้แล้ว...”</p>	<p>“...เรื่องการบริหารจัดการในองค์กรไม่มีปัญหา เราจัดการได้ หรือเรื่องเทคนิคการผลิตต่าง ๆ ระบบการผลิตเราสามารถปรับเปลี่ยนได้ ปรับตัวได้แต่ตลาดของผลิตภัณฑ์เราค่อนข้างแคบ มีผู้ซื้อรายใหญ่ไม่กี่ราย...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 “...การใช้เทคโนโลยีก็ทำเหมือน ๆ กัน ไม่ต้องพัฒนาบ่อย ๆ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13 “...โปรแกรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น โปรแกรมทางบัญชี หรือการนำ database ต่าง ๆ มาใช้ เอาที่มีอยู่แล้วมาใช้ การใช้เครื่องจักรต่าง ๆ ในการผลิต ตอนนั้นมันคงที่ไม่ได้มีปัญหาอะไร เนื่องจากเป็นการลงทุนด้วยเงินจำนวนหนึ่งทีเดียว...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...ทุนโครงสร้างไม่มีปัญหา จัดการได้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการนำเทคโนโลยี นำระบบที่พัฒนามาแล้ว มาใช้ ก็จะไม่มีปัญหา ถ้ามีเงินทุนซื้อก็ไม่มีปัญหา แต่จะพยายไม่กู้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14 “...ทุนโครงสร้างไม่มีปัญหา เครื่องไม้เครื่องมือที่พัฒนาอยู่แล้วเสมอ มีกระบวนการผลิต เทคโนโลยีที่ทันสมัย พื้นที่โรงงานที่กว้างขวาง ระบบการจัดการทุกอย่างของเราพร้อมหมด ไม่มีปัญหา...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...ทุนโครงสร้างอยู่ที่เงินทุนเลย ทุกอย่างถ้าเมื่อไหร่เราคิดว่าจะทำเพิ่ม และมันจำเป็น ถ้าเรามีเงินเราก็ทำได้เลย...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...ทุนโครงสร้าง ไม่ค่อยมีปัญหา เพราะทีมผู้บริหารลงมาดูแล แบ่งหน้าที่กันแต่ละฝ่าย แบ่งงานกัน...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...ทุนโครงสร้างไม่มีปัญหา...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16 “...ระบบการผลิตโครงสร้างต่าง ๆ ขององค์กรค่อนข้างเหมือนเดิม...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...ไม่มีปัญหา ในมุมการบริหารของพี่ เน้นใช้เทคโนโลยี แต่มันเป็นการลงทุนจำนวนมาก ต้องมีการคำนวณให้ดี ปัจจุบัน จึงยังไม่คุ้มที่จะลงทุน แต่บางจุดมันต้องใช้คน เช่น จุดที่ควบคุมคุณภาพ...”</p> <p>“...การที่เราจะผ่านมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งมาตรฐานของสินค้า มาตรฐานของโรงงาน ใบรับรองต่าง ๆ มันจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มเข้ามา ซึ่งเราต้องมีส่วนนี้เป็นต้นทุนการผลิตของเราด้วย...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...ระบบโครงสร้างบางอย่าง หรือเทคโนโลยีบางอย่างที่เอาเข้ามา มีต้นทุนที่สูง พอมันสูงเราจะไปแข่งกับคนอื่น จะแข่งยาก เพราะเรามีต้นทุนที่สูง...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...เรื่องเทคโนโลยี เรื่องระบบ มันสามารถไปหามา แล้วนำมาใช้ในองค์กรได้...”</p>	

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10</p> <p>“...เครื่องจักร เทคโนโลยีมันมีการพัฒนาอยู่แล้ว อยู่ตลอด เราก็นำมาใช้ได้ ก็ไม่ได้มีปัญหาอะไร...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11</p> <p>“...เครื่องไม้เครื่องมือ เครื่องจักร ถ้าเรามีทุนทรัพย์เพียงพอ ก็ไม่มีปัญหาอะไร...”</p>	

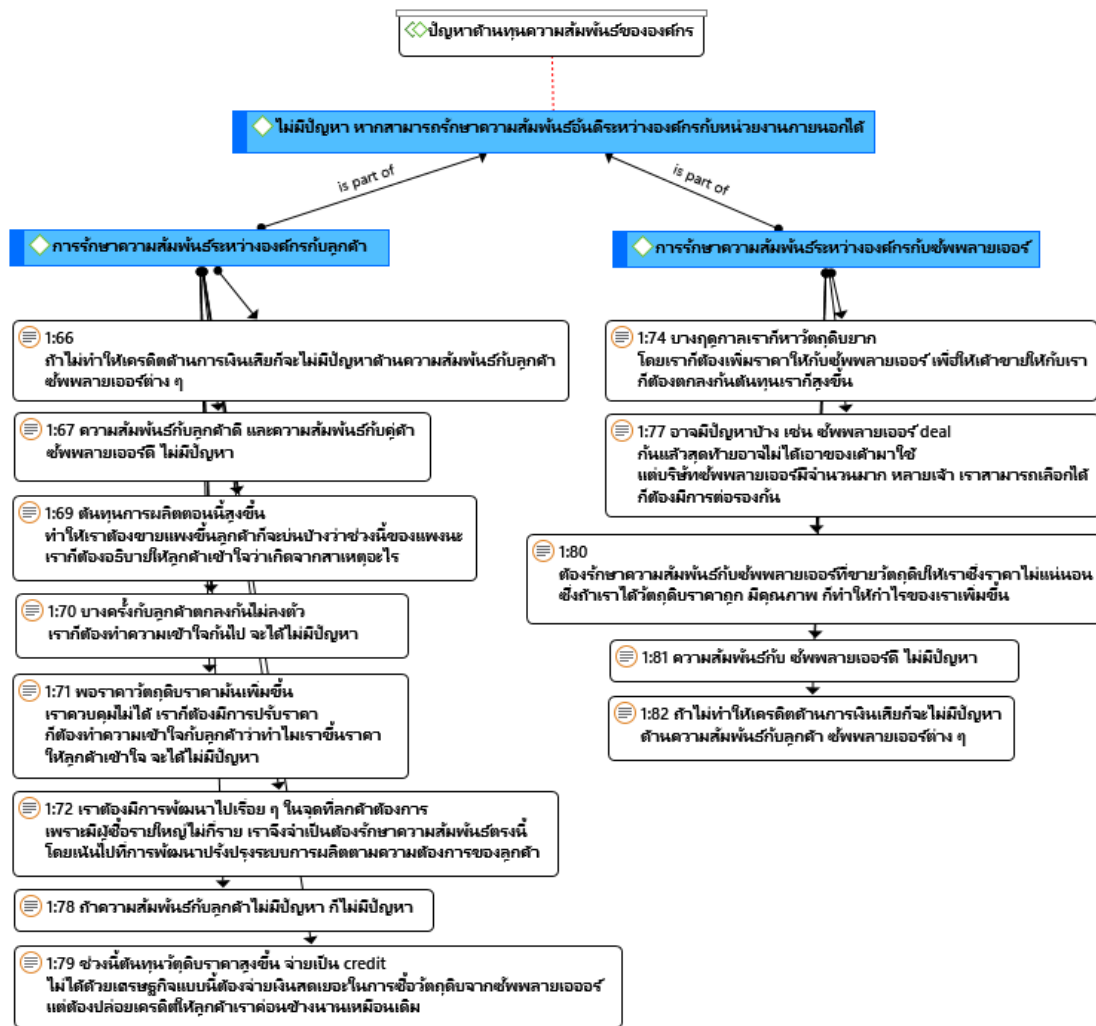
3) ปัญหาด้านทุนความสัมพันธ์

ทุนความสัมพันธ์จะไม่มีปัญหา หากสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกได้

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าจะไม่มีปัญหาหากสามารถรักษาความพึงพอใจของลูกค้าได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น อธิบายให้ลูกค้าเข้าใจเมื่อเกิดปัญหาขึ้นหรือเมื่อต้องเพิ่มราคาสินค้าตามต้นทุน พัฒนาระบบการผลิตตามความต้องการของลูกค้า เป็นต้น และรักษาเครดิตทางการเงินต่อกัน

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับซัพพลายเออร์ อาจต้องอาศัยการเจรจาต่อรองและการทำความเข้าใจระหว่างกันเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เช่น ราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น และต้องรักษาเครดิตทางการเงินต่อกัน

ดังนั้น หากองค์กรมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่าง องค์กร ซัพพลายเออร์ และลูกค้า รวมทั้งมีความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยกัน ก็จะมีแนวโน้มการเกิดปัญหาด้านทุนความสัมพันธ์น้อย รวมทั้งอาจมีการบริหารความเสี่ยงโดยการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ ๆ กับภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การหาลูกค้ารายใหม่หรือตลาดใหม่เพิ่มขึ้น ดังคำกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.79 และภาพประกอบ 4.57



ภาพประกอบ 4.57 ปัญหาของทุนความสัมพันธ์ในองค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.79 ปัญหาด้านทุนความสัมพันธ์

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1</p> <p>“...ถ้าไม่ทำให้เครดิตด้านการเงินเสียก็จะมีปัญหาด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ซัพพลายเออร์ต่าง ๆ...”</p> <p>“...มีส่วนร่วมในชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12</p> <p>“...เราต้องมีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ ในจุดที่ลูกค้าต้องการ เช่น การปรับปรุงการป้องกันสิ่งปนเปื้อนที่จะเข้าไปในระบบการผลิต ระบบความปลอดภัยของโรงงาน ความสะอาด...”</p> <p>“...ตลาดของผลิตภัณฑ์เราก่อนข้างแคบ มีผู้ซื้อรายใหญ่ไม่ก็ราย เราจึงต้องบริหารความเสี่ยงตรงนี้ เพราะมีผู้ซื้อรายใหญ่ไม่ก็ราย เราจึงจำเป็นต้องรักษาความสัมพันธ์ตรงนี้ โดยเน้นไปที่การพัฒนาปรับปรุงระบบการผลิตตามความต้องการของลูกค้า...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2</p> <p>“...ความสัมพันธ์กับลูกค้าดี และความสัมพันธ์กับ ซัพพลายเออร์ดี ไม่มีปัญหา...”</p>	

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4</p> <p>“...อาจมีปัญหาบ้าง เช่น ซัพพลายเออร์ deal กันแล้วสุดท้าย อาจไม่ได้เอาของเค้ามาใช้ แต่บริษัทซัพพลายเออร์มีจำนวนมาก หลายเจ้า เราสามารถเลือกได้ ก็ต้องมีการต่อรองกัน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13</p> <p>“...ฐานลูกค้าเดิมของเราจะทำให้เราสามารถคาดการณ์ได้ว่า เรา ควรเตรียมวัตถุดิบเท่าไร มีการผลิตเท่าไร ถึงจะขายหมด ซึ่ง ของเราจะมีความสม่ำเสมอของลูกค้าเดิมของเราในการสั่งซื้อ ของเรา ไม่มีปัญหาเรื่องนี้...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5</p> <p>“...ถ้าความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่มีปัญหา ก็ไม่มีปัญหา...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...SME ควรพัฒนาทุนความสัมพันธ์ หาดตลาดเพิ่ม เจาะตลาด เพิ่ม โดยไม่ได้แย่งตลาดกันกับธุรกิจในพื้นที่ หาช่องทาง การตลาดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อให้เรามีผลประกอบการที่ดีขึ้น และมีลูกค้าที่หลากหลายขึ้น และบริหารความเสี่ยงจากการที่มีลูกค้า จำนวนน้อยราย...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6</p> <p>“...ต้นทุนการผลิตตอนนี้สูงขึ้น ทำให้เราต้องขายแพงขึ้นลูกค้าก็ จะบ่นบ้างว่าช่วงนี้ของแพงนะ เราก็ต้องอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจว่า เกิดจากสาเหตุอะไร...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15</p> <p>“...ทุนความสัมพันธ์ไม่ค่อยมีปัญหา เพราะขึ้นอยู่กับราคาสินค้า ...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7</p> <p>“...บางครั้งกับลูกค้าตกลงกันไม่ลงตัว เราก็ต้องทำความเข้าใจกัน ไป จะได้ไม่มีปัญหา...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16</p> <p>“...ต้องรักษาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ที่ขายวัตถุดิบให้เรา ซึ่งราคาไม่แน่นอน ซึ่งถ้าเราได้วัตถุดิบราคาถูก มีคุณภาพ ก็ทำ ให้กำไรของเราเพิ่มขึ้น เพราะกำไรของเราขึ้นอยู่กับราคาวัตถุดิบ เป็นหลัก...”</p>
<p>“...ช่วงนี้ต้นทุนวัตถุดิบราคาสูงขึ้น จ่ายเป็น credit ไม่ได้ด้วย เศรษฐกิจแบบนี้ต้องจ่ายเงินสดเยอะในการซื้อวัตถุดิบจากซัพ พลายเออร์ แต่ต้องปล่อยเครดิตให้ลูกค้าเราค่อนข้างนาน เหมือนเดิม...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17</p> <p>“...บางฤดูกาลเราก็หาวัตถุดิบยาก โดยเราก็ต้องเพิ่มราคา ให้กับซัพพลายเออร์ เพื่อให้เค้าขายให้กับเรา ก็ต้องตกลงกัน ต้นทุนเราก็สูงขึ้น...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10</p> <p>“...พอราคาวัตถุดิบราคามันเพิ่มขึ้น เราควบคุมไม่ได้ เราก็ต้องมีการปรับราคา ก็ต้องทำความเข้าใจกับลูกค้าว่าทำไมเราขึ้นราคา ให้ลูกค้าเข้าใจ...”</p>	

4.2.2.5 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19) ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานและทุนทางปัญญาขององค์กร

1) ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

จากการเก็บข้อมูลจาก 18 องค์กร พบว่า มีจำนวน 13 องค์กร ที่ในภาพรวมสถานการณ์โควิดไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร และมีจำนวน 5 องค์กร ที่ในภาพรวมสถานการณ์โควิดส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรอยู่บ้าง

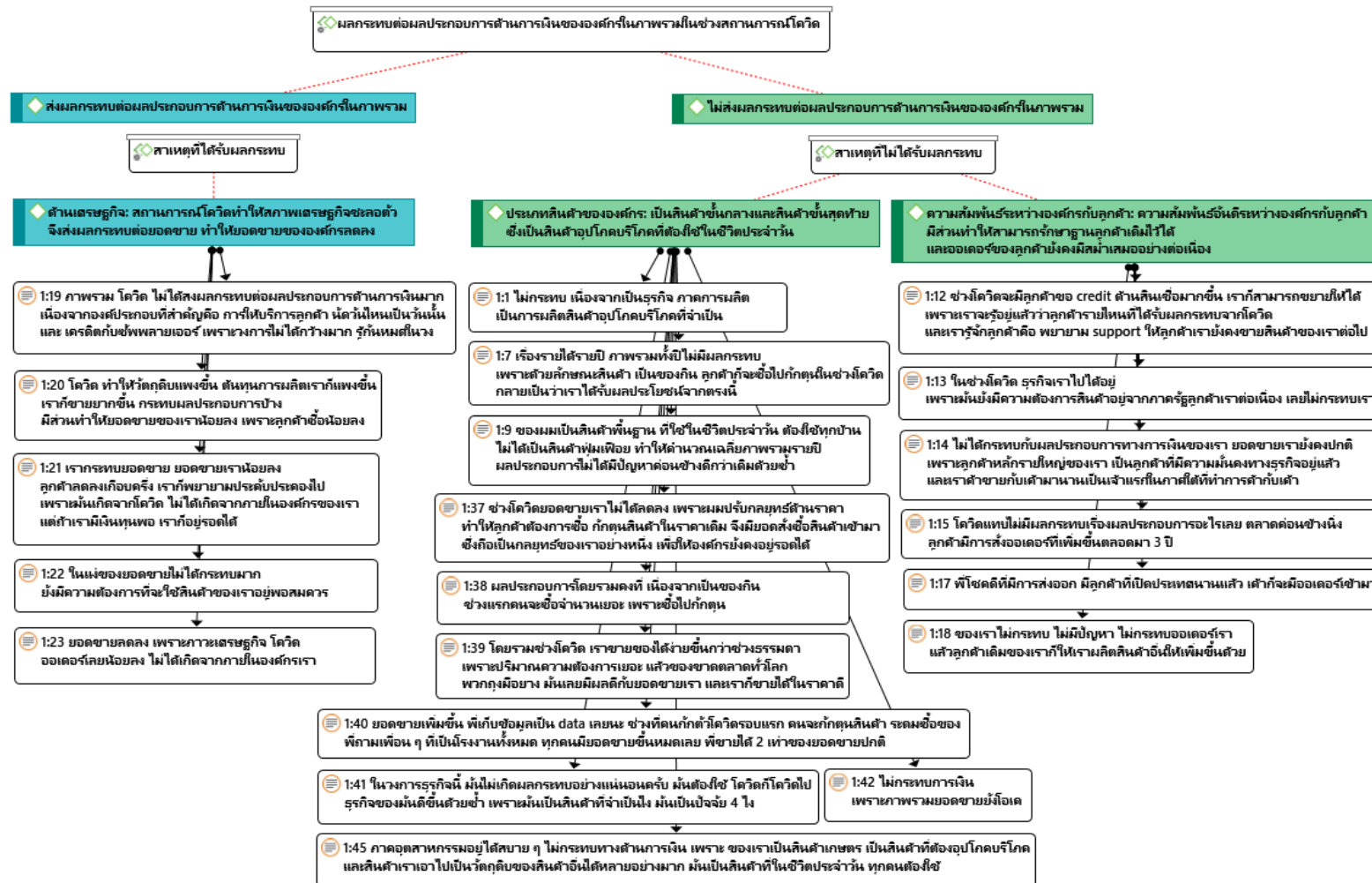
องค์กรที่ในภาพรวมสถานการณ์โควิดไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร เนื่องด้วยเหตุผลหลัก ดังนี้

1.1) ประเภทสินค้าขององค์กร: สินค้าขององค์กรเป็นสินค้าขั้นสุดท้าย (Final Product) ซึ่งเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่ลูกค้าจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว และมีการกักตุนสินค้าในช่วงแรกของการเกิดสถานการณ์โควิด และสินค้าขององค์กรเป็นสินค้าขั้นกลาง (Intermediate Goods) ที่ลูกค้าใช้สำหรับเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตสินค้าชนิดอื่น ๆ ซึ่งเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคทั่วไปต้องใช้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว

1.2) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า: ความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้ามีส่วนทำให้องค์กรสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมไว้ได้ และออเดอร์ของลูกค้ายังคงมีสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง

สำหรับองค์กรที่ในภาพรวมสถานการณ์โควิดส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรอยู่บ้าง เนื่องด้วยเหตุผลหลัก คือ สถานการณ์โควิดทำให้สภาพเศรษฐกิจชะลอตัว จึงส่งผลกระทบต่อยอดขาย ทำให้ยอดขายขององค์กรลดลง

ดังกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.80-4.81 และภาพประกอบ 4.58



ภาพประกอบ 4.58 ผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

ตาราง 4.80 องค์กรที่ในภาพรวมสถานการณ์โควิดไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงิน
ขององค์กร

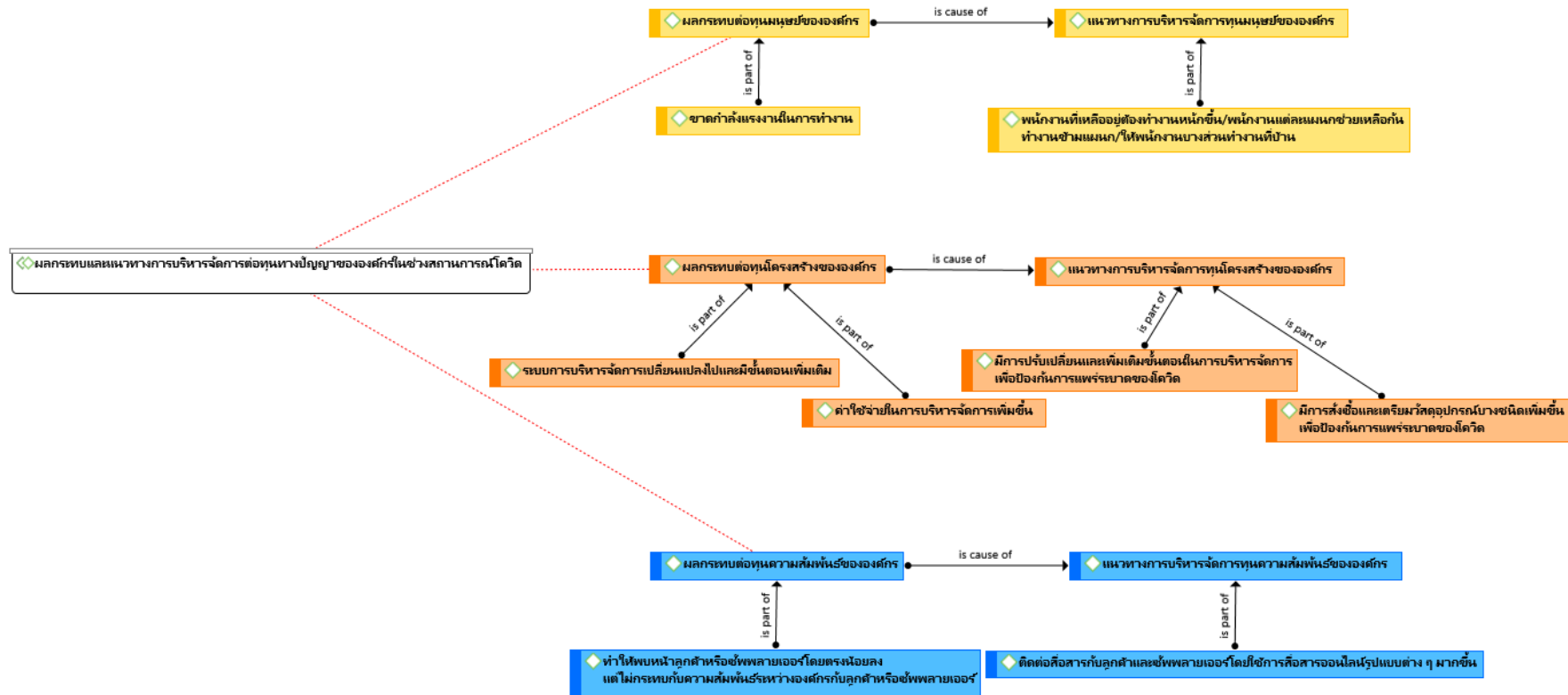
วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 “...ไม่กระทบ เนื่องจากเป็นธุรกิจ ภาคการผลิต เป็นการผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็น...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 “...ช่วงโควิดยอดขายเราไม่ได้ลดลง เพราะผมปรับกลยุทธ์ด้านราคา ทำให้ลูกค้าต้องการซื้อ กักตุนสินค้าในราคาเดิม จึงมียอดสั่งซื้อสินค้าเข้ามา ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ของเราอย่างหนึ่ง เพื่อให้องค์กรยังคงอยู่รอดได้ เราต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องนำมาใช้เมื่อมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป...”</p> <p>“...ช่วงโควิดจะมีลูกค้าขอ credit ด้านสินเชื่อมากขึ้น เราก็สามารถขยายให้ได้ เพราะเราจากรู้อยู่แล้วว่าลูกค้ารายไหนที่ได้รับผลกระทบจากโควิด และเรารู้จักลูกค้าคือ พยายาม support ให้ลูกค้าเรายังคงขายสินค้าของเราต่อไป...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...ผลประกอบการโดยรวมคงที่ เนื่องจากเป็นของกิน ช่วงแรกคนจะซื้อจำนวนเยอะ เพราะซื้อไปกักตุน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...โดยรวมช่วงโควิด เราขายของได้ง่ายขึ้นกว่าช่วงธรรมดา เพราะปริมาณความต้องการเยอะ แล้วของขาดตลาดทั่วโลก พวกถุงมือยาง มันเลยมีผลต่อกับยอดขายเรา และเราก็ขายได้ในราคาดี...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...ยอดขายเพิ่มขึ้น พี่เก็บข้อมูลเป็น data เละนะ ช่วงที่คนกักตัวโควิดรอบแรก คนจะกักตุนสินค้า ระดมซื้อของ พี่ถามเพื่อน ๆ ที่เป็นโรงงานทั้งหมด ทุกคนมียอดขายขึ้นหมดเลย พี่ขายได้ 2 เท่าของยอดขายปกติ จนปัจจุบันคนเริ่มลดการซื้อลง คนเริ่มไม่มีเงิน เพราะจะ 2 ปีมาแล้ว แต่พี่โชคดีที่มีการส่งออก มีลูกค้าที่เปิดประเทศนานแล้ว ลูกค้าก็มีออเดอร์เข้ามา...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...ในวงการธุรกิจนี้ มันไม่เกิดผลกระทบอย่างแน่นอนครับ มันต้องใช้ โควิดก็โควิดไป ธุรกิจของมันดีขึ้นด้วยซ้ำ เพราะมันเป็นสินค้าที่จำเป็นไง มันเป็นปัจจัย 4 ไง...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13 “...เรื่องรายได้รายปี ภาพรวมทั้งปีไม่มีผลกระทบ เพราะด้วยลักษณะสินค้า เป็นของกิน ลูกค้าก็จะซื้อไปกักตุนในช่วงโควิด กลายเป็นว่าเราได้รับผลประโยชน์จากตรงนี้...”</p> <p>“...เราต้องหยุดการผลิตไป ก็กระทบไปจนถึงลูกค้าเรา กระทบไปถึงปลายน้ำ แต่ไม่กระทบการเงิน เพราะภาพรวมยอดขายยังโอเค...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14 “...ไม่ได้กระทบกับผลประกอบการทางการเงินของเรา ยอดขายเรายังคงปกติ เพราะลูกค้าหลักรายใหญ่ของเรา เป็นลูกค้าที่มีความมั่นคงทางธุรกิจอยู่แล้ว และเราก็คายกับเค้ามานานเป็นเจ้าแรกในภาคใต้ที่ทำการค้ากับเค้า...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...ในช่วงแรกต้นปีทีโควิดมาประมาณ 2 เดือนแรก ตอนนั้นยอดขายแย่มาก ทำให้ยอดขายลดลงประมาณ 80% แต่พอผ่านไปประมาณกลางปี คนเริ่มปรับสภาพได้ และของผมเป็นสินค้าพื้นฐาน ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ต้องใช้ทุกบ้าน ไม่ได้เป็นสินค้าฟุ่มเฟือย ทำให้คำนวณเฉลี่ยภาพรวมรายปี ผลประกอบการไม่ได้มีปัญหาค่อนข้างดีกว่าเดิมด้วยซ้ำ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...โควิดแทบไม่มีผลกระทบเรื่องผลประกอบการอะไรเลย ตลาดค่อนข้างนิ่ง ลูกค้ามีการสั่งออเดอร์ที่เพิ่มขึ้นตลอดมา 3 ปี...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18 “...เอาจริง ๆ จากสถานการณ์โควิดเนี่ย เราไม่ต้องปรับตัวอะไรเลย ภาคอุตสาหกรรมอยู่ได้สบาย ๆ ไม่กระทบทางการเงิน เพราะ ของเราเป็นสินค้าเกษตร เป็นสินค้าที่ต้องอุปโภคบริโภค และสินค้าเราเอาไปเป็นวัตถุดิบของสินค้าอื่นได้หลายอย่างมาก มันเป็นสินค้าที่ในชีวิตประจำวัน ทุกคนต้องใช้...”</p>

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...ในช่วงโควิด ธุรกิจเราไปได้อยู่ เพราะมันยังมีความต้องการสินค้าอยู่จากภาครัฐลูกค้าเราต่อเนื่อง เลยไม่กระทบเรา...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11 “...ของเราไม่กระทบ ไม่มีปัญหา ไม่กระทบออเดอร์เรา แล้วลูกค้าเดิมของเราก็ให้เราผลิตสินค้าอื่นให้เพิ่มขึ้นด้วย...”</p>	

ตาราง 4.81 องค์กรที่ในภาพรวมสถานการณ์โควิดส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...ภาพรวม โควิด ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินมาก เนื่องจากองค์ประกอบที่สำคัญคือ การให้บริการลูกค้า นัดวันไหนเป็นวันนั้น และ เครดิตกับซัพพลายเออร์ เพราะวงการไม่ได้กว้างมาก รู้กันหมดในวง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...โควิด ทำให้วัตถุดิบแพงขึ้น ต้นทุนการผลิตเราก็แพงขึ้น เราก็ขายยากขึ้น กระทบผลประกอบการบ้าง มีส่วนทำให้ยอดขายของเราน้อยลง เพราะลูกค้าซื้อน้อยลง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10 “...เรากระทบยอดขาย ยอดขายเราน้อยลง ลูกค้าลดลงเกือบครึ่งเราก็พยายามประคับประคองไป เพราะมันเกิดจากโควิด ไม่ได้เกิดจากภายในองค์กรของเรา แต่ถ้าเรามีเงินทุนพอ เราก็อยู่รอดได้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...ในแง่ของยอดขายไม่ได้กระทบมาก ยังมีความต้องการที่จะใช้สินค้าของเราอยู่พอสมควร...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16 “...ยอดขายลดลง เพราะภาวะเศรษฐกิจ โควิด ออเดอร์เลี่ยน้อยลง ไม่ได้เกิดจากภายในองค์กรเรา...”</p>

2) ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนทางปัญญาขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

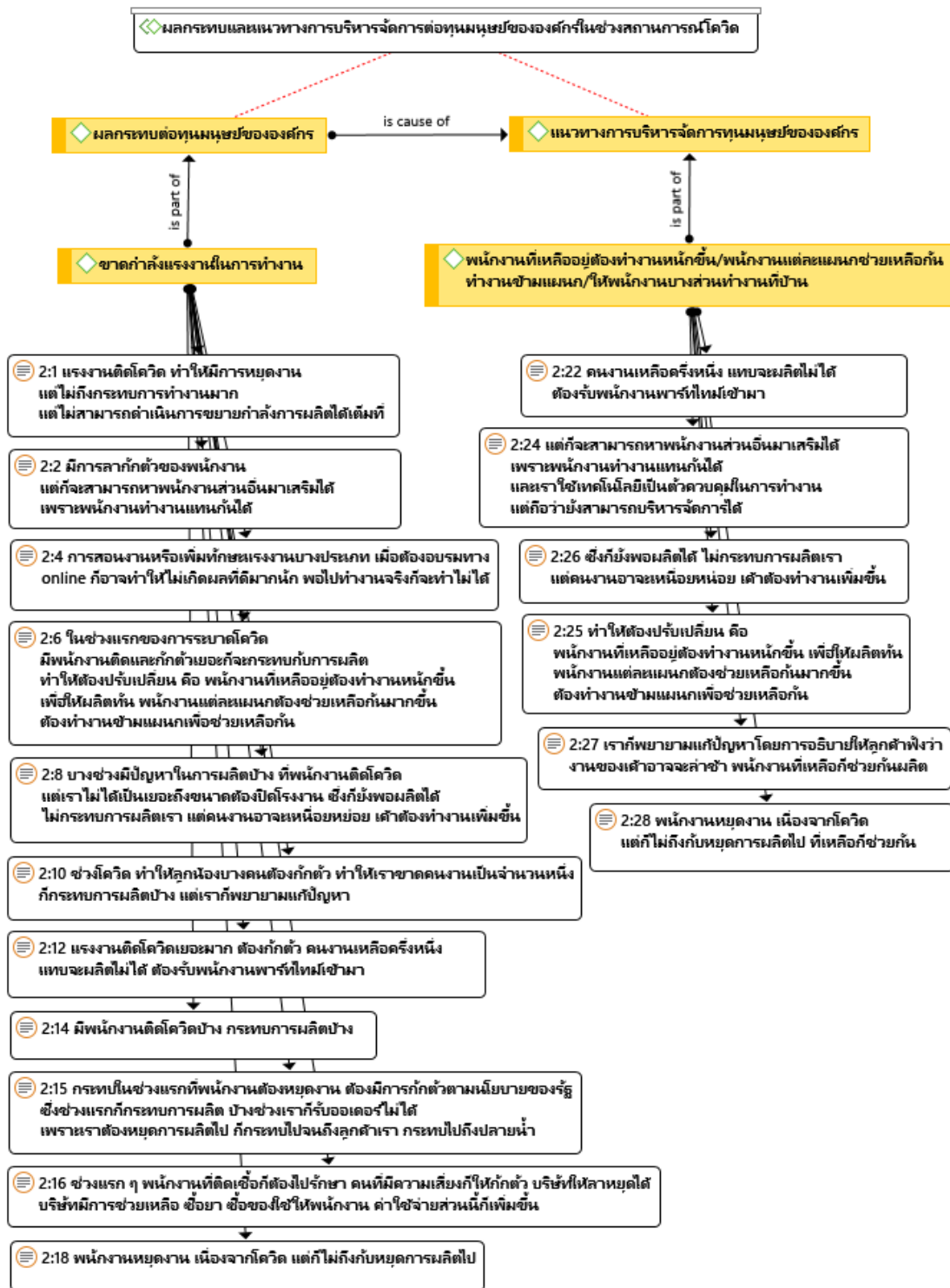


ภาพประกอบ 4.59 สรุปผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนทางปัญญาขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

2.1) ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนมนุษย์ขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

จากสถานการณ์โควิด (Covid-19) ส่งผลกระทบต่อทุนมนุษย์ขององค์กรในแง่ของการขาดกำลังแรงงานในการทำงาน โดยในช่วงแรกของสถานการณ์โควิดทำให้พนักงานต้องหยุดงาน และต้องมีการกักตัวตามนโยบายของรัฐ ทำให้กระทบกับการทำงานบ้าง

ทั้งนี้ องค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการด้วยวิธีการดังนี้ พนักงานที่เหลือยู่ต้องทำงานหนักขึ้น เพื่อให้ผลิตทัน พนักงานแต่ละแผนกต้องช่วยเหลือกันมากขึ้น และต้องทำงานข้ามแผนกเพื่อช่วยเหลือกัน และบ้างหน้าที่ให้พนักงานทำงานที่บ้าน เช่น พนักงานธุรการต่าง ๆ หรือพนักงานขายก็ให้ทำงานผ่านโทรศัพท์หรือออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น ดังคำกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.82 และภาพประกอบ 4.60



ภาพประกอบ 4.60 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนมนุษย์ขององค์กร ในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

ตาราง 4.82 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนมนุษย์ขององค์กรในช่วงสถานการณ์
โควิด (Covid-19)

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...แรงงานติดโควิด ทำให้มีการหยุดงาน แต่ไม่ถึงกระทบการทำงานมาก แต่ไม่สามารถดำเนินการขยายกำลังการผลิตได้เต็มที่...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...มีพนักงานติดโควิดบ้าง กระทบการผลิตบ้าง...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 “...การรอสองงานหรือเพิ่มทักษะแรงงานบางประเภท เมื่อต้องอบรมทาง online ก็อาจทำให้เกิดผลที่ตีมากนัก พอไปทำงานจริงก็จะทำไม่ได้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13 “...กระทบในช่วงแรกที่พนักงานต้องหยุดงาน ต้องมีการกักตัวตามนโยบายของรัฐ ซึ่งช่วงแรกก็กระทบการผลิต บ้างช่วงเราก็รับมือเอาตัวไม่ได้ เพราะเราต้องหยุดการผลิตไป ก็กระทบไปจนถึงลูกค้าเรา กระทบไปถึงปลายน้ำ...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 “...มีการลาพักตัวของพนักงาน แต่ก็สามารถหาพนักงานส่วนอื่นมาเสริมได้ เพราะพนักงานทำงานแทนกันได้และเราใช้เทคโนโลยีเป็นตัวควบคุมในการทำงานแต่ถือว่ายังสามารถบริหารจัดการได้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16 “...ช่วงแรก ๆ พนักงานที่ติดเชื้อก็ต้องไปรักษา คนที่มีความเสี่ยงก็ให้กักตัว บริษัทให้ลาหยุดได้ บริษัทมีการช่วยเหลือ ซื้อมา ซื่อของใช้ให้พนักงาน ค่าใช้จ่ายส่วนนี้ก็เพิ่มขึ้น...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...ในช่วงแรกของการระบาดโควิด มีพนักงานติดและกักตัวเยอะก็จะกระทบกับการผลิต ทำให้ต้องปรับเปลี่ยน คือพนักงานที่เหลืออยู่ต้องทำงานหนักขึ้น เพื่อให้ผลิตทัน พนักงานแต่ละแผนกต้องช่วยเหลือกันมากขึ้น ต้องทำงานข้ามแผนกเพื่อช่วยเหลือกัน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...พนักงานหยุดงาน เนื่องจากโควิด แต่ก็ไม่ถึงกับหยุดการผลิตไป ที่เหลือก็ช่วยกัน ซอดี คือ แรงงานไม่มีการเคลื่อนย้าย เพราะเดินทางไม่ได้ ไม่มีการลาออก พนักงานก็อยู่กับเรา...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...บางช่วงมีปัญหาในการผลิตบ้าง ที่พนักงานติดโควิด แต่เราไม่ได้เป็นเยอะถึงขนาดต้องปิดโรงงาน ซึ่งก็ยังสามารถผลิตได้ ไม่กระทบการผลิตเรา แต่คนงานอาจจะเหนื่อยหน่อย เค้ก็ต้องทำงานเพิ่มขึ้น...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...ช่วงโควิด ทำให้ลูกน้องบางคนต้องกักตัว ทำให้เราขาดคนงานเป็นจำนวนหนึ่ง ก็กระทบการผลิตบ้าง แต่เราก็พยายามแก้ปัญหาโดยการอธิบายให้ลูกค้าฟังว่างานของเค้าอาจจะล่าช้า พนักงานที่เหลือก็ช่วยกันผลิต...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...แรงงานติดโควิดเยอะมาก ต้องกักตัว คนงานเหลือครึ่งหนึ่งแทบจะผลิตไม่ได้ ต้องรับพนักงานพาร์ทไทม์เข้ามา...”</p>	

2.2) ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนโครงสร้างขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

จากสถานการณ์โควิด (Covid-19) กระทบต่อทุนโครงสร้างขององค์กร ดังนี้

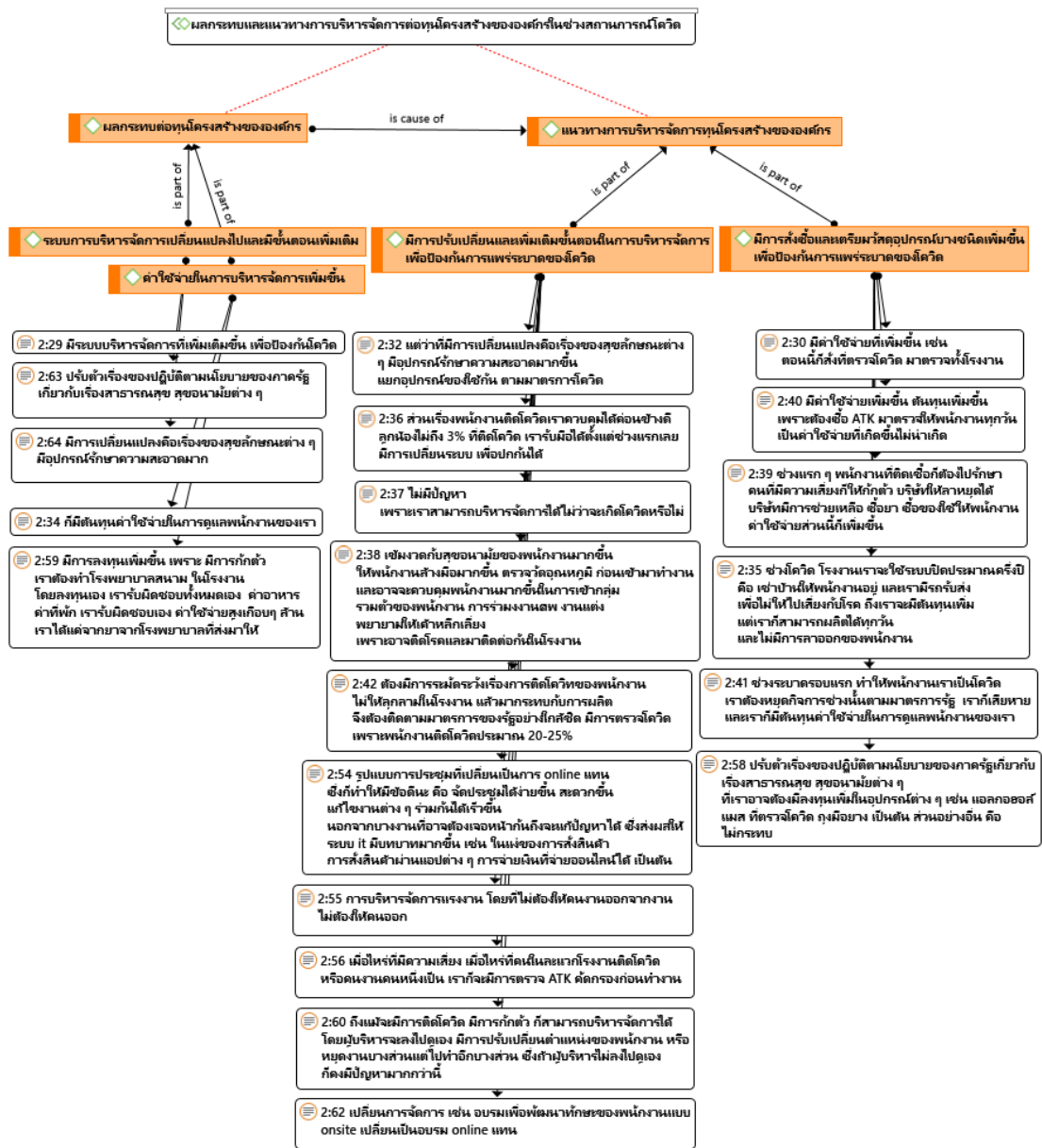
1) ระบบการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไปและมีขั้นตอนเพิ่มเติม เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด แต่ไม่กระทบกับเทคโนโลยี เทคนิคการผลิต ระบบคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ต่าง ๆ มีระบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปและเพิ่มเติมขึ้น

2) ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ องค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการด้วยวิธีการดังนี้

(1) มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมขั้นตอนในการบริหารจัดการ เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด เช่น 1) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการประชุมเป็นการประชุมแบบ online แทนไม่ว่าจะเป็นการประชุมกับผู้บริหารด้วยกัน กับลูกค้า หรือกับซัพพลายเออร์ 2) มีอุปกรณ์รักษาความสะอาดมากขึ้น แยกอุปกรณ์ของใช้กันตามมาตรการโควิด 3) มีการเข้มงวดกับสุขอนามัยของพนักงานมากขึ้นให้พนักงานล้างมือมากขึ้น ตรวจวัดอุณหภูมิ ก่อนเข้ามาทำงาน และควบคุมพนักงานมากขึ้นในการเข้ากลุ่มหรือการรวมตัวของพนักงาน เป็นต้น เพื่อป้องกันโควิดและเพื่อปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐ

(2) มีการสั่งซื้อและเตรียมวัสดุอุปกรณ์บางชนิดเพิ่มขึ้น เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด เช่น 1) การสั่งซื้ออุปกรณ์ในการตรวจโควิด และอุปกรณ์อื่น ๆ เช่น หน้ากากอนามัย ถุงมือยาง แอลกอฮอล์ล้างมือ 2) เตรียมสิ่งของจำเป็นและให้ความช่วยเหลือการดูแลพนักงานที่ติดโควิดหรืออยู่ในกลุ่มเสี่ยง ซึ่งทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น

ดังกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.83 และภาพประกอบ 4.61



ภาพประกอบ 4.61 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนโครงสร้างขององค์กร ในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

ตาราง 4.83 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนโครงสร้างขององค์กรในช่วงสถานการณ์
โควิด (Covid-19)

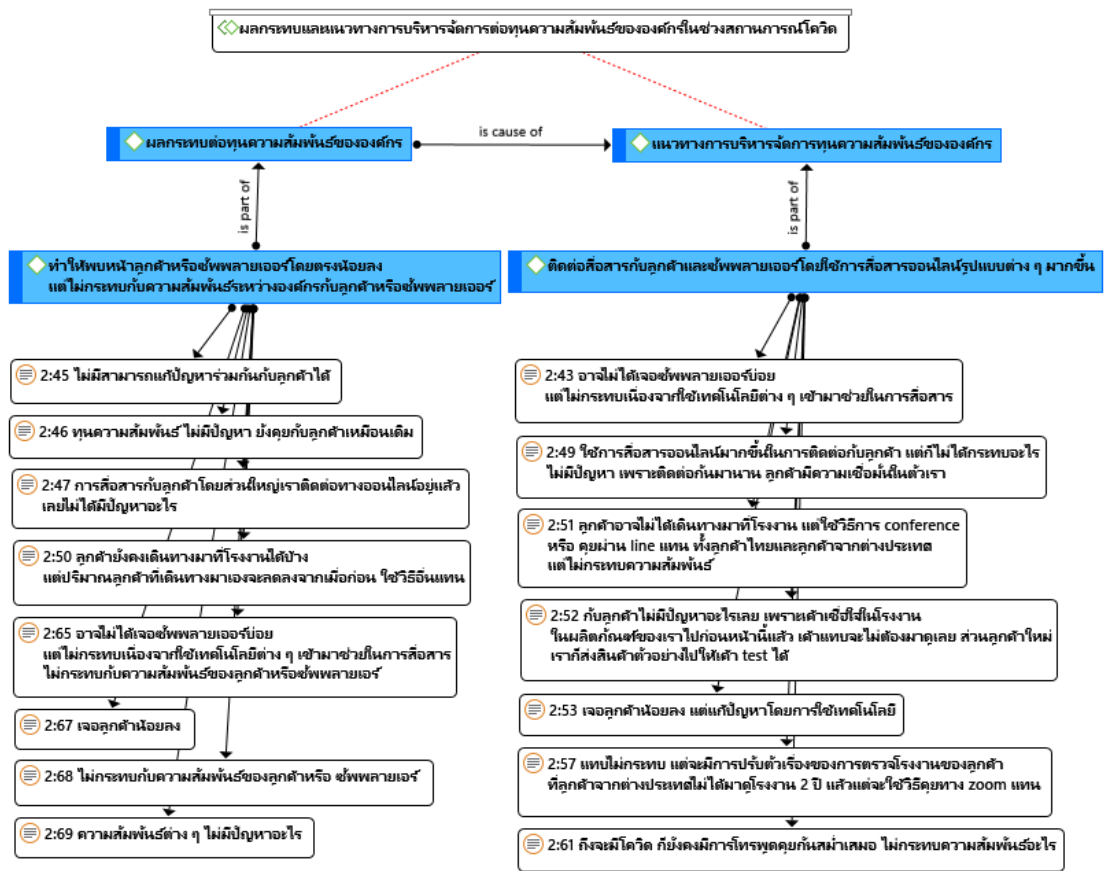
วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...พวกทุนโครงสร้าง: ไม่มีปัญหา...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13 “...ปรับตัวเรื่องของปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐเกี่ยวกับเรื่องสาธารณสุข สุขอนามัยต่าง ๆ ที่เราอาจต้องมีลงทุนเพิ่มในอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น แอลกอฮอล์เมส ที่ตรวจโควิด ถุงมือยาง เป็นต้น ส่วนอย่างอื่น คือ ไม่กระทบ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14 “...มีระบบบริหารจัดการที่เพิ่มเติมขึ้น เพื่อป้องกันโควิด มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น เช่น ตอนนี่ก็สั่งที่ตรวจโควิด มาตรวจทั้งโรงงาน...”</p> <p>“...เข้มงวดกับสุขอนามัยของพนักงานมากขึ้น ให้พนักงานล้างมือมากขึ้น ตรวจวัดอุณหภูมิ ก่อนเข้ามาทำงาน และอาจจะควบคุมพนักงานมากขึ้นในการเข้ากลุ่ม รวมตัวของพนักงาน การร่วมงานศพ งานแต่ง พยายามให้เค้าหลีกเลี่ยง เพราะอาจติดโรคและมาติดต่อกันในโรงงาน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...มีการลงทุนเพิ่มขึ้น เพราะ มีการกักตัว เราต้องทำโรงพยาบาลสนาม ในโรงงาน โดยลงทุนเอง เรารับผิดชอบทั้งหมดเอง ค่าอาหาร ค่าที่พัก เรารับผิดชอบเอง ค่าใช้จ่ายสูงเกือบๆ ล้าน เราได้แค่จากยาจากโรงพยาบาลที่ส่งมาให้...”</p> <p>“...ถึงแม้จะมีการติดโควิด มีการกักตัว ก็สามารถบริหารจัดการได้ โดยผู้บริหารจะลงไปดูเอง มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของพนักงาน หรือ หยุดงานบางส่วนแต่ไปทำอีกบางส่วน ซึ่งถ้าผู้บริหารไม่ลงไปดูเอง ก็คงมีปัญหามากกว่านี้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16 “...กำลังการผลิต วิธีการผลิต วิธีการหาวัตถุดิบยังเหมือนเดิม การดำเนินงานต่าง ๆ เหมือนเดิม แต่ว่าที่มีการเปลี่ยนแปลงคือ เรื่องของสุขลักษณะต่าง ๆ มีอุปกรณ์รักษาความสะอาดมากขึ้น แยกอุปกรณ์ของใช้กัน ตามมาตรการโควิด...”</p> <p>“...ช่วงแรก ๆ พนักงานที่ติดเชื้อมันก็ต้องไปรักษา คนที่มีความเสี่ยงก็ให้กักตัว บริษัทให้ลาหยุดได้ บริษัทมีการช่วยเหลือ ซื้อมา ซื่อของใช้ให้พนักงาน ค่าใช้จ่ายส่วนนี้ก็เพิ่มขึ้น...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 “...เปลี่ยนการจัดการ เช่น อบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงาน แบบ onsite เปลี่ยนเป็นอบรม online แทน...”</p>	
<p>“...รูปแบบการประชุมที่เปลี่ยนเป็นการ online แทน ซึ่งก็ทำให้มีข้อดีนะ คือ จัดประชุมได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น แก้ไขงานต่าง ๆ ร่วมกันได้เร็วขึ้น นอกจากบางงานที่อาจต้องเจอหน้ากันถึงจะแก้ปัญหาได้ ซึ่งส่งผลให้ ระบบ it มีบทบาทมากขึ้น เช่น ในแง่ของการส่งสินค้า การส่งสินค้าผ่านแอปต่าง ๆ การจ่ายเงินที่จ่ายออนไลน์ได้ เป็นต้น...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 “...ไม่มีปัญหา เพราะเราสามารถบริหารจัดการได้ไม่ว่าจะเกิดโควิดหรือไม่...”</p>	
<p>“...การบริหารจัดการแรงงาน โดยที่ไม่ต้องให้คนงานออกจากงาน ไม่ต้องให้คนออก</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...ทุนโครงสร้างไม่มีปัญหา เพราะเครื่องจักรไม่มีปัญหา...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...ต้องมีการระมัดระวังเรื่องการติดโควิดของพนักงาน ไม่ให้ลูกกลมในโรงงาน แล้วมากระทบกับการผลิต จึงต้องติดตามมาตรการของรัฐอย่างใกล้ชิด มีการตรวจโควิด เพราะพนักงานติดโควิดประมาณ 20-25%...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...เมื่อไหร่ที่มีความเสี่ยง เมื่อไหร่ที่คนในแถวโรงงานติดโควิดหรือคนงานคนหนึ่งเป็น เราก็จะมีการตรวจ ATK คัดกรองก่อนทำงาน</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...พวกทุนโครงสร้างต่าง ๆ ไม่มีปัญหาอะไร...”</p>	

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7</p> <p>“...ทุนโครงสร้าง ไม่มีผลกระทบ...”</p> <p>“...มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ต้นทุนเพิ่มขึ้น เพราะต้องซื้อ ATK มาตรวจให้พนักงานทุกวัน เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นไม่น่าเกิด...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17</p> <p>“...ช่วงระบอบแรก ทำให้พนักงานเราเป็นโควิด เราต้องหยุดกิจการช่วงนั้นตามมาตรการรัฐ เราก้เสียหาย และเราก้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดูแลพนักงานของเรา ...”</p> <p>“...ช่วงโควิด โรงงานเราจะใช้ระบบปิดประมาณครึ่งปี คือ เข้าบ้านให้พนักงานอยู่ และเรามีรถรับส่ง เพื่อไม่ให้ไปเสี่ยงกับโรค ถึงเราจะมีต้นทุนเพิ่ม แต่เราก้สามารถผลิตได้ทุกวัน และไม่มีการผลิตของพนักงาน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18</p> <p>“...ส่วนเรื่องพนักงานติดโควิดเราควบคุมได้ค่อนข้างดี ลูกน้องไม่ถึง 3% ที่ติดโควิด เรารับมือได้ตั้งแต่ช่วงแรกเลย มีการเปลี่ยนระบบ เพื่อปกกันได้...”</p>

2.3) ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กร ในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

จากสถานการณ์โควิด (Covid-19) กระทบต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กร โดยทำให้พบหน้าลูกค้าหรือซัพพลายเออร์โดยตรงน้อยลง แต่ไม่กระทบกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์

ทั้งนี้ องค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการด้วยวิธีการ คือ ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและซัพพลายเออร์โดยใช้การสื่อสารออนไลน์รูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น เช่น การประชุมทางไกลด้วยโปรแกรม zoom หรือ การติดต่อสื่อสารผ่าน Line และการโทรพูดคุยกันสม่ำเสมอ เป็นต้น ดังคำกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.84 และภาพประกอบ 4.62

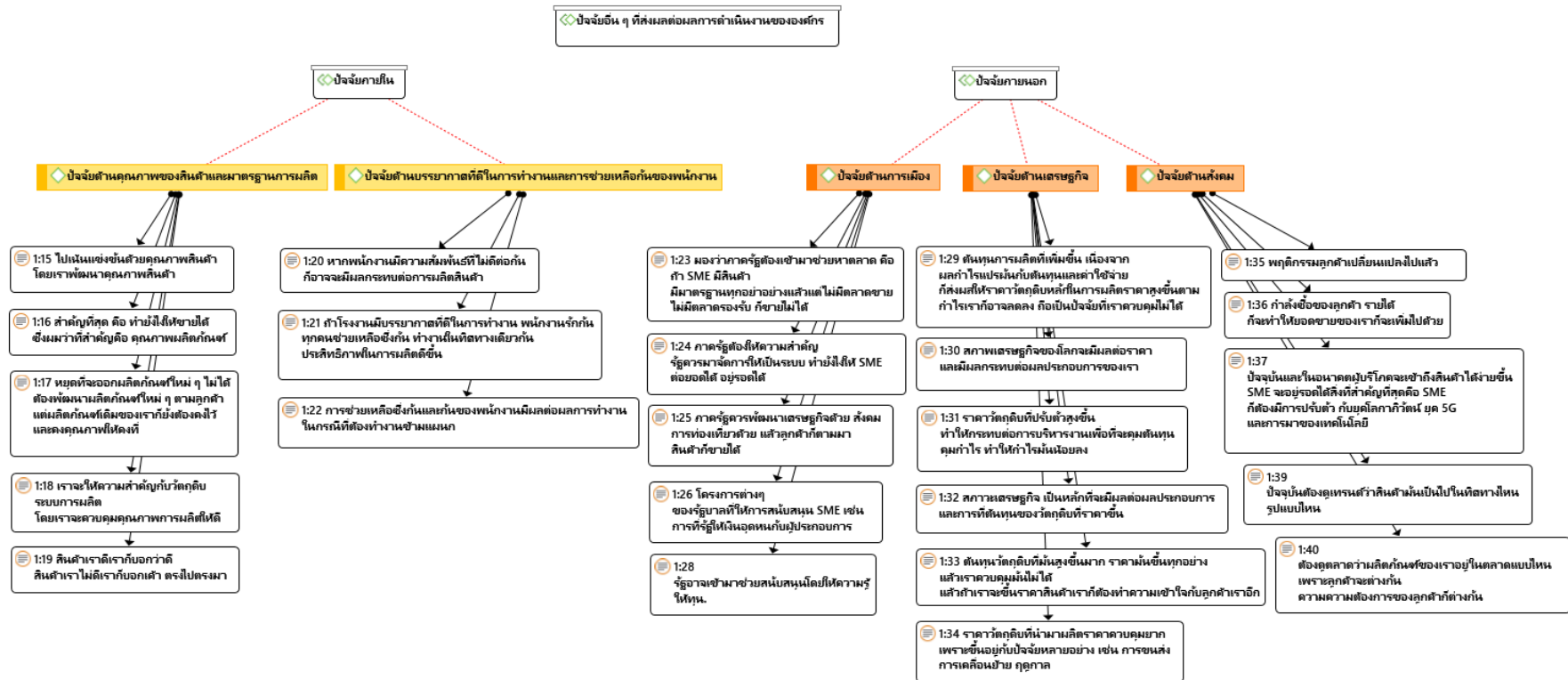


ภาพประกอบ 4.62 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กร ในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

ตาราง 4.84 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กรในช่วง
สถานการณ์โควิด (Covid-19)

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...อาจไม่ได้เจอซัพพลายเออร์บ่อย แต่ไม่กระทบเนื่องจากใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการสื่อสาร...”</p> <p>“...เจอลูกค้าน้อยลง แต่แก้ปัญหาโดยการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร...”</p> <p>“...ไม่กระทบกับความสัมพันธ์ของลูกค้าหรือซัพพลายเออร์...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...แทบไม่กระทบ แต่จะมีการปรับตัวเรื่องของการตรวจโรงงานของลูกค้า ที่ลูกค้าจากต่างประเทศไม่ได้มาดูโรงงาน 2 ปี แล้วแต่จะใช้วิธีคุยทาง zoom แทน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14 “...ใช้การสื่อสารออนไลน์มากขึ้นในการติดต่อกับลูกค้า แต่ก็ไม่ได้กระทบอะไร ไม่มีปัญหา เพราะติดต่อกันมานาน ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในตัวเรา...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 “...ไม่สามารถแก้ปัญหา ร่วมกับลูกค้าได้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...ถึงจะมีโควิด ก็ยังคงมีการโทรพูดคุยกันสม่ำเสมอ ไม่กระทบความสัมพันธ์อะไร...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...ทุนความสัมพันธ์ ไม่มีปัญหา ยังคุยกับลูกค้าเหมือนเดิม...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16 “...ลูกค้ายังคงเดินทางมาที่โรงงานได้บ้าง แต่ปริมาณลูกค้าที่เดินทางมาเองจะลดลงจากเมื่อก่อน ใช้วิธีอื่นแทน...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...การสื่อสารกับลูกค้าโดยส่วนใหญ่เราติดต่อทางออนไลน์อยู่แล้ว เลยไม่ได้มีปัญหอะไร...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...ลูกค้าอาจไม่ได้เดินทางมาที่โรงงาน แต่ใช้วิธีการ conference หรือ คุยผ่าน line แทน ทั้งลูกค้าไทยและลูกค้าจากต่างประเทศ แต่ไม่กระทบความสัมพันธ์...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ไม่มีปัญหอะไร...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18 “...กับลูกค้าไม่มีปัญหอะไรเลย เพราะเค้าเชื่อใจในโรงงาน ในผลิตภัณฑ์ของเราไปก่อนหน้านี้แล้ว เค้าแทบจะไม่ต้องมาดูเลย ส่วนลูกค้าใหม่ เราก็กส่งสินค้าตัวอย่างไปให้เค้า test ได้...”</p>

4.2.2.6 ปัจจัยภายในอื่น ๆ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบ 4.63 ปัจจัยภายในอื่น ๆ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

1) ปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ 1) ปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้าและมาตรฐานการผลิต และ 2) ปัจจัยด้านบรรยากาศที่ดีในการทำงานและการช่วยเหลือกันของพนักงาน ดังคำกล่าวบางส่วนที่ระบุในตาราง 4.85

ตาราง 4.85 ปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...เมื่อก่อนมีคู่แข่งเยอะ ก็เลยแข่งขันกันเรื่องราคา ขายสินค้าให้ถูก แต่ปัจจุบันเปลี่ยนแล้ว เราไม่แข่งขันเรื่องราคา แต่ไปเน้นแข่งขันด้วยคุณภาพสินค้า โดยเราพัฒนาคุณภาพสินค้า และราคาเราจะแพงกว่าคู่แข่ง ดีกว่าไปแข่งขันตัดราคาไปมา เราเลยฝึกแนวไม่แข่งด้วยราคาแล้ว ไปแข่งด้านคุณภาพแทน...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12</p> <p>“...การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงาน ในกรณีที่ต้องทำงานข้ามแผนก...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4</p> <p>“...สำคัญที่สุด คือ ทำยังไงให้ขายได้ ซึ่งผมว่าที่สำคัญคือคุณภาพผลิตภัณฑ์ เน้นคุณภาพ อร่อย รสชาติ ใช้วัตถุดิบที่ดี...”</p> <p>“...เราหยุดที่จะออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ไม่ได้ ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ตามลูกค้า แต่ผลิตภัณฑ์เดิมของเราก็ยังต้องคงไว้ และคงคุณภาพให้คงที่ เพื่อสร้างความหลากหลายให้กับลูกค้า...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...เราจะให้ความสำคัญกับวัตถุดิบ ระบบการผลิต โดยเราจะควบคุมคุณภาพการผลิตให้ดี ควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ เราก็จะมีความแตกต่างกับคู่แข่งอื่น ๆ...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2</p> <p>“...ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เนื่องจากมีการผลิตสินค้าจากไลน์การผลิตหนึ่งไปอีกไลน์การผลิต หากพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน ก็อาจจะมีผลกระทบต่อการผลิตสินค้า...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18</p> <p>“...หลัก ๆ ที่เค้าเข้าใจในคุณภาพสินค้าของเรา เพราะเราซื้อสัตว์ก่อน สินค้าเราดีเราก็บอกว่าดี สินค้าเราไม่ดีเราก็บอกเค้าตรงไปตรงมา เค้าต้องการสินค้าแบบไหนเราส่งแบบนั้น...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...ถ้าโรงงานมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน พนักงานรักกัน ทุกคนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานใกล้ชิดกัน ทำงานในทิศทางเดียวกัน ประสิทธิภาพในการผลิตดีขึ้น...”</p>	

2) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรครั้งนี้ โดยใช้แนวทางของ PESTLE analysis ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย คือ ด้านการเมือง (Political: P) ด้านเศรษฐกิจ (Economic: E) ด้านสังคม (Social: S) ด้านเทคโนโลยี (Technological: T) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental: E) และด้านกฎหมาย (Legal: L) ทั้งนี้การเก็บรวบรวมครั้งนี้พบปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3 ปัจจัย คือ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม อธิบายได้ดังนี้

2.1) ปัจจัยด้านการเมือง (Political: P): นโยบายของภาครัฐในการให้การส่งเสริมและสนับสนุนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงมองว่า การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ของภาครัฐจะมีส่วนในการพัฒนาและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ แต่องค์กรก็ต้องสามารถพึ่งพาตัวเองได้เช่นกัน ดังคำกล่าวที่ระบุในตาราง 4.86

ตาราง 4.86 ปัจจัยด้านการเมืองที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...โครงการต่างๆ ของรัฐบาลที่ให้การสนับสนุน SME...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 “...โครงการต่างๆ ของรัฐบาลที่ให้การสนับสนุน SME เช่น การที่รัฐให้เงินอุดหนุนกับผู้ประกอบการ...”</p> <p>“...เงินช่วยเหลือจากรัฐบาลให้กับประชาชน เพราะจะทำให้ยอดขายของเราดีขึ้น เช่น โครงการคนละครึ่ง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 “...มองว่า SME ต้องพึ่งตัวเองเป็นหลัก มากกว่าพึ่งนโยบายรัฐ เพราะนโยบายรัฐเป็นเพียงแค่การให้ความสะดวก แต่ถ้า SME ไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพคน เทคโนโลยี ก็ไม่สามารถไปได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...มองว่าภาครัฐต้องเข้ามาช่วยหาลาด คือ ถ้า SME มีสินค้า มีมาตรฐานทุกอย่างแล้วแต่ไม่มีตลาดขาย ไม่มีตลาดรองรับ ก็ขายไม่ได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...SME มันสร้างรายได้ให้ประชาชน ภาครัฐต้องให้ความสำคัญ รัฐควรมาจัดการให้เป็นระบบ ทำยังไงให้ SME ต่อยอดได้ อยู่รอดได้ ความสามารถแต่ละคนต่างกัน บางที่มีทุนแต่ไม่มีความรู้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...โครงการต่างๆ ของรัฐบาลต่าง ๆ ที่สนับสนุน SME ไม่ได้มีผลอะไรกับองค์กร และเราไม่ได้เข้าร่วมโครงการใด ก่อนข้างพึ่งตนเอง...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...ภาครัฐอาจจะต้องเข้าใจในจุดของ SME ว่า ในบางครั้ง SME ไม่ได้มีพนักงานทุกแผนกเพื่อที่จะสมัครเข้าร่วมโครงการของรัฐ ทำให้พลาดโอกาสไป แต่บริษัทใหญ่จะมีพนักงานเยอะในทุกแผนก บางครั้งรัฐก็ต้องมีโครงการอะไรที่ง่ายต่อ SME...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...รัฐอาจเข้ามาช่วยสนับสนุนโดยให้ความรู้ ให้ทุน...”</p>

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...โครงการของรัฐก็มีส่วน พวกให้เงินช่วยเหลือ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10 “...ภาครัฐควรพัฒนาเศรษฐกิจด้วย สังคม การท่องเที่ยวด้วย แล้วลูกค้าก็ตามมา สินค้าก็ขายได้...”</p>	

2.2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic: E): แนวโน้มต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น มีผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร ทั้งนี้ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่จะมาจากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตราคาเพิ่มขึ้น ดังคำกล่าวที่ระบุในตาราง 4.87

ตาราง 4.87 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

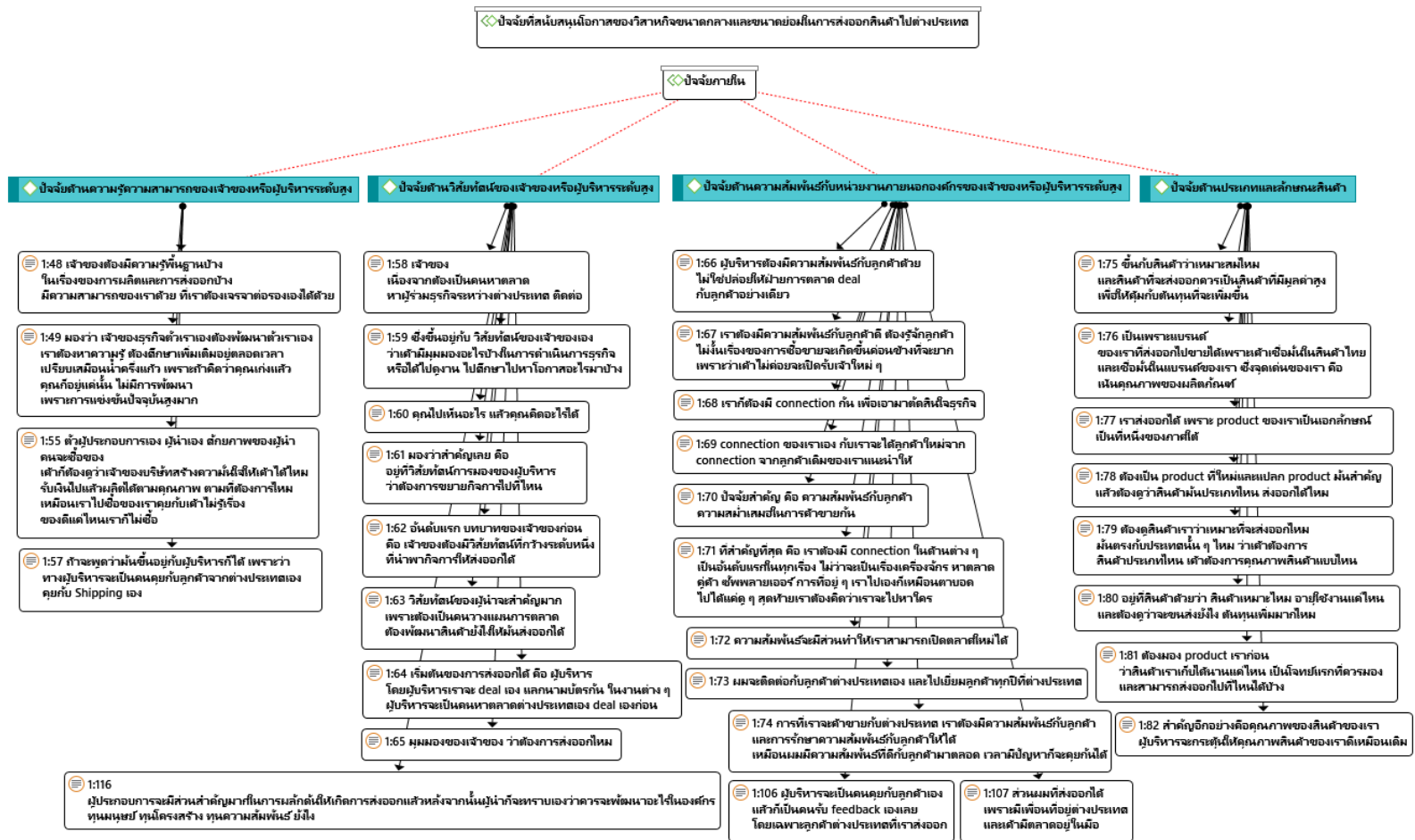
วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น เนื่องจาก ผลกำไรแปรผันกับต้นทุน และค่าใช้จ่าย เช่น ปัจจุบันราคาน้ำมันสูงขึ้น ก็ส่งผลให้ราคาวัตถุดิบหลักในการผลิตราคาสูงขึ้นตามกำไรเราก็อาจลดลง ถือเป็นปัจจัยที่เราควบคุมไม่ได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...ถ้าเราต้องซื้อวัตถุดิบหลักจากพ่อค้าคนกลาง เราจะมีต้นทุนสูงขึ้น เราก็จะสู้โรงงานใหญ่ๆ ไม่ได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...เราอยู่ภาคใต้ ค่าขนส่งสูง แต่เราขายทั่วประเทศ ค่าขนส่งที่ก็จะเกิดขึ้นทุกวัน จะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นทุกวัน ส่วนของต่างประเทศเหมือนกัน เรื่องที่จะออกจากภาคใต้ คือ หาเรือยาก เรือที่หาง่ายจะอยู่แหลมฉบัง เราก็จะมีต้นทุนค่าขนส่งเยอะ เป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้น เหมือนเราเสียเปรียบเพราะเราอยู่ไกล ซึ่งค่าใช้จ่ายส่วนนี้มันต้องฝังอยู่ในต้นทุน ซึ่งมันกลายเป็นเรามีต้นทุนเพิ่ม กำไรน้อยลง เพราะเราไม่ได้เพิ่มราคา...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10 “...ต้นทุนวัตถุดิบที่มันสูงขึ้นมาก ราคามันขึ้นทุกอย่าง แล้วเราควบคุมมันไม่ได้ แล้วถ้าเราจะขึ้นราคาสินค้าเราก็ต้องทำความเข้าใจกับลูกค้าเราอีก...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...สภาพเศรษฐกิจของโลกซึ่งจะมีผลต่อราคา และมีผลกระทบต่อผลประกอบการของเรา...”</p> <p>“...ค่าเงินบาท อัตราดอกเบี้ย จะมีผลต่อผลประกอบการของเรา เพราะเรามีการส่งออก...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13 “...ราคาวัตถุดิบที่ปรับตัวสูงขึ้นหลายเปอร์เซ็นต์ วัตถุดิบบางชนิดราคาสูงขึ้นเป็นเท่าตัว ทำให้กระทบต่อการบริหารงานเพื่อที่จะคุมต้นทุน คุมกำไร ทำให้กำไรมันน้อยลง แต่เราก็ต้องประคองไปให้ได้ เพราะเราไม่สามารถไปแก้ไขโครงสร้างด้านราคาของสินค้าเราได้ เพราะสินค้าเรากระจายขายทั่วประเทศ และโรงงานทั่วประเทศยื่นราคาขายแบบนี้เหมือนกัน ต้องคงราคาขายเดิมไว้ ทำให้กำไรต่อหน่วยที่เราได้แทบจะไม่เหลือ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...สภาวะเศรษฐกิจ เป็นหลักที่จะมีผลต่อผลประกอบการ และการที่ต้นทุนของวัตถุดิบราคาขึ้น...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...ปัจจุบันวัตถุดิบมีแนวโน้มน้อยลงเรื่อย ๆ ต้นทุนของเราก็สูงขึ้นด้วย ซึ่งมันก็จะทำให้ราคาสินค้าเราสูงขึ้นด้วย...”</p> <p>“...ราคาวัตถุดิบที่นำมาผลิตราคาควบคุมยาก เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น การขนส่ง การเคลื่อนย้าย ฤดูกาล...”</p>

2.3) ปัจจัยด้านสังคม (Social: S): พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19) ลูกค้าจะมีพฤติกรรมในการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น หรือหันมานิยมใช้บริการส่งสินค้าถึงบ้านมากยิ่งขึ้น เป็นต้น หากธุรกิจปรับตัวได้ทันตามพฤติกรรมของลูกค้าก็จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร ดังคำกล่าวที่ระบุในตาราง 4.88

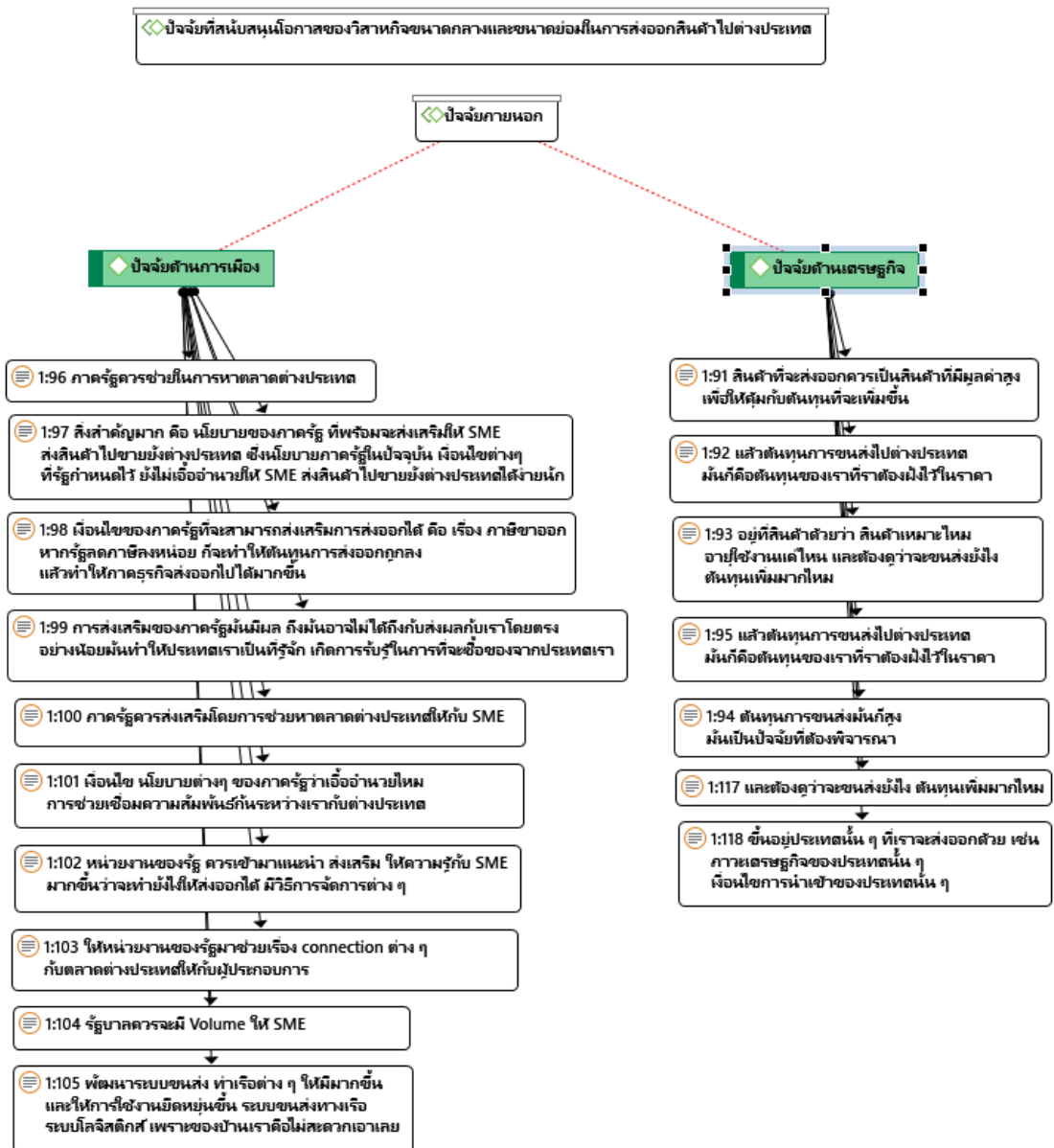
ตาราง 4.88 ปัจจัยด้านสังคมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2</p> <p>“...พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปแล้ว เราบริการลูกค้าโดยการส่งถึงบ้าน ใช้ระบบโอนเงิน ซึ่งไม่จำเป็นต้องแข่งขันด้านราคา ถ้าสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้ ลูกค้าก็ยังคงซื้อถึงแม้ราคาจะแพงกว่ารายอื่น...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2</p> <p>“...กำลังซื้อของลูกค้า รายได้ เช่น ช่วงที่เป็นฤดูกาลการผลิต ยางพาราลูกค้ามีรายได้เยอะ หรือลูกค้าได้รับเงินช่วยเหลือจากภาครัฐบาล ก็จะทำให้ยอดขายของเราก็จะเพิ่มไปด้วย”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3</p> <p>“...ปัจจุบันและในอนาคตผู้บริโภคจะเข้าถึงสินค้าได้ง่ายขึ้น SME จะอยู่รอดได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ SME ก็ต้องมีการปรับตัว กับยุคโลกาภิวัตน์ ยุค 5G และการมาของเทคโนโลยีทำให้ทุกอย่างมันง่ายขึ้น...”</p> <p>“...SME เราต้องปรับตัวก่อนที่จะมีใครบังคับให้เราปรับ เพราะถ้าถึงตอนนั้นจริง เราอาจจะปรับไม่ทันแล้ว ตอนนีเราเห็นอะไรก่อน เราสามารถปรับอะไรได้ก่อน เราก็ปรับ เราก็จะสามารถอยู่รอดได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4</p> <p>“...ปัจจุบันต้องดูเทรนด์ว่าสินค้ามันเป็นไปในทิศทางไหน รูปแบบไหน เช่น ปัจจุบันเค้าทำไส้ขนมเป็นไส้คัสตาร์ดอยู่นะ ถ้าเมื่อก่อนคือ แต่ถ้านเป็นสมัยก่อน ออกผลิตภัณฑ์อะไรมาก็ได้ ถ้ามันขายได้ก็ไปต่อ...”</p> <p>“...ต้องดูตลาดว่าผลิตภัณฑ์ของเราอยู่ในตลาดแบบไหน เพราะลูกค้าจะต่างกัน ความต้องการของลูกค้าก็ต่างกัน เช่น ถ้าเป็นตลาดไฮเอนด์ ความต้องการอย่างหนึ่ง ถ้าเป็นตลาดล่าง ความต้องการของลูกค้าก็จะอีกอย่าง ความนิยมของลูกค้าก็จะอีกอย่าง...”</p>	

4.2.2.7 ปัจจัยที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ



ภาพประกอบ 4.64 ปัจจัยภายในที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ



ภาพประกอบ 4.65 ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

1) ปัจจัยภายในที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

1.1) ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง นั่นคือ ต้องมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะสามารถนำพองค์กรไปสู่ตลาดโลกได้ เช่น มีความรู้เรื่องขั้นตอนหรือเงื่อนไขการส่งออก

1.2) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องมีเป้าหมายในการที่จะส่งเสริมและขยายธุรกิจเพื่อที่จะส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

1.3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกองค์กรของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง เช่น มี Connection ทางธุรกิจ มีพันธมิตรทางการค้า และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเป็นต้น เพื่อหาตลาดต่างประเทศหรือเพื่อรักษาลูกค้าเดิมจากต่างประเทศไว้

1.4) ปัจจัยด้านประเภทและลักษณะสินค้า ว่าเป็นสินค้าที่มีความเหมาะสมกับการส่งออกไหม เป็นที่ต้องการหรือไม่ และคุ้มค่าหรือไม่กับต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้นจากการส่งออก

ดังกล่าวที่ระบุในตาราง 4.89-4.92

ตาราง 4.89 ความรู้ความสามารถของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7</p> <p>“...เจ้าของต้องมีความรู้พื้นฐานบ้าง ในเรื่องของการผลิตและการส่งออกบ้าง มีความสามารถของเราด้วย ที่เราต้องเจรจาต่อรองเองได้ด้วย...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14</p> <p>“...มองว่า เจ้าของธุรกิจตัวเราเองต้องพัฒนาตัวเอง เราต้องหาความรู้ ต้องศึกษาเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เปรียบเสมือนน้ำครึ่งแก้ว เพราะถ้าคิดว่าคุณเก่งแล้ว คุณก็อยู่แค่นั้น ไม่มีการพัฒนา เพราะการแข่งขันปัจจุบันสูงมาก...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11</p> <p>“...ปัจจัยภายใน คือ ตัวผู้ประกอบการเอง ผู้นำเอง ศักยภาพของผู้นำ คนจะซื้อของ เขาก็ต้องดูว่าเจ้าของบริษัทสร้างความมั่นใจให้เค้าได้ไหม รับเงินไปแล้วผลิตได้ตามคุณภาพ ตามที่ต้องการไหม เหมือนเราไปซื้อของเราคุยกับเค้าไม่รู้เรื่อง ของดีแค่ไหนเราก็ไม่ซื้อ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16</p> <p>“...ถ้าจะพูดว่ามันขึ้นอยู่กับผู้บริหารก็ได้ เพราะว่า ทางผู้บริหารจะเป็นคนคุยกับลูกค้าจากต่างประเทศเอง คุยกับ Shipping เอง...”</p>

ตาราง 4.90 วิสัยทัศน์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...เจ้าของ เนื่องจากต้องเป็นคนหาตลาด หาผู้ร่วมธุรกิจระหว่างต่างประเทศ ติดต่อ...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 “...เจ้าของหรือผู้นำ SME มีบทบาทสำคัญมากที่สุดที่จะมีส่วนช่วยในการส่งออก มีส่วนสำคัญมากที่จะทำให้ SME ส่งออกได้หรือไม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ของเจ้าของเอง ว่าเค้ามีมุมมองอะไรบ้างในการดำเนินการธุรกิจ หรือได้ไปดูงาน ไปศึกษาไปหาโอกาสอะไรมาบ้าง...”</p> <p>“...ผู้ประกอบการจะมีส่วนสำคัญมากในการผลักดันให้เกิดการส่งออกแล้วหลังจากนั้นผู้นำก็จะทราบเองว่าควรจะทำอะไรในองค์กร ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ ยังไง...”</p> <p>“...คุณไปเห็นอะไร แล้วคุณคิดอะไรได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 “...มองว่าสำคัญเลย คือ อยู่ที่วิสัยทัศน์การมองของผู้บริหาร ว่าต้องการขยายกิจการไปที่ไหน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...อันดับแรก บทบาทของเจ้าของก่อน คือ เจ้าของต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างระดับหนึ่ง ที่นำพากิจการให้ส่งออกได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10 “...วิสัยทัศน์ของผู้นำจะสำคัญมาก เพราะต้องเป็นคนวางแผนการตลาด ต้องพัฒนาสินค้ายังไงให้มันส่งออกได้...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...เริ่มต้นของการส่งออกได้ คือ ผู้บริหาร โดยผู้บริหารเราจะ deal เอง แลกนามบัตรกัน ในงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะเป็นคนหาตลาดต่างประเทศเอง deal เองก่อน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18 “...มุมมองของเจ้าของ ว่าต้องการส่งออกไหม...”</p>

ตาราง 4.91 ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกองค์กรของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...ผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย ไม่ใช่ปล่อยให้ฝ่ายการตลาด deal กับลูกค้าอย่างเดียว...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12 “...ปัจจัยสำคัญ คือ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความสม่ำเสมอในการค้าขายกัน...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...เราต้องมีความสัมพันธ์กับลูกค้าดี ต้องรู้จักลูกค้า ไม่งั้นเรื่องของการซื้อขายจะเกิดขึ้นค่อนข้างที่จะยาก เพราะว่าเค้าไม่ค่อยจะเปิดรับเจ้าใหม่ ๆ หน้าที่เราก็คือ ต้องไปออกบูธแล้วซ้ำอีก ให้เค้าเห็นหน้าทุกปี เพื่อที่จะกระชับความสัมพันธ์ด้วย ปีนี้ไม่ซื้อเดี๋ยวปีหน้าก็ต้องซื้อ เช่น วันไหนเจ้าเก่าที่เค้าซื้ออยู่มีปัญหา เค้าจะได้นึกถึงเรา...”</p> <p>“...เริ่มต้น เราได้ลูกค้าต่างประเทศ จากการไปเปิดบูธที่ต่างประเทศทุกปี โดยจะไปงานใหญ่ ๆ แล้วเวลาไปประเทศไหนก็เจอผู้ประกอบการรายเดิม ๆ หมดเลยเหมือนเราอยู่ไทย มีผู้ผลิตเยอะ แต่พอเราไปเมืองนอกเราก็อาจจะเหลือแค่ 2 ราย ที่ไปได้ และเป็นการสร้างลูกค้า สร้างพันธมิตรทางการค้าด้วย...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13 “...ที่สำคัญที่สุด คือ เราต้องมี connection ในด้านต่าง ๆ เป็นอันดับแรกในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเครื่องจักร หาดตลาด คู่ค้า ซัพพลายเออร์ การที่อยู่ ๆ เราไปเองก็เหมือนตาบอด ไปได้แค่ดู ๆ สุดท้ายเราต้องคิดว่าเราจะไปหาใคร...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...เราก็ต้องมี connection กัน เพื่อเอามาตัดสินใจธุรกิจ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...ส่วนผมที่ส่งออกได้ เพราะมีเพื่อนที่อยู่ต่างประเทศ และเค้ามีตลาดอยู่ในมือ...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11 “...connection ของเราเอง กับเราจะได้ลูกค้าใหม่จาก connection จากลูกค้าเดิมของเราแนะนำ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16 “ความสัมพันธ์จะมีส่วนทำให้เราสามารถเปิดตลาดใหม่ได้ โดยของเราลูกค้าจะให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า แต่มันจะมีบางช่วง สินค้ามีปัญหา ลูกค้าก็ตีกลับ แต่เราก็จะรับผิดชอบส่วนนั้น”</p> <p>“...ผู้บริหารจะเป็นคนคุยกับลูกค้าเอง แล้วก็เป็นคนรับ feedback เองเลย โดยเฉพาะลูกค้าต่างประเทศที่เราส่งออก...”</p>
	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17 “...ผมจะติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศเอง และไปเยี่ยมลูกค้าทุกปี ที่ต่างประเทศ...”</p> <p>“...การที่เราจะค้าขายกับต่างประเทศ เราต้องมีความสัมพันธ์กับลูกค้า และการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ได้ เหมือนผมมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามาตลอด เวลามีปัญหา ก็จะคุยกันได้...”</p>

ตาราง 4.92 ประเภทและลักษณะสินค้า

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...ขึ้นกับสินค้าว่าเหมาะสมไหม และสินค้าที่จะส่งออกควรเป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูง เพื่อให้คุ้มกับต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้น...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...เป็นเพราะแบรนด์ ของเราที่ส่งออกไปขายได้เพราะเค้าเชื่อมั่นในสินค้าไทย และเชื่อมั่นในแบรนด์ของเรา ซึ่งจุดเด่นของเรา คือ เน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...เราส่งออกได้ เพราะ product ของเราเป็นเอกลักษณ์ เป็นที่หนึ่งของภาคได้...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...ต้องเป็น product ที่ใหม่และแปลก product มันสำคัญ แล้วต้องดูว่าสินค้ามันประเภทไหน ส่งออกได้ไหม...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...ต้องดูสินค้าเราว่าเหมาะที่จะส่งออกไหม มันตรงกับประเทศนั้นๆ ไหม ว่าเค้าต้องการ สินค้าประเภทไหน เค้าต้องการคุณภาพสินค้าแบบไหน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10 “...อยู่ที่สินค้าด้วยว่า สินค้าเหมาะสมไหม อายุใช้งานแค่ไหน และต้องดูว่าจะขนส่งยังไง ต้นทุนเพิ่มมากไหม...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13 “...ต้องมอง product เราก่อน ว่าสินค้าเราเก็บได้นานแค่ไหน เป็นโจทย์แรกที่ควรมอง และสามารถส่งออกที่ไหนได้บ้าง ซึ่งแนวทางที่เราคิดว่าเป็นไปได้ คือ เราอาจจะไปตั้งโรงงานที่ต่างประเทศเลยจะเป็นไปได้มากกว่า เนื่องด้วยสินค้าเรามีอายุแค่ 10 วัน...”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16 “...ที่สำคัญอีกอย่าง คือ คุณภาพของสินค้าของเรา โดยผู้บริหารจะกระตุ้นให้คุณภาพสินค้าของเราดีเหมือนเดิม...”</p>

2) ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ คือ ปัจจัยด้านการเมืองและปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

2.1) ปัจจัยด้านการเมือง (Political: P): การส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐจะช่วยสนับสนุนการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ เช่น การสร้างเครือข่ายและสร้าง Connection กับตลาดต่างประเทศให้กับผู้ประกอบการ การกำหนดเงื่อนไขและนโยบายที่เอื้ออำนวยในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ การพัฒนาระบบขนส่ง ระบบโลจิสติกส์เพื่อความสะดวกในการขนส่งสินค้า เป็นต้น

2.2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic: E): การส่งออกสินค้าไปต่างประเทศจะมีต้นทุนเพิ่มขึ้น เช่น ค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาว่าคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่ รวมทั้งต้องพิจารณาถึงภาวะเศรษฐกิจของประเทศนั้น ๆ อีกด้วย

ตาราง 4.93 ปัจจัยด้านการเมืองที่สนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...ภาครัฐควรช่วยในการหาตลาดต่างประเทศ...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14 “...หน่วยงานของรัฐ ควรเข้ามาแนะนำ ส่งเสริม ให้ความรู้กับ SME มากขึ้นว่าจะทำอย่างไรให้ส่งออกได้ มีวิธีการจัดการต่าง ๆ เพราะผู้ประกอบการเองขาดความรู้เรื่องการส่งออก...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 “...สิ่งสำคัญมาก คือ นโยบายของภาครัฐ ที่พร้อมจะส่งเสริมให้ SME ส่งสินค้าไปขายยังต่างประเทศ ซึ่งนโยบายภาครัฐในปัจจุบัน เรือโน้ตต่าง ๆ ที่รัฐกำหนดไว้ ยังไม่เอื้ออำนวยให้ SME ส่งสินค้าไปขายยังต่างประเทศได้ง่ายนัก...”</p>	<p>“...ให้หน่วยงานของรัฐมาช่วยเรื่อง connection ต่าง ๆ กับ ตลาดต่างประเทศให้กับผู้ประกอบการ...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 “...จริง ๆ ผมมีส่งออกไปประเทศแทบชายแดน โดยลูกค้ารายใหญ่ผมในภาคอื่น ๆ ส่วนที่ผมไม่ส่งออกเองโดยตรง เนื่องจากเรื่องของความยุ่งยากในเรื่องเอกสาร และต้นทุนการขนส่งที่สูง ซึ่งผมมองว่าเงื่อนไขของภาครัฐที่จะสามารถส่งเสริมการส่งออกได้ คือ เรื่อง ภาษีขาออก หากรัฐลดภาษีลงหน่อย ก็จะทำให้ต้นทุนการส่งออกถูกลง แล้วทำให้ภาคธุรกิจส่งออกไปได้มากขึ้น สุดท้ายเราก็ได้กลับมาในรูปแบบ GDP ของประเทศที่สูงขึ้น...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15 “...หลัก ๆ ก็คงจะเป็นเรื่องของรัฐบาลที่จะช่วย SME ในการส่งออก เพราะการส่งออกในปัจจุบันส่วนใหญ่มีแต่บริษัทใหญ่ ๆ ส่วนผมที่ส่งออกได้ เพราะมีเพื่อนที่อยู่ต่างประเทศ และเค้ามีตลาดอยู่ในมือ เช่น รัฐบาลควรมี Volume ให้ SME เช่น มีการส่งออกเนื้อไก่ไปต่างประเทศ แบ่งให้บริษัทใหญ่ ๆ ส่งออก 80% แล้วให้ SME 20% ในภาคต่าง ๆ แต่คุณภาพก็ต้องได้นะ เหมือนให้โอกาสกับ SME เพราะทุกวันนี้ที่ SME ส่งออกได้ คือ มีความสามารถด้วยตัวเอง...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 “...การส่งเสริมของภาครัฐมันมีผล แต่อาจจะไม่ได้เยอะมา ถึง มันอาจไม่ได้ถึงกับส่งผลกับเราโดยตรง อย่างน้อยมันทำให้ประเทศเราเป็นที่รู้จัก เกิดการรับรู้ในการที่จะซื้อของจากประเทศเรา ดีกว่าไม่ได้ทำอะไรเลย...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18 “...พัฒนาระบบขนส่ง ทำเรือต่าง ๆ ให้มีมากขึ้น และให้การใช้งานยืดหยุ่นขึ้น เช่น เพิ่มจำนวนเที่ยวมากขึ้น อำนวยความสะดวกให้มันง่ายขึ้น ทำเรือในภาคใต้ที่ส่งออกได้มีน้อย เช่น สามารถนำของไปเก็บไว้ที่ท่าเรือได้ก่อน ก่อนเรือมา การจัดการสินค้า...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...ภาครัฐควรส่งเสริมโดยการช่วยหาตลาดต่างประเทศให้กับ SME...”</p>	<p>“...ระบบขนส่งทางเรือ ระบบโลจิสติกส์ เพราะของบ้านเราคือไม่สะดวกเอาเลย คือ การจัดการขนส่งบ้านเรานั้นจำกัด...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 “...เงื่อนไข นโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐว่าเอื้ออำนวยใหม่ การช่วยเชื่อมความสัมพันธ์กันระหว่างเรากับต่างประเทศ...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11 “...ปัจจัยภายนอก คือ การ support ของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นกระทรวงต่าง ๆ มันก็มีส่วนช่วยในการเริ่มต้นบ้าง...”</p>	

ตาราง 4.94 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการ
ส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 “...สินค้าที่จะส่งออกควรเป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูง เพื่อให้คุ้มกับ ต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้น...”</p> <p>“...ขึ้นอยู่กับต้นทุนการขนส่ง โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก คือ ค่าขนส่ง เพราะมีต้นทุนสูง...”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18 “...ต้นทุนการขนส่งมันก็สูง มันเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณา...”</p>
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 “...ขึ้นอยู่ประเทศนั้น ๆ ที่เราจะส่งออกด้วย เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ของประเทศนั้นๆ เงื่อนไขการนำเข้าของประเทศนั้น ๆ...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 “...แล้วต้นทุนการขนส่งไปต่างประเทศ มันก็คือต้นทุนของเราที่ เราต้องฝังไว้ในราคา...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 “...มันมีต้นทุนเรื่องส่งออก เรื่องการขนส่ง ต้องดูว่ามันคุ้มกับ การลงทุนไหม มันเป็นข้อจำกัด...”</p>	
<p>ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10 “...และต้องดูว่าจะขนส่งยังไง ต้นทุนเพิ่มมากไหม...”</p>	

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ภาพรวมของผลการวิจัยเชิงคุณภาพ สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ขยายองค์ความรู้และให้รายละเอียดเชิงลึกมากขึ้น ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งยังให้รายละเอียดถึงอิทธิพลทางตรงเชิงบวกของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานในภาพรวม ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพทางการตลาด และผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งขยายองค์ความรู้เดิม ยังระบุถึงมุมมองที่แตกต่างจากแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งสามารถนำไปเป็นข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคตต่อไป

4.3 การผสมผสานผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและอิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Mixed Methods Research: Explanatory Sequential Design), (Creswell & Plano Clark, 2018) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยหลักและใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ทำให้ผลการวิจัยมีความละเอียดและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน และมีความแตกต่างกันบางประการ โดยผลการวิจัยเชิงคุณภาพสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณและให้รายละเอียดเชิงลึกมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา สามารถอธิบายผลการวิจัยที่ผสมผสานผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา

สำหรับผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในรูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และรูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกัน คือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญา และทุนทางปัญญาจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา เช่นเดียวกัน โดยอธิบายกลไกการส่งผ่านอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผ่านทุนทางปัญญา ได้ดังนี้

เนื่องจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญา สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยพบว่า ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะอิทธิพลต่อทุนทางปัญญาขององค์กร โดยมีหน้าที่หลักในการตัดสินใจว่าองค์กรควรที่จะพัฒนาทุนทางปัญญา อย่างไรบ้าง ทั้งนี้ บทบาทของภาวะ

ผู้แบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรต่อการพัฒนาทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุนให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานที่ตระหนักและรับรู้ถึงโอกาสยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป โดยภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรจะส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรผ่านระบบการคัดเลือกและการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับพนักงานในองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ส่งพนักงานไปอบรมเพิ่มเติม เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้พนักงานเอง เป็นต้น และผ่านการกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้กำลังใจ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

นอกจากนี้ บทบาทภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรสามารถส่งผลต่อการพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กรผ่านการพัฒนากระบวนการผลิต เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ในการผลิต และการนำระบบซอฟต์แวร์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเลือกพัฒนาและลงทุนในทุนโครงสร้างขององค์กรเนื่องจากจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง รวมทั้ง บทบาทภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์ขององค์กรผ่านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอก คือ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและลูกค้า และการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและซัพพลายเออร์ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การรับฟัง feedback ด้วยตนเอง การรักษาเครดิตทางการเงินระหว่างกัน การเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และการพบปะพูดคุยในเรื่องทั่ว ๆ ไป บ้าง เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญา และจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ แสดงให้เห็นต่อไปว่าทุนทางปัญญาจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยพบว่า ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจในการพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กร โดยอาจตัดสินใจด้วยตนเอง หรือตัดสินใจร่วมกันระหว่างทีมบริหาร หรืออาจมีการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าแต่ละฝ่าย เพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ซึ่งพบว่าทุนทางปัญญาจะมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยทุนทางปัญญาแต่ละประเภทจะมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

บทบาทของทุนมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเหตุผลคือ ทุนมนุษย์หรือทักษะการทำงาน ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในสายงานของพนักงานในองค์กรจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ขององค์กร เนื่องจาก การดำเนินงานขององค์กรเริ่มต้นจากมนุษย์

และความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรจะนำมาซึ่งการคิด วิเคราะห์ และพัฒนาระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร หากพนักงานขององค์กรมีทักษะ มีความเชี่ยวชาญในงาน ก็นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อองค์กรต่อไป สำหรับทุนโครงสร้างขององค์กรจะมีบทบาทในการเป็นสิ่งสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยให้การบริหารจัดการจัดการด้านต่าง ๆ ง่ายขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงานให้กับแรงงานมากขึ้น ช่วยพัฒนาระบบการผลิต เป็นต้น อันจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และทุนความสัมพันธ์ขององค์กรจะมีบทบาทต่อผลการขายสินค้าขององค์กร โดยองค์กรควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้า เนื่องจาก หากไม่มีลูกค้า ต่อให้ผลิตสินค้าได้ ก็ขายไม่ได้ และหากองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสามารถรักษฐานลูกค้าไว้ได้ จะนำไปสู่ความภักดีของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรต่อไป

ดังนั้นจากผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา หรือกล่าวคือ ทุนทางปัญญามีบทบาทเป็นตัวแปรต้นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ขององค์กร

2. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา

แม้ว่าผลการวิจัยเชิงปริมาณจะไม่พบอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม รายละเอียดจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า นอกจากภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทุนทางปัญญาแล้วนั้น ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าขององค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย เนื่องจากในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทุกด้าน เป็นผู้ดูแลภาพรวมในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและมีบทบาทสำคัญในการเลือกและตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจในมิติต่าง ๆ รวมทั้งมีส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ โดยผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมผ่านคุณลักษณะหลัก 2 ประการที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) การเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กับผู้ตาม และ 2) การสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กับผู้ตาม รวมทั้งมีบทบาทในการควบคุมดูแลผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ ดังนี้

สำหรับผลการดำเนินงานด้านการเงิน เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะกำหนดเป้าหมายทางการเงินหรือกำไรที่คาดการณ์ว่าจะได้รับไว้ และหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือมีปัญหาเกิดขึ้น เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรก็จะเข้าไปตรวจสอบและหา

ทางแก้ไข มีบทบาทต่อ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพทางการตลาด โดยจะมีส่วนสนับสนุนการเติบโตของยอดขาย การเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด การเติบโตของลูกค้าใหม่ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การหาตลาดใหม่ให้องค์กร การติดต่อกับลูกค้ารายใหญ่ขององค์กรเอง การมีส่วนร่วมในการคิดโปรโมชั่น การออกบูชขายสินค้า เป็นต้น และเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีบทบาทต่อจะมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า โดยจะมีการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยวิธีการสอบถามจากลูกค้าเองโดยตรงและสอบถามจากพนักงานฝ่ายขาย รวมทั้งนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นจากผลการศึกษาคั้งนี้ จึงสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่สามารถผลักดันและยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรในบริบทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทยได้ คือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและทุนทางปัญญาขององค์กร ทั้งนี้ ได้สรุปและอภิปรายผลการวิจัยทั้งหมดที่ได้รับจากการศึกษาคั้งนี้ไว้ในบทที่ 5

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Mixed Methods Research: Explanatory Sequential Design) ประกอบด้วยการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ และเพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ 5 และวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 5 ที่ไม่สามารถตอบได้ด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 3) เพื่อทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรต้นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 4) เพื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง และทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศและไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ และ 5) เพื่อศึกษาภาพรวมของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรและทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ ในบทนี้ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้จะสรุปจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างเป็นหลัก โดยนำตัวแปรทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์มาอยู่ภายใต้ตัวแปรทุนทางปัญญา โดยยังคงมีจำนวนตัวแปรแฝงเท่าเดิม เนื่องจากโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยที่มีการปรับโมเดลน้อยลงเมื่อเทียบกับผลการ

วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยเดิม อย่างไรก็ตามยังคงอยู่ภายใต้ตัวแปรเดิมรวมทั้งยังอยู่ภายใต้แนวคิดทฤษฎีเดิมเช่นเดียวกัน โดยสรุปผลการวิจัยเป็นสามส่วน ดังนี้ 1) สรุปข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ 2) สรุปข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ 3) สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

5.1.1 สรุปข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ใช้ระดับองค์กรเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) กลุ่มตัวอย่าง คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ที่จดทะเบียนนิติบุคคล ในพื้นที่ภาคใต้ ครอบคลุมทั้ง 3 พื้นที่ คือ พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย พื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามัน และพื้นที่ภาคใต้ชายแดน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากสองแหล่งข้อมูล คือ 1) เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และ 2) พนักงานขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 105 คน จากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 105 องค์กร โดยเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 54 คน และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 51 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.67 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 73.33 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.62 รองลงมา อยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.96 และส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.11 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 27.37 ส่วนใหญ่เป็นผู้ก่อตั้งกิจการเอง คิดเป็นร้อยละ 53.92 และส่วนใหญ่ทำหน้าที่บริหารองค์กรมาเป็นระยะเวลาในช่วง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.17 รองลงมา คือ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.18 โดยเคยมีประสบการณ์การทำงานที่องค์กรอื่นมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 53.92 และไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานที่องค์กรอื่นมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 46.08

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน จำนวน 1,001 คน จากวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 506 คน และวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 495 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.82 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 34.18 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 18-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.82 และรองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.63 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 50.20 และส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.00 และส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในองค์กรมาเป็นระยะเวลาช่วง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 83.69 รองลงมา คือ ระยะเวลาช่วง 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.88 ส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์ทำงานในองค์กรอื่นมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 68.81 ส่วนใหญ่คิดว่าสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 33.43 รองลงมา คิดว่าส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 31.20

ทั้งนี้ ส่วนใหญ่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก่อตั้งมาแล้วอยู่ในช่วง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.62 รองลงมาอยู่ในช่วง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.00 และส่วนใหญ่

มีความคิดเห็นว่าเป็นพื้นที่ที่มีระดับการแข่งขันทางธุรกิจอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 49.52 รองลงมา คือ ระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.71 และส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.29 รองลงมา คือ ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 33.33 และส่วนใหญ่ในช่วงที่ผ่านมาไม่มีการจ้างพนักงานออกเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 คิดเป็นร้อยละ 93.33

5.1.2 สรุปข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพมีผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดจำนวน 18 ท่าน ซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ที่จดทะเบียนนิติบุคคลในพื้นที่ภาคใต้ ซึ่งมาจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย จำนวน 8 ท่าน จากพื้นที่อันดามัน จำนวน 6 ท่าน และจากพื้นที่ภาคใต้ชายแดน จำนวน 4 ท่าน หากพิจารณาจากขนาดของวิสาหกิจ ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจากวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 11 ท่าน และจากวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 7 ท่าน

5.1.3 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยวัตถุประสงค์การวิจัย 5 ข้อ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ มีการประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจากสองแหล่ง คือ

รูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเองแบบผู้ประกอบการ และเป็นผู้ประเมินทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

รูปแบบที่ 2 ให้พนักงานของแต่ละองค์กรประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ และเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ประเมินทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ไม่ว่าจะให้เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินตนเองหรือให้พนักงานในแต่ละองค์กรเป็นผู้ประเมิน ผลการศึกษาในภาพรวมมีความสอดคล้องกัน และสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถเติมเต็มผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีรายละเอียดเชิงลึกมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถนำมาตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 5 ที่ไม่สามารถตอบได้ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณอีกด้วย สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

ตาราง 5.1 สรุปผลการวิจัยร่วมกันระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย	ผลการศึกษาในประเด็นหลัก	
	ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
1. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้	1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา 2. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนทางปัญญา	สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยให้รายละเอียดเชิงลึกมากขึ้น นอกจากนี้ จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้	ทุนทางปัญญามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยให้รายละเอียดเชิงลึกมากขึ้น
3. เพื่อทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้	ทุนทางปัญญามีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating)	สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยให้รายละเอียดเชิงลึกมากขึ้น
4. เพื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง และทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศและไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ	ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แตกต่างกัน	-
5. เพื่อศึกษาภาพรวมของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรและทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้	-	สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยให้รายละเอียดเชิงลึกมากขึ้น ประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้ 1. บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 1) บทบาทต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 2) บทบาทต่อการพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย	ผลการศึกษาในประเด็นหลัก	
	ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
		2. บทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3. ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 1) ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กร 2) ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนทางปัญญาขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด 3) ปัจจัยภายในอื่น ๆ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในรูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และรูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกัน ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณโดยสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณโดยให้รายละเอียดเชิงลึกยิ่งขึ้น แต่มีความแตกต่างกันบางประการ เนื่องจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีทั้งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา กล่าวคือ ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทุกด้าน เป็นผู้ดูแลภาพรวมในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีบทบาทสำคัญในการเลือกและตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจในมิติต่าง ๆ รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ โดยผู้น้ององค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมผ่านคุณลักษณะหลัก 2 ประการที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) การเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กับผู้ตาม และ 2) การสร้างแรงจูงใจและ

การสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กับผู้ตาม รวมทั้งมีบทบาทในการควบคุมดูแลผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านประสิทธิผลทางการตลาด และด้านความพึงพอใจในลูกค้าให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะอิทธิพลต่อทุนทางปัญญาขององค์กร โดยมีหน้าที่หลักในการตัดสินใจ (Decisions) ว่าองค์กรควรจะพัฒนาทุนทางปัญญาอย่างไรบ้าง โดยจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ผ่านระบบการคัดเลือกและการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับพนักงานในองค์กร และ 2) ผ่านการกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนโครงสร้างผ่านการพัฒนากระบวนการผลิต เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ในการผลิต และการนำระบบซอฟต์แวร์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์ผ่านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้าและระหว่างองค์กรกับซัพพลายเออร์ ซึ่งหากผู้นำองค์กรมีการพัฒนาทุนทางปัญญาอย่างเหมาะสมก็จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดียิ่งขึ้น

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน และมีความแตกต่างกันบางประการ โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในรูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และรูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกัน ดังนี้ ทุนทางปัญญาที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณโดยสามารถสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณโดยให้รายละเอียดเชิงลึกมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ทุนมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก 1) การดำเนินงานขององค์กรเริ่มต้นจากมนุษย์ และ 2) ความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรจะนำมาซึ่งการคิด วิเคราะห์ และพัฒนาระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรต่อไป ทุนโครงสร้างมีผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งสนับสนุนการ

ดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ และทุนความสัมพันธ์มีผลต่อยอดขายสินค้าขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประกอบการด้านการเงินขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในรูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และรูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกัน ดังนี้ ทุนทางปัญญามีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรคั่นกลาง พบว่า เป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Full Mediating)

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณโดยสามารถสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณโดยให้รายละเอียดเชิงลึกมากยิ่งขึ้น แต่มีความแตกต่างกันบางประการ เนื่องจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า แม้ทุนทางปัญญาจะมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการก็ยังคงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังอธิบายไปในหน้า 412-413

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 เพื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง และทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศและไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ

1. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กรระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางไม่แตกต่างกัน

2. จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานขององค์กรระหว่างองค์กรที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศกับองค์กรที่ไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยภายในที่สามารถสนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศได้ มีดังนี้ 1) ความรู้ความสามารถของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องมีเพียงพอที่จะสามารถนำพองค์กรไปสู่ตลาดโลก 2) วิสัยทัศน์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องมีเป้าหมายในการที่จะส่งเสริมและขยายธุรกิจเพื่อที่จะส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ 3) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกองค์กรของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาตลาดต่างประเทศหรือเพื่อรักษาลูกค้าเดิมจากต่างประเทศไว้ และ 4) ประเภทและลักษณะของสินค้า ว่ามีความเหมาะสมกับการส่งออกหรือไม่ และปัจจัยภายนอกที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ คือ ปัจจัยด้านการเมือง หรือการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐซึ่งจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ และควรพิจารณาถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจ โดยควรต้องพิจารณาว่าคุ่มค่าในการลงทุนส่งออกใหม่และพิจารณาถึงภาวะเศรษฐกิจของประเทศนั้นด้วย

ดังนั้นปัจจัยหรือกลไกที่สำคัญที่มีส่วนช่วยสร้างความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งสินค้าไปต่างประเทศ ที่ค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ คือ ทุนมนุษย์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง และทุนความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยงานภายนอกองค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 5 เพื่อศึกษาภาพรวมของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรและทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

ประกอบด้วยรายละเอียด 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) บทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3) ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

1. บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

1) บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในทุกด้าน โดยจะเป็นผู้ดูแลภาพรวมในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีบทบาทสำคัญในการเลือกและตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจในมิติต่าง ๆ รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

การตัดสินใจและพฤติกรรมของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงในด้านต่าง ๆ จะมีบทบาทต่อการเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กับผู้ตาม และมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กับผู้ตาม อันส่งผลให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้นได้ ทั้งนี้ เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ ดังนี้

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน: เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะกำหนดเป้าหมายทางการเงินหรือกำไรที่คาดการณ์ว่าจะได้รับไว้ และหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือมีปัญหาเกิดขึ้น เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรก็จะเข้าไปตรวจสอบและหาทางแก้ไข

ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิผลทางการตลาด: เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีส่วนสนับสนุนการเติบโตของยอดขาย การเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด การเติบโตของลูกค้าใหม่ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การหาตลาดใหม่ให้องค์กร การติดต่อกับลูกค้ารายใหญ่ขององค์กรเอง การมีส่วนร่วมในการคิดโปรโมชั่น การออกบูชขายสินค้า เป็นต้น

ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า: เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีบทบาทหน้าที่ใน 1) การตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยวิธีการสอบถาม feedback จากลูกค้าเองโดยตรง และจากพนักงานฝ่ายขาย และ 2) นำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

2) บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กร

ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีส่วนสำคัญในการพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กร โดยมีหน้าที่หลักในการตัดสินใจ (Decisions) ว่าองค์กรควรจะพัฒนาทุนทางปัญญาประเภทไหนบ้าง อย่างไร โดยอาจตัดสินใจด้วยตนเอง หรือตัดสินใจร่วมกันระหว่างทีมบริหาร หรืออาจมีการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าแต่ละฝ่าย เพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรต่อการพัฒนาทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นไปที่ การสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุน (Motivation and Stimulation) ให้กับผู้ตามหรือพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานที่ตระหนักและรับรู้ถึงโอกาสมากยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป โดย ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรสามารถส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร 1) ผ่านระบบการคัดเลือกและการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับพนักงานในองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ส่งพนักงานไปอบรมเพิ่มเติม ผู้นำไปเรียนรู้งานมาแล้วนำมาถ่ายทอดให้กับลูกน้อง เป็นต้น และ

2) ผ่านการกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้กำลังใจ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเอง เช่น การเพิ่มเงินเดือนให้ เป็นต้น

บทบาทภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรสามารถส่งผลต่อการพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กรผ่านการพัฒนากระบวนการผลิต เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ในการผลิต และการนำระบบซอฟต์แวร์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเลือกพัฒนาและลงทุนในทุนโครงสร้างขององค์กร เนื่องจากจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง

บทบาทภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์ขององค์กรผ่านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอก คือ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและลูกค้า และการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและซัพพลายเออร์ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น 1) การรับฟัง feedback ด้วยตนเอง 2) การรักษาเครดิตทางการเงินระหว่างกัน 3) การเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 4) การพบปะพูดคุยในเรื่องทั่ว ๆ ไป บ้าง เป็นต้น

2. บทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยทุนทางปัญญาแต่ละประเภทจะมีบทบาทต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

บทบาทของทุนมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเหตุผลคือ ทุนมนุษย์หรือทักษะการทำงาน ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในสายงานของพนักงานในองค์กรจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ขององค์กร เนื่องจาก 1) การดำเนินงานขององค์กรเริ่มต้นจากมนุษย์ หากองค์กรไม่มีพนักงาน การดำเนินงานในองค์กรก็เกิดขึ้นไม่ได้ และ 2) ความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรจะนำมาซึ่งการคิด วิเคราะห์ และพัฒนาระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร หากพนักงานขององค์กรมีทักษะ มีความเชี่ยวชาญในงาน ก็นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อองค์กร

บทบาทของทุนโครงสร้างมีผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะมีบทบาทในการเป็นสิ่งสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยให้การบริหารการจัดการด้านต่าง ๆ ง่ายขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงานให้กับแรงงานมากขึ้น ช่วยพัฒนาระบบการผลิต เป็นต้น อันจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

บทบาทของทุนความสัมพันธ์จะมีผลต่อการขายสินค้าขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้า เนื่องจาก 1) หากไม่มีลูกค้า ต่อให้ผลิตสินค้าได้ ก็ขายไม่ได้ 2) หากองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสามารถรักษารฐานลูกค้าไว้ได้ จะนำไปสู่ความภักดี

ของลูกค้า (Customer Loyalty) เพื่อให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อผลประกอบการด้านการเงินในแง่รายได้ขององค์กรต่อไป

3. ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

1) ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กร

ทุนมนุษย์ขององค์กร ประสบกับปัญหาดังนี้ 1) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะฝีมือ และช่างเทคนิคเฉพาะทาง และ 2) ปัญหาการสูญเสียไปของการลงทุนมนุษย์ เนื่องจากการฝึกอบรมความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้กับพนักงานถือเป็นค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งขององค์กร แต่สุดท้ายเมื่อพนักงานลาออกก็จะก่อให้เกิดการลงทุนโดยสูญเสียไป

ทุนโครงสร้างขององค์กร ในบริบทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ไม่มีปัญหา สามารถบริหารจัดการได้ เนื่องจาก 1) เป็นการนำเทคโนโลยีหรือระบบที่ถูกพัฒนามาแล้วมาใช้ในองค์กร 2) สามารถบริหารจัดการได้หากมีเงินทุนเพียงพอ 3) ทุนโครงสร้างขององค์กรค่อนข้างคงที่ ไม่ได้เปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ

ทุนความสัมพันธ์ขององค์กร จะไม่มีปัญหา หากสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกได้ ทั้งความสัมพันธ์ขององค์กรกับลูกค้าและความสัมพันธ์ขององค์กรกับซัพพลายเออร์

2) ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนทางปัญญาขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

จากสถานการณ์โควิด (Covid-19) ส่งผลกระทบต่อทุนมนุษย์ขององค์กรในแง่ของการขาดกำลังแรงงานในการทำงาน เนื่องจากช่วงแรกของสถานการณ์โควิดพนักงานต้องหยุดงานและมีการกักตัวตามนโยบายของรัฐ ทำให้กระทบกับการทำงานบ้าง องค์กรจึงมีแนวทางการบริหารจัดการทุนมนุษย์โดยให้พนักงานที่เหลืออยู่ทำงานหนักขึ้น พนักงานแต่ละแผนกต้องช่วยเหลือกัน ทำงานข้ามแผนก และให้พนักงานบางส่วนทำงานที่บ้าน

จากสถานการณ์โควิด (Covid-19) ส่งผลกระทบต่อทุนโครงสร้างขององค์กร ดังนี้ 1) ระบบการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไปและมีขั้นตอนเพิ่มเติม และ 2) ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น โดยองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการ ดังนี้ 1) มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมขั้นตอนในการบริหารจัดการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด เช่น รูปแบบการประชุมที่เปลี่ยนเป็นการ online แทน มีอุปกรณ์รักษาความสะอาดมากขึ้น มีการเข้มงวดกับสุขอนามัยของพนักงานมากขึ้น เพื่อป้องกันโควิดและเพื่อปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐ เป็นต้น 2) มีการสั่งซื้อและเตรียมวัสดุอุปกรณ์บางชนิดเพิ่มขึ้น เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น

จากสถานการณ์โควิด (Covid-19) ที่เกิดขึ้น ทำให้พบหน้าลูกค้าและซัพพลายเออร์โดยตรงน้อยลง แต่ไม่กระทบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ โดยองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการโดยการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและซัพพลายเออร์โดยการใช้การสื่อสารออนไลน์รูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น รวมทั้งยังคงรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ด้วยการสื่อสารออนไลน์เช่นเดียวกัน

3) ปัจจัยภายในอื่น ๆ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร คือ 1) ปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้าและมาตรฐานการผลิต และ 2) ปัจจัยด้านบรรยากาศที่ดีในการทำงานและการช่วยเหลือกันของพนักงาน และพบปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านการเมือง (Political: P) โดยนโยบายและการสนับสนุนด้านต่าง ๆ ของภาครัฐที่เหมาะสมยังคงมีส่วนในการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic: E) ด้วยแนวโน้มต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น จึงอาจมีผลกระทบเชิงลบต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร และ 3) ปัจจัยด้านสังคม (Social: S) ด้วยพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป หากธุรกิจปรับตัวได้ทันตามพฤติกรรมของลูกค้าก็จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 อภิปรายผลการวิจัยภาพรวมภายใต้พื้นฐานแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

ผลการวิจัยภาพรวม แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย โดยสรุปผลการวิจัยได้ว่า ผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน คือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญาขององค์กร และสำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพยังพบรายละเอียดซึ่งสนับสนุนว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้อยู่ภายใต้พื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีหลัก ดังนี้ ทฤษฎีผู้นำระดับสูง (Upper Echelon Theory: UET) (Hambrick & Mason, 1984) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV) (Barney, 1991) แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และแนวคิดทุนทางปัญญา

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งมีความสอดคล้องกัน พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญาขององค์กร สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดจากการผสมผสานสองแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ แนวคิดจากวรรณกรรมภาวะผู้นำ (Leadership)

และแนวคิดจากวรรณกรรมผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) (Bagheri et al., 2020; Bagheri & Harrison, 2020; Becherer et al., 2008; Cai et al., 2019; Clark et al., 2019; Cogliser & Brigham 2004; Fernald et al., 2005; Freeman & Siegfried, 2015; Gupta et al., 2004; Huang et al., 2014; Koryak et al., 2015; Renko et al., 2015; Simba & Thai, 2019) และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ในปัจจุบันภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการได้รับความสนใจจากนักวิชาการทางการจัดการเนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitiveness) และก่อให้เกิดความสำเร็จและการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Bagheri et al., 2020; Bagheri & Harrison, 2020; Cai et al., 2019; Clark et al., 2019; Freeman & Siegfried, 2015; Gupta et al., 2004; Huang et al., 2014; Koryak et al., 2015; Newman et al., 2018; Renko et al., 2015) โดยแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลและสามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยภาวะผู้นำดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ถึงโอกาส และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ การที่ผู้นำองค์กรมองเห็นโอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunity) เมื่อมีสถานการณ์ที่สามารถนำแนวความคิดใหม่มาประกอบธุรกิจในแนวทางใหม่ ๆ สามารถก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ การเปิดตลาดใหม่ การพัฒนาจัดรูปแบบองค์กรใหม่ เป็นต้น โดยเมื่อมีสถานการณ์หรือโอกาสในการประกอบการต่าง ๆ เกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจะต้องเกิดการตระหนักรู้ถึงโอกาสนั้นจนนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรอาจมีการปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นไปตามความต้องการหรือสถานการณ์ทางธุรกิจที่เผชิญอยู่โดยใช้ความรู้ความสามารถของผู้นำและผู้ตามในองค์กรเพื่อวิเคราะห์บริบทของสถานการณ์ต่าง ๆ ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง สามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์นั้นได้อย่างไร มีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานและหากไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายก็พยายามแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากบุคคลอื่นและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นอย่างเหมาะสมที่สุด (Fontana & Musa, 2017; Gupta et al., 2004; Leitch and Volery, 2017; Renko et al., 2015) อันนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรตามมา สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำระดับสูง (UET) (Hambrick & Mason, 1984) ที่ระบุว่าลักษณะของผู้นำระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) หรือการตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decisions) ในการดำเนินธุรกิจ โดยลักษณะของผู้นำองค์กรถือกำเนิดมาจากลักษณะภูมิหลัง เช่น ฐานความรู้ความเข้าใจ ค่านิยม

ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น (Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) ทั้งนี้ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) (Child, 1972, 1997; Hrebiniak & Joyce, 1985; Oliver, 1991) ระบุว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรจะใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป ภายใต้สถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับข้อจำกัดจากภายนอก และความไม่แน่นอน องค์กรก็ยังคงสามารถสร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่นได้ โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรจะพิจารณาเลือกสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีบทบาทในการกำหนดขอบเขตทุนมนุษย์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับกระบวนการผลิตขององค์กร และมีส่วนในการกำหนดโครงสร้างขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจ การตัดสินใจเหล่านี้แตกต่างจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น (Lower-level Managers) เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) จะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร (Wang et.al, 2016) สอดคล้องกับ Hambrick and Mason (1984) ที่อธิบายว่า ทฤษฎีผู้นำระดับสูงเป็นทฤษฎีที่สร้างจากพื้นฐานขอบเขตของความเป็นเหตุเป็นผล (Rationality) ซึ่งอธิบายได้ว่า เมื่อมีสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้น ทั้งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหรือองค์กรเอง ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision Maker) ซึ่งในที่นี้คือ ผู้บริหารระดับสูง จะใช้ฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) และค่านิยม (Values) ของผู้บริหารระดับสูง นำไปสู่การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) และค่านิยม (Values) ของผู้บริหารระดับสูงจะส่งผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การเลือกรับรู้ (Selective Perception) การตีความ (Interpretation) โดยประมวลผลจากข้อมูล จนนำไปสู่การรับรู้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูล (Managerial Perception) ที่ซึ่งสามารถนำไปสู่การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) หรืออีกทาง ฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Bases) และค่านิยม (Values) ของผู้บริหารระดับสูงอาจส่งผลโดยตรงต่อการเลือกกลยุทธ์ได้เช่นเดียวกัน

ดังนั้นลักษณะเฉพาะของผู้นำสูงสุดในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดแนวทางในการตัดสินใจของผู้นำ กำหนดการส่งเสริมและพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กร รวมถึงการเลือกดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

ทั้งนี้ ทุนทางปัญญาเป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และก่อให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Cabrita & Bontis, 2008; Edvinsson, 1997; Kamukama, 2013; McDowell et al., 2018; Sardo et al., 2018; Yaseen et al., 2016) สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) (Barney, 1991) โดยทฤษฎีระบุว่า ทรัพยากรขององค์กรเป็นส่วนที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถนำความยั่งยืนมาสู่องค์กร โดย

ทรัพยากรขององค์กรต้องมีลักษณะ 4 ประการ หรือ “VRIN” คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่า (Value: V) ทรัพยากรที่หายาก (Rareness: R) ทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inimitability: I) และ ทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable: N) ดังนั้นหากสามารถยกระดับทุนทางปัญญาขององค์กรได้ก็ถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กรอันนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กรตามมา ทั้งนี้ ในปัจจุบันการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนสำหรับการดำเนินธุรกิจถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญกับธุรกิจ โดยองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ธุรกิจจึงต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืนโดยการใช้ส่วนผสมทางทรัพยากรของธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนตามทฤษฎีฐานทรัพยากร ที่ซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรควรมีคุณลักษณะ มีคุณค่า หาได้ยาก ยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งและไม่สามารถทดแทนได้ด้วยทรัพยากรอื่น รวมทั้งองค์กรต้องสามารถจัดการให้สามารถสร้างคุณค่าได้ จึงจะเป็นปัจจัยที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างมูลค่า และส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรตามมา

ดังนั้น ทุนทางปัญญาจึงมีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานขององค์กร อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีความเกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ถึงโอกาสและการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในการดำเนินธุรกิจ (Renko et al., 2015) โดยภาวะผู้นำประเภทดังกล่าว มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้นำองค์กรมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในด้านทิศทางเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร รวมถึงความพร้อมในทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีคุณลักษณะที่สะท้อนการตระหนักรู้ถึงโอกาส (Recognizing) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting) ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เช่น การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่วางขายอยู่หรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถรับความเสี่ยงได้ พร้อมรับกับสถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ การมีความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ การกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ และมีวิถีทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เป็นต้น โดยภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลต่อทุนมนุษย์ เนื่องจากคุณลักษณะและพฤติกรรมดังที่กล่าวมาของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพนักงานให้ปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำโดยมีผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Models) และเป็นการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้จึงมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ทุนโครงสร้างขององค์กรสูงขึ้น ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการนำ

ระบบหรือข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานองค์กรรวมทั้งอาจก่อให้เกิดกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ เป็นต้น อันจะช่วยยกระดับทุนโครงสร้างขององค์กรให้สูงขึ้น และมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรสูงขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำ เช่น การมีแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การมีความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินธุรกิจและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญและให้คุณค่าต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับภายนอกองค์กร อันทำให้ทุนความสัมพันธ์ขององค์กรดีขึ้น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าจากคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจึงมีส่วนในการพัฒนาและส่งเสริมทุนทางปัญญาขององค์กร เพื่อยกระดับและเตรียมความพร้อมของทรัพยากรดังกล่าวเพื่อให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินธุรกิจมากที่สุด อันก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรตามมา

5.2.2 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน คือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา นอกจากนี้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ยังให้รายละเอียดที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และก่อให้เกิดความสำเร็จและการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Clark et al., 2019; Gupta et al., 2004; Koryak et al., 2015; Renko et al., 2015) สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะส่งผลเชิงบวกต่อองค์กรทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (Akbari et al., 2020; Bagheri, 2017; Bagheri et al., 2020; Cai et al., 2019; Fontana & Musa, 2017; Huang et al., 2014; Miao et al., 2019; Newman et al., 2018; Sawaeen & Ali, 2020) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Coder et al. (2017) ที่พบว่า ทุนทางปัญญามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเติบโตของยอดขาย การเติบโตของกำไรและความสำเร็จทางธุรกิจในกลุ่มของธุรกิจขนาดเล็ก และงานของ Kamukama (2013) ที่พบว่า ทุนทางปัญญามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมขนาด

เล็ก โดยส่วนประกอบของทุนทางปัญญาในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์

ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีผลเชิงบวกต่อทุนมนุษย์ เนื่องจาก คุณลักษณะ พฤติกรรม และการกระทำของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่มีลักษณะแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลต่อพนักงานให้ปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีผู้นำเป็นต้นแบบ และเป็นการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร (Renko et al., 2015) รวมทั้งภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการสามารถส่งผลกระทบต่อทุนมนุษย์ผ่านระบบการคัดเลือกและการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับพนักงานในองค์กร (Kianto et al., 2017) เนื่องจากการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น จะส่งผลให้พนักงานขององค์กรมีทุนมนุษย์เพิ่มสูงขึ้น นำไปสู่การยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กรให้สูงขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานในระดับบุคคล ในประเด็นดังนี้ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน (Employees' Innovation Work Behavior) การรับรู้โอกาสของพนักงาน (Employees' Opportunity Recognition) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแต่ละบุคคล (Employee Creativity) ความคิดสร้างสรรค์ของทีม (Team Creativity) เป็นต้น (Akbari et al., 2020; Bagheri, 2017; Bagheri et al., 2020; Cai et al., 2019; Newman et al., 2018) และ Miao et al. (2019) พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล นอกจากนี้ยังพบอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานในระดับบุคคล ในประเด็นดังนี้ การรับรู้ความสามารถด้านการสร้างสรรค์ของตนเอง (Employee Creative Self-Efficacy) (Akbari et al., 2020; Bagheri et al., 2020; Cai et al., 2019) การรับรู้ของพนักงาน เรื่องการสนับสนุนด้านนวัตกรรม (Perceived Support for Innovation) (Akbari et al., 2020) ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) (Miao et al., 2019) ความรู้สึกเชิงบวก ในการสร้างสิ่งใหม่ของพนักงาน (Passion for Inventing) (Bagheri et al., 2020) เป็นต้น

ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีผลเชิงบวกต่อทุนโครงสร้าง เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีคุณลักษณะที่สะท้อนการตระหนักรู้ถึงโอกาส (Recognizing) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting) ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ดังนั้น เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงที่มีลักษณะแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจึงมีส่วนช่วยในการส่งเสริมในการพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กรผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการนำระบบหรือข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานองค์กร (Edvinsson, 1997; Kianto et al., 2017) เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น เช่น การที่ผู้นำมีแนวคิดในการ

ปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น คุณลักษณะดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งที่ยกระดับทุนโครงสร้างขององค์กรให้สูงขึ้นได้

ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีผลเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์ เนื่องจาก ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์ขององค์กรผ่านการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก เนื่องจากผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจและจะพยายามแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ตระหนักรับรู้ถึงโอกาส (Recognizing) และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น (Exploiting) ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร (Renko et al., 2015) ทั้งในมิติของการดำเนินงานร่วมกันและการแก้ไขปัญหาาร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก เช่น ลูกค้า เป็นต้น (Kianto et al., 2017) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อทุนความสัมพันธ์ขององค์กรต่อไป

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลและสามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยภาวะผู้นำดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการตระหนักรับรู้ถึงโอกาส และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นในการดำเนินธุรกิจ โดยเมื่อมีสถานการณ์หรือโอกาสในการประกอบการต่าง ๆ เกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจะต้องเกิดการตระหนักรับรู้ถึงโอกาสนั้นจนนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรอาจมีการปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นไปตามความต้องการหรือสถานการณ์ทางธุรกิจที่เผชิญอยู่ (Fontana & Musa, 2017; Gupta et al., 2004; Leitch and Volery, 2017; Renko et al., 2015) อันนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรตามมา สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำระดับสูง (UET) (Hambrick & Mason, 1984) ที่ระบุว่า ลักษณะของผู้นำระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการเลือกกลยุทธ์ หรือการตัดสินใจทางกลยุทธ์ ในการดำเนินธุรกิจ โดยลักษณะของผู้นำองค์กรถือกำเนิดมาจากลักษณะภูมิหลัง เช่น ฐานความรู้ความเข้าใจ ค่านิยม ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น (Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) โดยทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Child, 1972, 1997; Hrebiniak & Joyce, 1985; Oliver, 1991) ระบุว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรจะใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา ซึ่งถือเป็นคุณูปการหนึ่งของงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแทบไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงบทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านบทบาทของทุนทางปัญญา อย่างไรก็ตามงานวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้

พบว่าภาวะผู้นำผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา โดยมีงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรตามในระดับองค์กร เช่น ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovation Performance) และผลการดำเนินงานภาพรวม (Fontana & Musa, 2017; Rahim et al., 2015; Sawaeen & Ali, 2020) อย่างไรก็ตามปัจจุบันยังคงมีการศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่มากนัก

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ที่จัดทะเบียนนิติบุคคล จึงถือเป็นกลุ่มองค์กรที่มีระบบและโครงสร้างองค์กรอย่างมีระบบ มีขั้นตอนระดับหนึ่ง ดังนั้นคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือการตัดสินใจของเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งถือเป็นผู้นำองค์กรจึงอาจถูกส่งผ่านปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ หลายปัจจัย โดยอาจไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนพอที่จะมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยเชิงคุณภาพได้ให้รายละเอียดที่แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะ พฤติกรรม และการตัดสินใจของเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูง มีผลทางตรงเชิงบวกต่อการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร ดังอธิบายในบทที่ 4

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน คือ ทุนทางปัญญาไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่พบว่า ทุนทางปัญญาก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และก่อให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Cabrita & Bontis, 2008; Edvinsson, 1997; Kamukama, 2013; McDowell et al., 2018; Sardo et al., 2018; Yaseen et al., 2016) รวมทั้งทำให้เกิดกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินสูงขึ้นได้ (Martín et al., 2011; Youndt & Snell, 2004) สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งพบว่า ทุนทางปัญญาไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเติบโตของยอดขาย การเติบโตของกำไร และความสำเร็จทางธุรกิจในกลุ่มของธุรกิจขนาดเล็ก (Coder et al., 2017)

ทุนมนุษย์จะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก ทุนมนุษย์เป็นแหล่งที่มาของกลยุทธ์ขององค์กร การสร้างสิ่งใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Bontis, 1998; Edvinsson, 1997; Sardo et al., 2018) ความแตกต่างของระดับทุนมนุษย์ในแต่ละองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของความได้เปรียบในการแข่งขัน (McDowell et al., 2018; Reed et al., 2006;

Subramaniam & Youndt, 2005) โดยประสิทธิภาพของทุนมนุษย์จะมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตทั้งที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและไม่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (Xu & Li, 2019) สอดคล้องกับแนวคิดของ McDowell et al. (2018) ที่ระบุว่าพนักงานที่มีความฉลาดและมีความรู้เฉพาะตัวหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในบุคคล (Tacit Knowledge) จะนำพาความคิดและความรู้ใหม่ ๆ มาสู่องค์กร ซึ่งองค์กรจะได้รับประโยชน์จากความสามารถที่เหนือกว่าในการสร้างโอกาสต่าง ๆ อันก่อให้เกิดความสำเร็จและผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นตามมา

สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งพบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Kamukama, 2013) โดยทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) (Youndt & Snell, 2004) และประสิทธิภาพของทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของบริษัท (Dzenopoljac et al., 2017) สำหรับงานวิจัยที่มุ่งศึกษาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต (Khalique & Pablos, 2015) สอดคล้องกับงานของ Cleary and Quinn (2016) ที่พบว่า ทุนมนุษย์จะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ และงานของ ที่พบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรขนาดเล็ก (McDowell et al., 2018; Sardo et al., 2018)

ทุนโครงสร้างจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากทุนโครงสร้างเกี่ยวข้องกับกลไกและโครงสร้างขององค์กรที่สามารถช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพของพนักงานในการแสวงหาผลการดำเนินงานที่เหมาะสมและสามารถช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุถึงความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Bontis, 1998; Chen, 2004) โดยองค์กรที่มีทุนโครงสร้างที่แข็งแกร่งจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละบุคคลได้เรียนรู้และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Bontis, 1998) นอกจากนี้ McDowell et al. (2018) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนากระบวนการภายในองค์กรซึ่งถือเป็นการพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กรจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เช่นเดียวกับ Sardo et al. (2018) ที่ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนในทุนโครงสร้างขององค์กร เช่น ฐานข้อมูลหรือและกระบวนการ มีคุณค่าต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรในอนาคต

สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา ที่พบว่าทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท (Kamukama, 2013; Yaseen et al., 2016) โดยประสิทธิภาพของทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อรายได้ของบริษัทและความสามารถในการทำกำไรของบริษัท (Dzenopoljac et al., 2017) และสำหรับงานวิจัยที่มุ่งศึกษาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ทุนโครงสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานใน

ภาพรวมขององค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต (Khalique et al., 2015; Khalique & Pablos, 2015) สอดคล้องกับงานของ Cleary and Quinn (2016) ที่พบว่า ทูนครองสร้างจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และงานของ Xu and Li (2019) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของทูนครองสร้างจะมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและไม่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

ทูนครองสร้างจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากทูนครองสร้างเป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่า (Create Value) ผ่านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (External Stakeholders) (Cabrita & Bontis, 2008) ทูนครองสร้างช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาฐานข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อคาดการณ์และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต เนื่องจากการที่องค์กรมีความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกจะช่วยให้องค์กรสามารถผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองและสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยทูนครองสร้างจะแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร โดยใช้ทุนมนุษย์และความสามารถของทูนครองสร้างเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ตลอดจนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ Sardo et al. (2018)

สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา ที่พบว่า ทูนครองสร้างมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท (Kamukama, 2013; Yaseen et al., 2016) โดย Cleary and Quinn (2016) พบว่า ทูนครองสร้างจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ Sardo et al. (2018) พบว่าทูนครองสร้างมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินเช่นกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทูนครองสร้างเป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และก่อให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ซึ่งระบุว่า ทรัพยากรขององค์กรเป็นส่วนที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถนำความยั่งยืนมาสู่องค์กร โดยทรัพยากรขององค์กรต้องมีลักษณะ 4 ประการ หรือ “VRIN” คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่า (Value: V) ทรัพยากรที่หายาก (Rareness: R) ทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inimitability: I) และ ทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable: N) ดังนั้นหากสามารถยกระดับทูนครองสร้างขององค์กรได้ก็ถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กรอันนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กรตามมา

**วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปร
คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้**

ผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน คือ ทุนทางปัญญา
บทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงาน
ขององค์กร อธิบายได้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีคุณลักษณะที่สะท้อนการตระหนัก
รับรู้ถึงโอกาสทางธุรกิจและการใช้ประโยชน์จากโอกาสในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ (Renko et al.,
2015) โดยงานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า ภาวะผู้นำของเจ้าของธุรกิจมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงาน
ขององค์กร (Fontana & Musa, 2017; Huang et al., 2014; Miao et al., 2019; Rahim et al.,
2015; Sawaeen & Ali, 2020) โดยภาวะผู้นำประเภทดังกล่าวมีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทาง
ของธุรกิจ การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรขององค์กร รวมถึงการกำหนดทิศทางการพัฒนา
ทุนทางปัญญาขององค์กร โดยภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะ
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการตัดสินใจส่งเสริมและพัฒนาทุนทางปัญญา
ขององค์กรอย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรตามมา โดย
การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดคุณูปการเนื่องจากปัจจุบันยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาบทบาทของทุนทางปัญญา
ในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของ
องค์กร

**วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 เพื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ
ทุนทางปัญญา และผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาด
กลาง และทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการ
ดำเนินงานขององค์กร ระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไป
ต่างประเทศและไม่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ**

ผลการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทุนทางปัญญา และผลการ
ดำเนินงานขององค์กรระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง และการทดสอบความ
แตกต่างระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศและไม่มีการ
ส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ พบว่าไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยภายในที่สามารถสนับสนุนโอกาสของ
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศได้ มีดังนี้ 1) ความรู้
ความสามารถของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องมีเพียงพอที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่
ตลาดโลก 2) วิสัยทัศน์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องมีเป้าหมายในการที่จะส่งเสริม
และขยายธุรกิจเพื่อที่จะส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ 3) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกองค์กร

ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาตลาดต่างประเทศหรือเพื่อรักษาสถานะลูกค้าเดิมจากต่างประเทศไว้ และ 4) ประเภทและลักษณะของสินค้า ว่ามีความเหมาะสมกับการส่งออกหรือไม่ และปัจจัยภายนอกที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ คือ ปัจจัยด้านการเมือง หรือการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐซึ่งจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ และควรพิจารณาถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจ โดยควรต้องพิจารณาว่าคุ่มค่าในการลงทุนส่งออกใหม่และพิจารณาถึงภาวะเศรษฐกิจของประเทศนั้นด้วย

ดังนั้นปัจจัยหรือกลไกที่สำคัญที่มีส่วนช่วยสร้างความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งสินค้าไปต่างประเทศ ที่ค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ คือ ทุนมนุษย์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง และทุนความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยงานภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะประสบความสำเร็จในการส่งออกได้หรือไม่ต้องพิจารณาถึงปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการ ดังนี้ ปัจจัยภายในที่สามารถสนับสนุนโอกาสของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศได้ คือ 1) ความรู้ความสามารถของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องมีเพียงพอที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ตลาดโลก 2) วิสัยทัศน์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องมีเป้าหมายในการที่จะส่งเสริมและขยายธุรกิจเพื่อที่จะส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพของ มีแสน แก่นชวงค์ และ ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ (2558) ที่พบว่าปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ปัจจัยด้านผู้ประกอบการซึ่งต้องมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการส่งออก 3) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกองค์กรของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาตลาดต่างประเทศหรือเพื่อรักษาสถานะลูกค้าเดิมจากต่างประเทศไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของมีแสน แก่นชวงค์ และ ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ, 2558) ที่พบว่า การเข้าร่วมกับองค์กรภาครัฐ การร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทางในการวิจัยและพัฒนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ประกอบการด้วยกัน จะมีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ และ 4) ประเภทและลักษณะของสินค้า ว่ามีความเหมาะสมกับการส่งออกและเป็นที่ต้องการหรือไม่ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณของ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2560) และของมีแสน แก่นชวงค์ และ ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ (2558) ที่พบว่า ลักษณะผลิตภัณฑ์ขององค์กร ความเข้าใจความต้องการ แนวโน้มและรสนิยมของลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาและเผยแพร่ตราสินค้า จะมีส่วนสำคัญที่สร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศและนำไปสู่ความสำเร็จ โดยสินค้ากลุ่มที่ส่งออกในสัดส่วนที่สูงที่สุดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3 อันดับแรก คือ สินค้ากลุ่มที่ส่งออกอยู่ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ภาคการผลิต (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) ทั้งนี้หากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยสามารถพัฒนาสินค้าให้มีเอกลักษณ์และตรงตามความต้องการของตลาดโลกมากขึ้นก็จะทำให้เป็นสิ่งสนับสนุนเพื่อแก้ไขปัญหาหนึ่งที่ระบุไว้ในแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยส่งออกเฉพาะสินค้าขึ้นพื้นฐานที่ประเทศอื่น ๆ ก็ผลิตได้

เนื่องด้วยสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการประกอบธุรกิจประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านกฎหมาย ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านผู้บริโภค และปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (สมคิด บางโม, 2559) สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ที่พบว่าปัจจัยภายนอกที่มีส่วนสนับสนุนการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ ปัจจัยด้านการเมือง หรือการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ และต้องพิจารณาถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น ความคุ้มค่าในการส่งออก ค่าใช้จ่ายในการส่งออก และเศรษฐกิจของตลาดต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงปริมาณของ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2560) ที่พบว่า ปัจจัยภายนอก (External Factor) ที่ส่งผลต่อความสามารถในการส่งออกของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง คือ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ แม้ว่าการค้าระหว่างประเทศของไทยโดยรวมเกินดุล แต่มูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมน้อยกว่ามูลค่าการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้เกิดการขาดดุลการค้าในส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขึ้น (สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) และมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถก้าวเข้าสู่การแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้ (แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 พ.ศ.2560-2564) ดังนั้นจากผลการวิจัยหากสามารถพัฒนาและส่งเสริมคุณลักษณะของผู้ประกอบการ การพัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างองค์กรและหน่วยงานภาคนอก องค์กรไม่ว่าจะเป็นกับภาครัฐหรือกับลูกค้า การพัฒนาสินค้า และการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ ให้มีความเหมาะสมและช่วยสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ ก็จะส่วนสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้สามารถส่งออกได้เพิ่มขึ้น นำไปสู่การแก้ไขปัญหาการขาดดุลการค้าในส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสามารถสร้างรายได้เพิ่มให้กับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 5 เพื่อศึกษาภาพรวมของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรและทวนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้

1. บทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

1) บทบาทต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การตลาด และการรักษาความพึงพอใจของลูกค้า โดยการตัดสินใจและพฤติกรรมของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงในด้านต่าง ๆ จะมีบทบาทต่อการเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม และมีบทบาทในการการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุนให้กับผู้ตาม อันส่งผลให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้นได้

2) บทบาทต่อการพัฒนาทวนทางปัญญาขององค์กร

ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจ (Decisions) ว่าองค์กรควรจะพัฒนาทวนทางปัญญาอย่างไรบ้าง โดยภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสามารถส่งผลต่อการพัฒนาทวนมนุษย์ขององค์กรผ่านการตัดสินใจในระบบการคัดเลือกและการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับพนักงานในองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ และผ่านการกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้กำลังใจ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเอง เช่น การเพิ่มเงินเดือนให้ เป็นต้น และส่งผลต่อการพัฒนาทวนโครงสร้างขององค์กรผ่านการตัดสินใจในการพัฒนากระบวนการผลิต เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ในการผลิต และการนำระบบซอฟต์แวร์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาทวนความสัมพันธ์ขององค์กรผ่านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ ด้วยวิธีการต่าง ๆ

2. บทบาทของทวนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ทวนมนุษย์หรือทักษะการทำงาน ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของพนักงานในองค์กรจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ หากองค์กรไม่มีพนักงาน การดำเนินงานในองค์กรก็เกิดขึ้นไม่ได้ และความรู้ความสามารถของพนักงานจะนำมาซึ่งการพัฒนากระบวนการดำเนินงานขององค์กรตามมา

ทุนโครงสร้างมีผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะมีบทบาทในการเป็นสิ่งสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยให้การบริหารจัดการง่ายขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงานมากขึ้น ช่วยพัฒนาระบบการผลิต อันจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

ทุนความสัมพันธ์มีผลต่อการขายสินค้าขององค์กร เนื่องจากหากไม่มีลูกค้าถึงมีสินค้าก็ขายไม่ได้ ดังนั้นหากองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ จะนำไปสู่ความภักดีของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อผลประกอบการด้านการเงินในแง่รายได้ขององค์กรต่อไป

3. ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

1) ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กร

ทุนมนุษย์ขององค์กร ประสบกับปัญหาดังนี้ 1) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะฝีมือ และช่างเทคนิคเฉพาะทาง สอดคล้องกับแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) ที่ระบุว่า การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะฝีมือและช่างเทคนิคเฉพาะทาง เป็นปัญหาหนึ่งที่สำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขตั้งแต่ระบบการศึกษา ก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน และ 2) ปัญหาการสูญเสียของการลงทุนมนุษย์ เนื่องจากการฝึกอบรมความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้กับพนักงานถือเป็นค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งขององค์กร แต่สุดท้ายเมื่อพนักงานลาออกก็จะก่อให้เกิดการลงทุนโดยสูญเปล่า จึงเป็นสาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกับผลิตภาพแรงงานของวิสาหกิจขนาดใหญ่อย่างมาก ซึ่งยังคงเป็นสภาพปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 พ.ศ.2560-2564)

ทุนโครงสร้างจะไม่มีปัญหา สามารถบริหารจัดการได้ เนื่องจาก 1) เป็นการนำเทคโนโลยีหรือระบบที่ถูกพัฒนามาแล้วมาใช้ในองค์กร 2) สามารถบริหารจัดการได้หากมีเงินทุนเพียงพอ 3) ทุนโครงสร้างขององค์กรค่อนข้างคงที่ ไม่ได้เปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ และหากสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกได้ ทั้งความสัมพันธ์ขององค์กรกับลูกค้าและความสัมพันธ์ขององค์กรกับซัพพลายเออร์ ก็จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาทุนความสัมพันธ์

2) ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนทางปัญญาขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19)

ในช่วงสถานการณ์โควิดกระทบต่อทุนมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากมีการหยุดงานตามมาตรการของรัฐ จึงขาดกำลังแรงงานในการทำงาน ทำให้กระทบกับการทำงานบ้าง องค์กรจึงมีแนวทางการบริหารจัดการทุนมนุษย์โดยให้พนักงานที่เหลืออยู่ทำงานมากขึ้น และพนักงานแต่ละแผนกต้องช่วยเหลือกัน ทำงานข้ามแผนกและให้พนักงานบางส่วนทำงานที่บ้าน

กระทบต่อทุนโครงสร้างขององค์กร โดยทำให้ระบบการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไป มีขั้นตอนเพิ่มเติมและมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น โดยองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการ ดังนี้ 1) มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมขั้นตอนในการบริหารจัดการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด เช่น รูปแบบการประชุมที่เปลี่ยนเป็นการ online มีการเข้มงวดกับสุขอนามัยของพนักงานมากขึ้น 2) มีการสั่งซื้อและเตรียมวัสดุอุปกรณ์บางชนิดเพิ่มขึ้น เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำให้พบหน้าลูกค้าและซัพพลายเออร์โดยตรงน้อยลง แต่ไม่กระทบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ โดยองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการโดยการติดต่อสื่อสารและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์โดยการใช้การสื่อสารออนไลน์รูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับการคาดการณ์การปรับตัวสู่ยุค New Normal ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2563 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563)

ดังนั้นจากสถานการณ์โควิด (Covid-19) ที่เกิดขึ้นจะกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงควรมีการปรับรูปแบบการดำเนินการธุรกิจในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้น เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอย่างยั่งยืน ดังนั้นหากผู้นำของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการเตรียมความพร้อมของทุนทางปัญญาอย่างเหมาะสมก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวของธุรกิจได้ทันถ่วงทีและมีการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

3) ปัจจัยภายในอื่น ๆ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการศึกษาคั้งนี้ พบว่า ในการพัฒนาและส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากการเตรียมความพร้อมให้กับปัจจัยภายในองค์กรแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือปัจจัยภายนอกด้านต่าง ๆ ซึ่งอยู่เหนือการควบคุมขององค์กร ดังนั้นภาคธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย

1. เนื่องจากเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงของสถานการณ์โควิด-19 จึงทำให้เก็บรวบรวมข้อมูลค่อนข้างยากกว่าปกติ ต้องอาศัยการติดตามและใช้เวลาในการเก็บข้อมูลค่อนข้างนาน และมีอัตราการได้รับแบบสอบถามกลับคืนน้อย

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยภาคตัดขวาง (Cross Sectional) จึงไม่สามารถบอกเหตุและผลของตัวแปรทั้งหมดได้

3. แม้ว่าการศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูล ซึ่งสามารถบรรเทาปัญหาความลำเอียงจากวิธีร่วม (Common Method Bias: CMB) ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพียงแหล่งเดียวได้ (Podsakoff et al, 2003) แต่ความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในบางจุดยังคงมาจากแหล่งข้อมูลเดียว อย่างไรก็ตามได้ทำการตรวจสอบความแปรปรวนวิธีร่วม (Common Method Variance: CMV) เพื่อป้องกันความลำเอียงวิธีร่วม (CMB) ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงหรือต่ำกว่าผิดปกติ โดยใช้วิธี Harman's Single Factor

ดังนั้นในอนาคตอาจเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 3 แหล่งข้อมูล เช่น ให้ลูกน้องประเมินตัวแปรต้นให้ผู้จัดการประเมินตัวแปรคั่นกลางทั้งหมด และให้เจ้าขององค์กรประเมินตัวแปรตาม เป็นต้น

4. การศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ภาคใต้เพียงอย่างเดียว ดังนั้นผลการวิจัยที่ค้นพบจึงไม่สามารถสรุปอ้างอิง (Generalization) ไปสู่ประชากรที่มีลักษณะเงื่อนไขเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ในพื้นที่อื่น ๆ ของประเทศไทยได้

5. การวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ (Minimum Sample Size) การศึกษาในครั้งหน้าควรมีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์อัตราส่วนของตัวแปรสังเกตได้ต่อขนาดตัวอย่าง (Observed Variable to Sample Ratio) หรือเกณฑ์อัตราส่วนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณต่อตัวอย่าง (Estimated parameter to sample) ซึ่งอาจทำให้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยิ่งขึ้น

6. การวิเคราะห์ Independent-sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดกลาง พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05) แต่มีตัวแปรที่พบว่าเกือบมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่ตรงกับที่คาดหวัง หรือมีปัญหา Range Expectation เช่น มีตัวแปรในกลุ่มองค์กรขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มองค์กรขนาดใหญ่ จึงอาจเป็นไปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจขนาดเล็กในการศึกษาครั้งนี้อาจเป็นองค์กรที่ตีมาก ๆ ในกลุ่มองค์กรขนาดเล็ก

5.4 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ทางทฤษฎี 2) ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ทางปฏิบัติ และ 3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.4.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ทางทฤษฎี (Theoretical implications)

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งในการเติมเต็มองค์ความรู้ในศาสตร์ทางการจัดการให้คณาจารย์ทางทฤษฎีผู้นำระดับสูง (Upper Echelon Theory: UET) แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV) และแนวความคิดทุนทางปัญญา อธิบายได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยแสดงถึงบทบาทของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำระดับสูงขององค์กรซึ่งถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำประเภทหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำระดับสูง (UET) ที่ระบุว่า คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) หรือการตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decisions) ของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินธุรกิจ (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) โดยคุณูปการสำคัญที่พบในการศึกษาครั้งนี้ คือ การสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยการอธิบายกลไกการส่งผ่านอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทุนทางปัญญา

2. ผลการวิจัยแสดงถึงบทบาทเชิงบวกของทุนทางปัญญาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานขององค์กร ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Barney, 1991) ที่ระบุว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถนำความยั่งยืนมาสู่องค์กรได้จากทรัพยากรและความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ดังนั้นจากผลการวิจัย ทุนทางปัญญาจึงถือเป็นทรัพยากรหนึ่งซึ่งช่วยเสริมสร้างให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุผลสำเร็จ (Huang & Huang, 2020; Kianto, 2017; Subramaniam & Youndt, 2005)

5.4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ทางปฏิบัติ (Practical implications)

1. ผลการศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดคณาจารย์ในการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำระดับสูงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านทุนทางปัญญาขององค์กร เนื่องจากในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรในทุกด้าน การกระทำและพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแบบอย่าง

ให้กับพนักงาน รวมทั้งมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมที่ดีขึ้น

2. จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของผู้นำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทุนทางปัญญา ดังนั้นหากผู้นำระดับสูงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีคุณลักษณะตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการก็จะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกบริหารจัดการด้านต่าง ๆ อันนำไปสู่การพัฒนาทุนทางปัญญา อันส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

ทั้งนี้ ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับทุนทางปัญญา เนื่องจาก ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงส่งจะผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรผ่านระบบการคัดเลือกและการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับพนักงานในองค์กรและผ่านการกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ และส่งผลต่อการพัฒนาทุนโครงสร้างขององค์กรผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการนำระบบหรือข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาทุนความสัมพันธ์ขององค์กรผ่านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอก นำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรและก่อให้เกิดการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ยกตัวอย่างเช่น กรณีเกิดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค หากผู้นำองค์กรมีลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ก็มักจะมีความคิดในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ รวมทั้งจะมีการกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยวิธีการและรูปแบบใหม่ ก็จะทำให้สามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะเกิดการตระหนักรู้ (Recognition) และการใช้ประโยชน์จากสิ่งนั้น (Exploitation) นำไปสู่การตัดสินใจอันก่อให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจและการลงทุนที่มุ่งเน้นให้องค์กรได้รับประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้น

กรณีการเกิดสถานการณ์โควิด (Covid-19) ผู้นำที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจะมีความสามารถในการรับความเสี่ยงและมีแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ จึงพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและมีแนวการบริหารจัดการปรับเปลี่ยนทุนทางปัญญาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรอันนำไปสู่ความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น สามารถปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการองค์กรด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารการทำงานของพนักงานให้เข้ากับสถานการณ์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยวิธีการใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หรือในช่วงสถานการณ์โควิดลูกค้าจะมีพฤติกรรมในการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น หรือนิยมใช้บริการส่งสินค้าถึงบ้านมากขึ้น ผู้นำองค์กรที่สามารถบริหารจัดการธุรกิจให้มีการปรับตัวได้ทันก็จะทำให้อยู่รอดในช่วงสถานการณ์ดังกล่าว

3. องค์ความรู้ที่ได้รับสามารถเป็นแนวทางในการวางนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคผลิต เพื่อให้ผลประกอบการทางการเงินสูงขึ้น เช่น การพัฒนาและส่งเสริมให้เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ การส่งเสริมเพื่อยกระดับทุนทางปัญญาขององค์กร เทคนิคการจัดการทุนทางปัญญา เนื่องจาก ทุนทางปัญญาเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้การศึกษาในครั้งนี่ยังพบว่า ความรู้ความสามารถ วิสัยทัศน์ และเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง คุณภาพของสินค้าและมาตรฐานการผลิตเป็นปัจจัยหลักหนึ่งที่มีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งพบว่านโยบายของภาครัฐยังคงมีส่วนในการพัฒนาและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การพัฒนาระบบขนส่ง ระบบโลจิสติกส์เพื่ออำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้า การสร้างเครือข่ายกับตลาดต่างประเทศให้กับผู้ประกอบการ เป็นต้น โดยในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยดังกล่าวเช่นเดียวกัน เห็นได้จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ 8 ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ โดยมีเป้าหมายให้ผู้ประกอบการในทุกระดับเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมผู้ประกอบการโดยการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เห็นได้จากแผนการดำเนินงานของภาครัฐที่ระบุไว้ภายใต้ 4 แผนย่อย คือ 1) การสร้างความเข้มแข็งผู้ประกอบการอัจฉริยะ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นและความถนัดที่แตกต่างและหลากหลายของแรงงาน 2) การสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน 3) การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด 4) การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ โดยพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะ 20 ปีข้างหน้า จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการไทยให้เป็น “ผู้ประกอบการยุคใหม่” ที่ก้าวทันและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเนื่องจากการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตและความเข้มแข็งของผู้ประกอบการจะช่วยให้ประเทศสามารถแข่งขันในระดับเวทีการค้าโลกได้ โดยผู้ประกอบการยุคใหม่จะต้องมีทักษะแห่งอนาคตที่มีความพร้อมทางด้านทัศนคติ ทักษะความสามารถ และความรู้สำหรับการรับมือกับการแข่งขันที่จะรุนแรงขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ดังนั้น ไม่ว่าจะพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใดก็ตาม จะเห็นได้ว่าผู้นำขององค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยมีความจำเป็นที่ผู้ประกอบการและหน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างความร่วมมือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ

5.4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเพียงคุณลักษณะหนึ่งของผู้นำองค์กร คือ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ในอนาคตอาจศึกษาถึงภาวะผู้นำประเภทอื่น ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันมากขึ้น เช่น ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation Leadership) เนื่องจากปัจจุบันนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจในทุกภาคส่วน

2. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาบทบาทของทุนทางปัญญาซึ่งเป็นเพียงกลไกหนึ่งเท่านั้น ในอนาคตอาจพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น 1) พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน (Innovative Work Behavior) เนื่องจากความรู้ความสามารถของพนักงานถือเป็นทุนมนุษย์ขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอันนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของธุรกิจต่อไป 2) ความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovation Capabilities) ซึ่งอาจนำไปสู่ผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรที่สูงขึ้นได้

3. การวิจัยครั้งนี้ใช้ข้อมูลปฐมภูมิ ในอนาคตอาจตรวจสอบผลกระทบของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เช่น ใช้ข้อมูลทุติยภูมิเพื่อวัดการเติบโตของผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร เป็นต้น

4. การวิจัยในอนาคตอาจวิเคราะห์กลุ่มพหุคูณ (Multiple Group Analysis) ในโมเดลรูปแบบที่ 1 เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของตนเอง และรูปแบบที่ 2 พนักงานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการของเจ้าของธุรกิจ เพื่อทดสอบว่ามีอิทธิพลความสัมพันธ์แตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน

5. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ตัวแปรที่น่าสนใจซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งการดำเนินธุรกิจในประเทศและต่างประเทศ คือ 1) ทุนมนุษย์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ในมิติของความรู้ความสามารถของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง และในมิติของวิสัยทัศน์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงในการ

ดำเนินธุรกิจ 2) ทุนความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยงานภายนอกองค์กรทั้งกับลูกค้า พันธมิตรและซัพพลายเออร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนั้นในอนาคตเป็นไปได้ว่าอาจมีการศึกษาเพิ่มเติมในการวิจัยเชิงปริมาณว่ามีปัจจัยเชิงสาเหตุใดบ้างที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อทุนมนุษย์และทุนความสัมพันธ์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์และทุนความสัมพันธ์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร อันนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทยต่อไป

6. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ หากสนใจศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่สนับสนุนโอกาสในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาจพิจารณาศึกษาในประเด็นเหล่านี้เพิ่มเติม ดังนี้ 1) ความรู้ความสามารถของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) วิสัยทัศน์ของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 3) ความสัมพันธ์กับตลาดต่างประเทศของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 4) ประเภทและลักษณะของสินค้า 5) การส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ และ 6) ความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อการส่งออก

7. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามอยู่ที่ประมาณร้อยละ 30 ดังนั้นการวิจัยในอนาคตหากได้รับอัตราตอบกลับของแบบสอบถามอยู่ในระดับต่ำ อาจต้องทำการทดสอบความลำเอียงจากการไม่ตอบแบบสอบถามกลับมา (Non-Response Bias) เพื่อเปรียบเทียบลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับกับกลุ่มที่ไม่ตอบแบบสอบถามกลับมา

8. จากการทำวิจัยครั้งนี้และจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า งานวิจัยที่ใช้ระดับองค์กรเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) มีอัตราการตอบกลับของผู้ตอบแบบสอบถามค่อนข้างต่ำ ดังนั้นการวิจัยในอนาคตที่ใช้ระดับองค์กรเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ ควรต้องพิจารณาสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในจำนวนที่มากกว่าจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการใช้ในการวิจัย โดยข้อเสนอแนะให้ทำการสุ่มตัวอย่างเกินจากจำนวนที่กำหนดไว้ประมาณ 5 เท่า ของจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการใช้ในการวิจัย เพื่อช่วยลดระยะเวลาในการติดตามและเก็บรวบรวมข้อมูล และลดความเสี่ยงของการไม่ได้รับแบบสอบถามครบตามจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2564). *การสร้างภาวะผู้นำ*. <https://bsc.dip.go.th/th/category/hr2/fs-leadership>
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2562). *การเป็นผู้ประกอบการและสร้างธุรกิจใหม่*. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership)*. สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ฐาปนา ฉิมไพศาล. (2559). *องค์การและการจัดการ*. ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์. (2553). *ภาวะผู้นำ: คุณสมบัติสำคัญของผู้ประกอบการ*. *Executive Journal*.
- มีแสน แก่นชวงค์ และ ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ (2558). *การศึกษาการค้า เน้นธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่สร้างคุณค่าเพิ่ม*. วารสารบรรณศาสตร์ มศว. 8(2).
- โยธิน แสวงดี. (ม.ป.ป.). *ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม: การออกแบบการวิจัย Mixed Method Research Methodology*. เอกสารประกอบการสอน.
- รัตติกรณ จงวิศาล. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย*. การประชุมวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 45. 30 มกราคม-2 กุมภาพันธ์ 2550.
- รัตติกรณ จงวิศาล. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ: ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยาการทำงานเป็นทีม และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ*. คลังความรู้ดิจิทัลมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสภา. (2563). *ศัพท์บัญญัติของสำนักงานราชบัณฑิตยสภา*. <https://royalsociety.go.th/?s=ความปรกติใหม่>
- วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน. (2556). *หลักเศรษฐศาสตร์จุลภาค พิมพ์ครั้งที่ 20*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์. (2560) *พฤติกรรมองค์กร*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สงขลา.
- ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ (2559). *ศักยภาพในการแข่งขันและความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ*. วารสารสมาคมวิจัย. 21(1). อาเซียน
- สมคิด บางโม. (2559). *การเป็นผู้ประกอบการ พิมพ์ครั้งที่ 7*. สำนักพิมพ์เอส เค บุ๊คส์
- สมคิด บางโม. (2562). *องค์การและการจัดการ*. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA). (2563). *ทำความเข้าใจ VUCA*. https://www.tma.or.th/2016/news_detail.php?id=426
- สายทิพย์ โสรรัตน์ และ ดร.มิตภานี พงษ์พั้ว (2556). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินการธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย*. วารสารสมาคมวิจัย. 18(1).
- สุจินดา เจียมศรีพงษ์ (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการส่งออกของธุรกิจสมุนไพรในจังหวัดพิษณุโลก*. จังหวัดวารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร. 12(2).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564*. https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=6420&filename=develop_issue
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580*. <http://nscr.nesdb.go.th/ยุทธศาสตร์ชาติ>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (8) ประเด็น ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (พ.ศ. 2561 - 2580)*. <http://nscr.nesdb.go.th/แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สวทช. (2560). *พิมพ์เขียว Thailand 4.0*. https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/blueprint-thailand-4/
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2560). *แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564)*. <https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=12>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2562). *นิยาม SME*. <https://www.sme.go.th/th/cms-detail.php?modulekey=332&id=1334>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2563). *Dashboard SME Big Data* <https://sme.go.th/th/page.php?modulekey=348>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2563). *รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2563*. <https://sme.go.th/th/download.php?modulekey=215&cid=0>.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2563). *รายงานสถานการณ์ SME รายเดือน*. <https://sme.go.th/th/download.php?modulekey=215&cid=0>
- สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด. (2563). <http://www.osm.moi.go.th/สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ>. (2563). *แผนพัฒนาภาคใต้ พ.ศ. 2560- 2565 ฉบับทบทวน*. https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=10196

- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2561). *การวิเคราะห์พหุตัวแปร เทคนิคและวิธีการโปรแกรมสำหรับประยุกต์ในงานวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2562). *สถิติขั้นสูง สำหรับการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. สงขลา: บริษัท นีโอพ้อยท์ (1995) จำกัด. สงขลา: ซี.พี.พรินติ้ง.
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2564). *การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างสำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. สงขลา: บริษัท นีโอพ้อยท์ (1995) จำกัด.
- Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2017). Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*.
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2019). Does entrepreneurial Leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creativity self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*.
- Alrowwad, A. A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. E. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.
- Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2020). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 1-23.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Barney, J. B. (2020). Measuring firm performance in a way that is consistent with strategic management theory. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 5-7.
- Barrena-Martínez, J., Cricelli, L., Ferrándiz, E., Greco, M., & Grimaldi, M. (2020). Joint forces: Towards an integration of intellectual capital theory and the open innovation paradigm. *Journal of Business Research*, 112, 261-270.
- Barry, D., & Meisiek, S. (2015). Discovering the business studio. *Journal of Management Education*, 39(1), 153-175.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). *Survey response rate levels and trends in organizational research*. *Human relations*, 61(8), 1139-1160.
- Becherer, R. C., Mendenhall, M. E., & Eickhoff, K. F. (2008). Separated at birth: An inquiry on the conceptual independence of the entrepreneurship and the leadership constructs. *New England Journal of Entrepreneurship*.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.
- Beltramino, N. S., García-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*, New York: Harper. Row.
- Bliese, P. D. (2000). Within group agreement, non-independence and reliability: Implications for data and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bontis, N. (1996). "There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically." *Business Quarterly* 60(4): 40-47
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*.

- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 433-462
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*.
- Cabrita, M. D. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 212-237.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2019). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203-217.
- Cambridge Dictionary. (2020). *Meaning of leader in English*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/leader>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management Review*, 34(3), 511-532.
- Catanzaro, A., Messeghem, K., & Sammut, S. (2019). Effectiveness of Export Support Programs: Impact on the Relational Capital and International Performance of Early Internationalizing Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 436-461.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2016). Measurement of intellectual capital in the Indian banking sector. *Vikalpa*, 41(1), 61-73.
- Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual capital*. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 13-35.
- Chen, Y. S., James Lin, M. J., & Chang, C. H. (2006). The influence of intellectual capital on new product development performance—the manufacturing companies of Taiwan as an example. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1323-1339.
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.

- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEO s' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 2-17.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1-22.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization studies*, 18(1), 43-76.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of management*, 30(3), 377-395.
- Christodoulou, A., & Cullinane, K. (2019). Identifying the main opportunities and challenges from the implementation of a port energy management system: A SWOT/PESTLE analysis. *Sustainability*, 11(21), 1-15.
- Chumphong, O., & Potipiroon, W. (2019). High Performance Work Systems and SMEs' Performance: Does CEOs' Leadership Matter?. *The Journal of Behavioral Science*, 14(2), 48-65.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological assessment*, 7(3), 309-319.
- Clark, C. M., Harrison, C., & Gibb, S. (2019). Developing a Conceptual Framework of Entrepreneurial Leadership: A Systematic Literature Review and Thematic Analysis. *International Review of Entrepreneurship*, 17(3).
- Cleary, P., & Quinn, M. (2016). Intellectual capital and business performance. *Journal of Intellectual Capital*.
- Coder, L., Peake, W. O., & Spiller, M. S. (2017). Do high performance work systems pay for small firms? An intellectual capital building perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 13-35.
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799.
- Collins, J. (2001). Good to Great: Why some companies make the leap and others don't.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (2nd edition)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting Mixed Methods Research. (3rd edition)*. Los Angeles.
- Darling, J. R., Keeffe, M. J., & Ross, J. K. (2007). Entrepreneurial leadership strategies and values: Keys to operational excellence. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(1), 41-54.
- Day, D. V., & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of management*, 14(3), 453-464.
- De Oliveira, J., Escrivão, E., Nagano, M. S., Ferraudo, A. S., & Rosim, D. (2015). What do small business owner-managers do? A managerial work perspective. *Journal of global entrepreneurship research*, 5(1), 19.
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dzenopoljac, V., Yaacoub, C., Elkanj, N., & Bontis, N. (2017). Impact of intellectual capital on corporate performance: evidence from the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*.
- Eager, B., Grant, S., & Maritz, A. (2017). Time-orientation as a precursor to coping responses in entrepreneurs. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 10(2), 6-12.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.

- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long range planning*, 30(3), 366-373.
- Edvinsson, L. (2002). The new knowledge economics. *Business strategy review*, 13(3), 72-76.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of management*, 41(4), 1069-1097.
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111-121.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern business review*, 30(2), 1-10.
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, 60(4), 7-18.
- Frederick, H. H., Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, Thomson Australia.
- Freeman, D., & Siegfried Jr, R. L. (2015). Entrepreneurial leadership in the context of company start-up and growth. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 35-39.
- Gaglio, C. M. (2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 533-552.
- Garcés-Galdeano, L., & García-Olaverri, C. (2019). The hidden value of intangibles: do CEO characteristics matter?. *International Journal of Manpower*.
- Ginesti, G., Caldarelli, A., & Zampella, A. (2018). Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance. *Journal of Intellectual Capital*.

- González-Cruz, T. F., Botella-Carrubi, D., & Martínez-Fuentes, C. M. (2019). Supervisor leadership style, employee regulatory focus, and leadership performance: A perspectivism approach. *Journal of Business Research*, 101, 660-667.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). *Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. Educational evaluation and policy analysis*, 11(3), 255-274.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4), 473-491.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2016). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 846.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative science quarterly*, 30(3), 336-349.
- Huang, C. F., & Hsueh, S. L. (2007). A study on the relationship between intellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: A path analysis. *Journal of civil engineering and management*, 13(4), 265-271
- Huang, Y. C., & Wu, Y. C. J. (2010). Intellectual capital and knowledge productivity: the Taiwan biotech industry. *Management decision*.

- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453-471.
- Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter?. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 111-120.
- Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter?. *Asia Pacific Management Review*.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- James, D. L., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, S. N., Klebanov, M. M., & Sorensen, M. (2012). Which CEO characteristics and abilities matter?. *The Journal of Finance*, 67(3), 973-1007.
- Kesidou, E., & Carter, S. (2018). Entrepreneurial leadership: an exploratory study of attitudinal and behavioral patterns over the business life-cycle. *International review of entrepreneurship*, 16(1).
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.

- Khalique, M., Bontis, N., Bin Shaari, J. A. N., & Isa, A. H. M. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*.
- Khalique, M., & Pablos, P. O. D. (2015). Intellectual capital and performance of electrical and electronics SMEs in Malaysia. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 12(3), 251-269.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. A. N. B., Yaacob, M. R., & Ngah, R. (2018). Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(1), 20-36.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815-852.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Ling, Y. H. (2013). The influence of intellectual capital on organizational performance—Knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 937-964.
- Liu, D., Fisher, G., & Chen, G. (2018). CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model. *Academy of Management Annals*, 12(2), 789-816.
- Lo, C., Wang, C., & Chen, Y. C. (2020). The mediating role of intellectual capital in open innovation in the service industries. *Sustainability*, 12(12), 5220.
- Longo, M., & Mura, M. (2011). The effect of intellectual capital on employees' satisfaction and retention. *Information & Management*, 48(7), 278-287

- Lukoschek, C. S., Gerlach, G., Stock, R. M., & Xin, K. (2018). Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives' dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, 91, 266-276.
- Mackey, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic management journal*, 29(12), 1357-1367.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336.
- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2017). Customizing business-to-business (B2B) professional services: The role of intellectual capital and internal social capital. *Journal of Business Research*, 74, 38-46.
- Maneesriwongul, W., & Dixon, J. K. (2004). Instrument translation process: a methods review. *Journal of advanced nursing*, 48(2), 175-186.
- Manzanares, V. F. (2019). Export performance of SMEs: an empirical analysis of the mediating role of corporate image. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 386-399.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of computer information systems*, 54(1), 11-22.
- Martin-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. *Journal of business ethics*, 98(4), 649-662.
- Massaro, M., Bagnoli, C., & Dal Mas, F. (2020). The role of human sustainability in professional service firms. Evidence from Italy. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2668-2678.
- McDowell, W. C., Peake, W. O., Coder, L., & Harris, M. L. (2018). Building small firm performance through intellectual capital development: Exploring innovation as the "black box". *Journal of business research*, 88, 321-327.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.

- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). Ceo entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119-1135.
- Mokhber, M., Tan, G. G., Vakilbashi, A., Zamil, N. A. M., & Basiruddin, R. (2016). Impact Of Entrepreneurial Leadership on Organization Demand for Innovation: Moderating Role of Employees' Innovative Self-Efficacy. *International Review of Management and Marketing*, 6(3).
- Moon, Y. J., & Kym, H. G. (2006). A model for the value of intellectual capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 253-269.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 3-5.
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9-18.
- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2905-2926.
- Oliveira, M., Curado, C., Balle, A. R., & Kianto, A. (2020). Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related?. *Journal of Intellectual Capital*.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Oxford Learner's Dictionaries. (2020). *Leader*. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/leader?q=leader>

- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 42(5), 533-544.
- Pew Tan, H., Plowman, D., & Hancock, P. (2007). Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual capital*, 8(1), 76-95.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Jeong-Yeon, L., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Potipiroon, W., & Chumphong, O. (2022). Authoritarian leadership and firm-level voluntary turnover among SMEs in Thailand: Does benevolent leadership matter?. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print).
- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2015). Has the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36(6), 821-830.
- Quigley, T. J., & Graffin, S. D. (2017). Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: A comment on Fitzta (2014). *Strategic Management Journal*, 38(3), 793-801.
- Rahim, H. L., Zainal Abidin, Z., Mohtar, S., & Ramli, A. (2015). The effect of entrepreneurial leadership towards organizational performance. *International Academic Research Journal of Business and Technology*.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5), 485-504.
- Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of management studies*, 43(4), 867-893.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.

- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), <https://doi.org/54-74>. 10.1111/jsbm.12086
- Renko, M. (2017). *Entrepreneurial leadership. Forthcoming in "Nature of Leadership"*, 3rd edition. Edited by David V. Day and John Antonakis. SAGE Publications.
- Roos, J. (1998). Exploring the concept of intellectual capital (IC). *Long range planning*, 31(1), 150-153.
- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 67-74.
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369-380.
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Management Science Letters*, 10(4), 789-800.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 1-17.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., & Kingstone, T. (2018). Can sample size in qualitative research be determined a priori?. *International Journal of Social Research Methodology*, 21(5), 619-634.
- Simba, A., & Thai, M. T. T. (2019). Advancing entrepreneurial leadership as a practice in MSME management and development. *Journal of Small Business Management*, 57, 397-416.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Nicholas Brealey: London.

- Stewart, T. A. (2010). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. Currency.
- Su, Z. X., Wang, Z., & Chen, S. (2020). The impact of CEO transformational leadership on organizational voluntary turnover and employee innovative behaviour: the mediating role of collaborative HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 197-219.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of business research*, 83, 120-129.
- Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative research journal*.
- Tan, J. J., & Litsschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic management journal*, 15(1), 1-20.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- The European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS). 2008, October, 1. *Measurement, Reporting and Valuation of Intellectual Assets - the Investor View*. OECD Experts Workshop, Washington DC US National Academy of Sciences.
- Venkataraman, S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research*. In *Seminal ideas for the next twenty-five years of advances*. Emerald Publishing Limited.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Villena Manzanares, F. (2019). Export performance of SMEs: an empirical analysis of the mediating role of corporate image. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 386-399.

- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of marketing*, *67*(1), 100-115.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. 2005. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, *69*(1), 80-94.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, *57*(1), 95-118.
- Wang, G., Holmes Jr, R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, *69*(4), 775-862.
- Wang, Z., Sharma, P. N., & Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research*, *69*(10), 4650-4658.
- Weston, R., & Gore Jr, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The counseling psychologist*, *34*(5), 719-751.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and psychological measurement*, *73*(6), 913-934.
- Xi, M., Zhao, S., & Xu, Q. (2017). The influence of CEO relationship-focused behaviors on firm performance: A chain-mediating role of employee relations climate and employees' attitudes. *Asia Pacific Journal of Management*, *34*(1), 173-192.
- Xu, J., & Li, J. (2019). The impact of intellectual capital on SMEs' performance in China. *Journal of Intellectual Capital*.
- Yang, C. C., & Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(9), 1965-1984.
- Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, *62*, 168-175.

- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, 337-360.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management studies*, 41(2), 335-361.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G.A. (2020). Leadership in organizations. (9th ed.) Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249.
- Zulkiffli, S. N. A. (2014). Business performance for SMEs: Subjective or objective measures?. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(1), 371-401.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศรภัฏฐ์ รินไธสง
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อีร์ศักดิ์ จินดาบถ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. ดร. สิริวิทย์ อีสโร
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. ดร.ฤชชุตตา เทพยากุล
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ภาคผนวก ข

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ตารางผนวก 1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

(แบบสอบถามสำหรับเจ้าของบริษัท n=40)

ลำดับ	ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสังเกตได้	จำนวน ข้อ	แบบสอบถามฉบับทดลองใช้จริง	
			ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนกราย ข้อ
1.	ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ	8	0.859	0.407-0.709
2.	ทุนมนุษย์	5	0.889	0.644-0.822
3.	ทุนโครงสร้าง	8	0.922	0.559-0.879
4.	ทุนความสัมพันธ์	6	0.924	0.726-0.819
5.	ผลการดำเนินงานขององค์กร	13	0.956	0.603-0.882
	1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	5	0.950	0.845-0.879
	2. ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของตลาด	4	0.907	0.643-0.919
	3. ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4	0.907	0.759-0.818

ตารางผนวก 2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

(แบบสอบถามสำหรับพนักงาน n=30)

ลำดับ	ตัวแปรแฝง/ตัวแปรสังเกตได้	จำนวน ข้อ	แบบสอบถามฉบับทดลองใช้จริง	
			ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนกราย ข้อ
1.	ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ	8	0.922	0.560-0.835
2.	ทุนมนุษย์	5	0.856	0.601-0.786
3.	ทุนโครงสร้าง	8	0.901	0.467-0.799
4.	ทุนความสัมพันธ์	6	0.935	0.754-0.861

ตารางผนวก 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

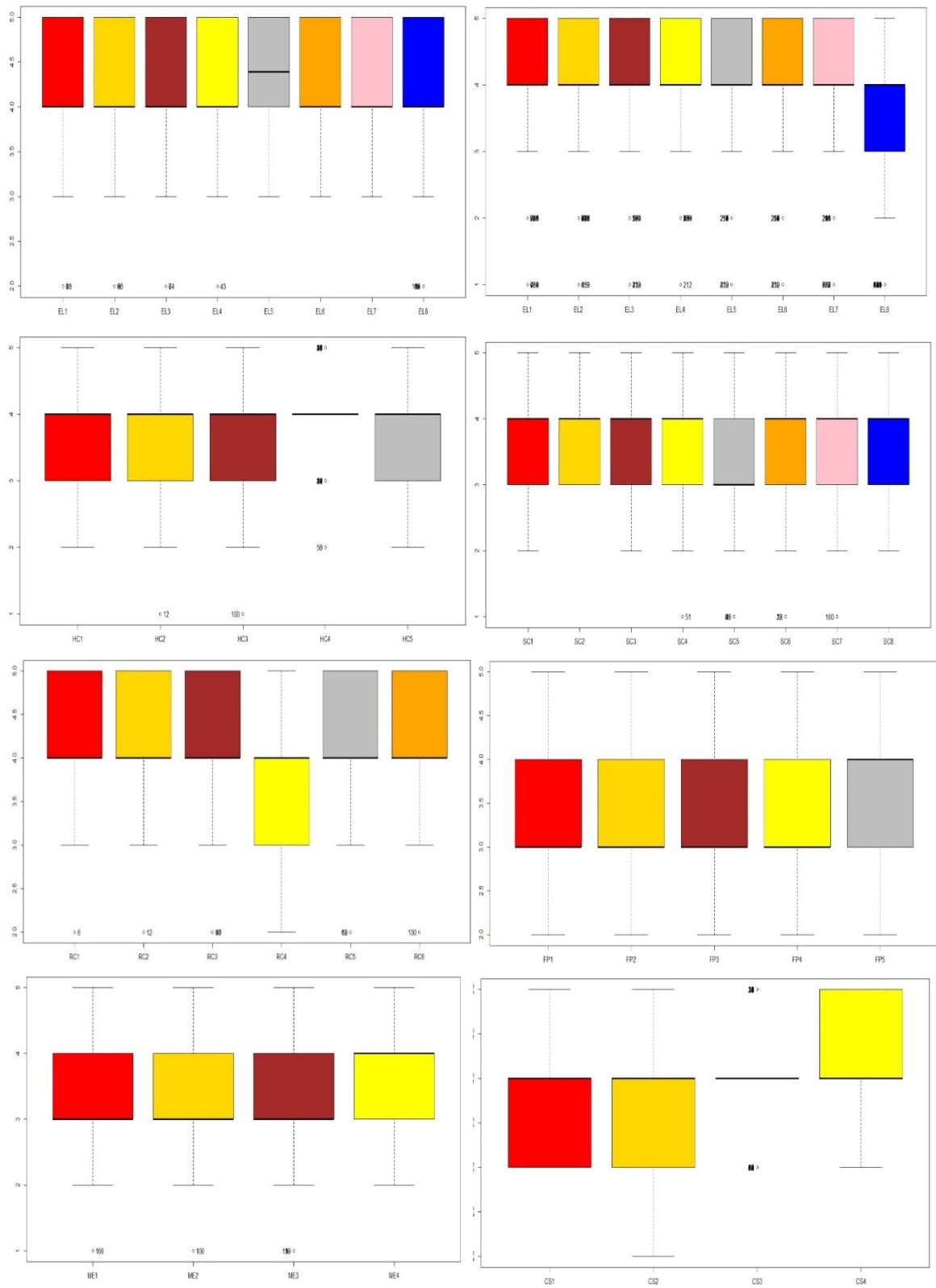
ข้อ	คำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 4	IOC	ผลการ ประเมิน
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ							
1.	ท่านมีแนวคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่กำลังวางขายอยู่บ่อยครั้ง	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
2.	ท่านมีแนวคิดในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่อยู่บ่อยครั้ง	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
3.	ท่านมีความสามารถในการรับความเสี่ยง	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
4.	ท่านมีแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
5.	ท่านแสดงให้เห็นพนักงานเห็นถึงความหลงใหลในงานที่ท่านทำ	1	1	0	1	0.75	ผ่านเกณฑ์
6.	ท่านมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
7.	ท่านกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
8.	ท่านต้องการให้พนักงานมีวิถีทำงานรูปแบบใหม่ ๆ	1	1	0	1	0.75	ผ่านเกณฑ์
ทุนมนุษย์							
1.	พนักงานของเรามีทักษะสูง	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
2.	พนักงานของเราได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าดีที่สุดในอุตสาหกรรมที่ประกอบธุรกิจ	1	1	0	1	0.75	ผ่านเกณฑ์
3.	พนักงานของเรามีความคิดสร้างสรรค์และมีความฉลาด	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
4.	พนักงานของเราเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานและหน้าที่ของตนเอง	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
5.	พนักงานของเรามีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
ทุนโครงสร้าง							
1.	องค์กรของเรามีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
2.	องค์กรของเรามีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนความร่วมมือระหว่างพนักงาน	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
3.	องค์กรของเรามีความรู้ที่เป็นประโยชน์มากมายในเอกสารและฐานข้อมูลต่าง ๆ	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
4.	เอกสารและวิธีการจัดการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่เดิมสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย	1	0	1	1	0.75	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	คำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 4	IOC	ผลการ ประเมิน
5.	องค์กรของเราใช้สิทธิบัตร (Patents) และใบอนุญาต (Licenses) ในการเก็บรักษาความรู้	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
6.	ความรู้ส่วนใหญ่ขององค์กรของเรามีอยู่ในคู่มือ (Manuals) ฐานข้อมูล (Databases) เป็นต้น	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
7.	วัฒนธรรมองค์กรของเรา (เรื่องราว พิธีการ) ประกอบด้วยแนวคิดที่มีคุณค่าและวิธีการในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น	1	0	1	1	0.75	ผ่านเกณฑ์
8.	องค์กรของเรามีความรู้และข้อมูลแฝงอยู่ในโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
ทุนความสัมพันธ์							
1.	องค์กรของเราและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตร เป็นต้น มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
2.	องค์กรของเราและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตร เป็นต้น มักร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
3.	ความร่วมมือระหว่างองค์กรของเราและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตร เป็นต้น ดำเนินไปอย่างราบรื่น	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
4.	หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรของเรา เช่น การวิจัยและพัฒนา (R&D) การตลาด และการผลิต เป็นต้น มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
5.	พนักงานของเรามักร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
6.	ความร่วมมือภายในองค์กรของเราดำเนินไปอย่างราบรื่น	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
ผลการดำเนินงานขององค์กร							
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน							
1.	ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
2.	อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
3.	อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์
4.	การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน	1	1	1	1	1	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	คำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 4	IOC	ผลการ ประเมิน
ประสิทธิผลทางการตลาด							
5.	การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด	1	1	1	1	1	ผ่าน เกณฑ์
6.	การเติบโตของรายได้จากยอดขาย	1	1	1	1	1	ผ่าน เกณฑ์
7.	การเติบโตของลูกค้าใหม่	1	1	1	1	1	ผ่าน เกณฑ์
8.	การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าที่มี อยู่เดิม	1	1	1	1	1	ผ่าน เกณฑ์
ความพึงพอใจของลูกค้า							
9.	ความพึงพอใจของลูกค้า	1	1	1	0	0.75	ผ่าน เกณฑ์
10.	การให้คุณค่ากับลูกค้า	0	1	1	1	0.75	ผ่าน เกณฑ์
11.	การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ	1	1	1	1	1	ผ่าน เกณฑ์
12.	การรักษาลูกค้า	0	1	1	1	0.75	ผ่าน เกณฑ์

ภาคผนวก ค
การตรวจสอบค่าสุติตั้ง

การตรวจสอบค่าสุดโต่ง



ภาคผนวก ง
แบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับเจ้าของธุรกิจ

□□-□□-□□□□

แบบสอบถาม สำหรับเจ้าของบริษัท

เรียน เจ้าของบริษัท

ข้าพเจ้าใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการกรอกแบบสอบถามสำหรับใช้ในการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ของประเทศไทย ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 3) เพื่อทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรต้นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 4) เพื่อศึกษาความแตกต่างของกลไกที่สามารถอธิบายความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกและไม่มีการส่งออก โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านนับเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่ง อันจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

คำชี้แจง: แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน จำนวน 6 หน้า ทั้งนี้ในการตอบแบบสอบถามนี้ ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามมั่นใจว่าผู้วิจัยคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณนักวิจัย จึงมีการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1) ข้อมูลที่ท่านได้ตอบในแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ซึ่งจะมีเพียงผู้วิจัยและอาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัยเท่านั้นที่ทราบข้อมูล โดยจะนำข้อมูลไปใช้เพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น 2) ไม่มีการบันทึกชื่อ-สกุล ของท่านและชื่อองค์กรของท่านในแบบสอบถาม 3) การนำเสนอและการเผยแพร่ข้อมูลการวิจัยจะนำเสนอเพียงผลการวิจัยภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติเท่านั้น

ในการนี้จึงขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามทุกข้ออย่างถูกต้องครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อคำถามหรือข้อมูลเพิ่มเติมประการใด รวมทั้งหากท่านต้องการผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถติดต่อได้โดยตรงที่ นักศึกษา โทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลข 080-4642462 หรือทางอีเมล Kulteera.th@gmail.com

หากท่านยินยอมตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง

ยินยอมตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกุลธิรา ทองใหญ่

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

Kulteera.th@gmail.com

ตอนที่ 1 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของตัวท่าน

ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	กลาง ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ						
1.	ฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท					
2.	ฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง					
3.	ฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ					
4.	ฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์					
5.	ฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ฉันทำ					
6.	ฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต					
7.	ฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ					
8.	ฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ					

ตอนที่ 2 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริงขององค์กรของท่าน

ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	กลาง ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
ทุนมนุษย์						
1.	พนักงานในองค์กรของฉันมีทักษะการทำงานในระดับสูง					
2.	พนักงานในองค์กรของฉันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน					
3.	พนักงานในองค์กรของฉันมีความคิดสร้างสรรค์และฉลาดหลักแหลม					
4.	พนักงานในองค์กรของฉันถือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน					
5.	พนักงานในองค์กรของฉันมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ					
ทุนโครงสร้าง						

ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	กลาง ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1.	องค์กรของฉันมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ					
2.	องค์กรของฉันมีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงาน					
3.	องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ลงในระบบเอกสารและฐานข้อมูล					
4.	องค์กรของฉันมีระบบการจัดเก็บเอกสารและองค์ความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย					
5.	องค์กรของฉันมีการใช้สิทธิบัตรและใบอนุญาตในการเก็บรักษาองค์ความรู้					
6.	องค์ความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรของฉันมีปรากฏอยู่ในคู่มือการทำงานและฐานข้อมูลต่าง ๆ					
7.	องค์กรของฉันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวกำหนดวิถีคิดและวิถีในการดำเนินธุรกิจ					
8.	องค์กรของฉันมีการบรรจุองค์ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ลงในโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ					
ทุนความสัมพันธ์						
1.	องค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี					
2.	องค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ มักจะมีการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา					
3.	ความร่วมมือระหว่างองค์กรของฉันและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คือ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นไปอย่างราบรื่น					
4.	หน่วยงานภายในองค์กรของฉัน เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิต มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี					
5.	พนักงานในองค์กรของฉันมักจะร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา					
6.	ความร่วมมือภายในองค์กรของฉันเป็นไปอย่างราบรื่น					

ตอนที่ 3 ท่านคิดว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรของท่านในช่วงปีที่ผ่านมา ในประเด็นต่อไปนี้อยู่ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลักในภาคธุรกิจเดียวกันกับองค์กร กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริงขององค์กรของท่าน

ท่านคิดว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรของท่านในประเด็นต่อไปนี้ อยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลักในภาคธุรกิจเดียวกันกับองค์กรของท่าน		แย่กว่า มาก (1)	แย่กว่า (2)	พอ ๆ กัน (3)	ดีกว่า (4)	ดีมาก (5)
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน						
1.	ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)					
2.	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA)					
3.	อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)					
4.	อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales: ROS)					
5.	การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน					
ประสิทธิผลทางการตลาด						
6.	การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด					
7.	การเติบโตของรายได้จากยอดขาย					
8.	การเติบโตของลูกค้าใหม่					
9.	การเติบโตของยอดขายที่ได้จากลูกค้าเดิม					
ความพึงพอใจของลูกค้า						
10.	ความพึงพอใจของลูกค้า					
11.	การส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า					
12.	การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ					
13.	การรักษาลูกค้าที่มีคุณค่า					

ตอนที่ 4 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง หรือเติมคำตอบของท่านลงในช่องว่างที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านและองค์กรของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ..... ปี
3. สถานภาพ โสด สมรส หย่าร้าง/หม้าย
4. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท
 ระดับปริญญาเอก
5. สถานภาพในองค์กรของท่าน
 เป็นผู้ก่อตั้งเอง
 1. โดยทำหน้าที่บริหารเอง 2. โดยจ้างผู้อื่นมาทำหน้าที่บริหารแทน
 เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ
 1. โดยทำหน้าที่บริหารเอง 2. โดยจ้างผู้อื่นมาทำหน้าที่บริหารแทน
 ไม่ได้เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ แต่เป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์กร
6. ตำแหน่งในองค์กรของท่านคือตำแหน่งใด
 เจ้าของ (Owner) ประธานบริษัท (President)
 ประธานกรรมการบริหาร (CEO) อื่น ๆ โปรดระบุ.....
7. ท่านทำหน้าที่บริหารองค์กรนี้มากี่ปีแล้ว.....ปี
8. ท่านเคยทำงานในองค์กรอื่นมาก่อนหรือไม่ ไม่เคย เคย
9. องค์กรของท่านก่อตั้งมาแล้วกี่ปี.....ปี
10. จำนวนพนักงานประจำ (Full-time)คน
11. จำนวนพนักงานรายวัน (Part-time)คน
12. องค์กรของท่านอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดใด
 รายย่อย (จ้างงาน ไม่เกิน 5 คน) ขนาดย่อม (จ้างงาน 6-50 คน) ขนาดกลาง (จ้างงาน 51-200 คน)
13. องค์กรของท่านมีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศหรือไม่
 มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ
 ไม่เคยมีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ (โปรดเลือก กรณียังไม่มีการส่งออก)
 1. มีการเตรียมการที่จะส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ ไม่เกิน 3 ปีข้างหน้า
 2. ไม่มีแผนการที่จะส่งออกสินค้าไปต่างประเทศใน 3 ปีข้างหน้า
14. ยอดขายสินค้าทั้งหมด ประมาณ.....บาท (ในปี พ.ศ. 2563)
15. ต้นทุนขายสินค้าทั้งหมด ประมาณ.....บาท (ในปี พ.ศ. 2563)
16. กำไรขั้นต้น ประมาณ.....บาท (ในปี พ.ศ. 2563)

17. กำไรสุทธิ ประมาณ.....บาท (ในปี พ.ศ. 2563)
18. สินทรัพย์รวมเฉลี่ย ประมาณ.....บาท (ในปี พ.ศ. 2563)
19. ท่านคิดว่า ภาคธุรกิจในพื้นที่ของท่าน มีระดับการแข่งขันทางธุรกิจมากน้อยเพียงใด
- น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด
20. เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ท่านคิดว่า สถานการณ์โควิด-19 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อองค์กรของท่าน มากน้อยเพียงใด
- ไม่ส่งผลเลย ส่งผลน้อยที่สุด ส่งผลน้อย ส่งผลปานกลาง ส่งผลมาก
- ส่งผลมากที่สุด
21. ในช่วงที่ผ่านมา องค์กรของท่านมีการจ้างพนักงานออกเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 (COVID-19) หรือไม่
- ไม่มีการจ้างพนักงานออก มีการจ้างพนักงานออก
22. ท่านคิดว่า ปัจจัยใดที่เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน (กรุณาเลือก 5 ตัวเลือก)
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถของพนักงาน | <input type="checkbox"/> 2. ทรัพย์สินทางปัญญา เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ |
| <input type="checkbox"/> 3. ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร | <input type="checkbox"/> 4. ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอก |
| <input type="checkbox"/> 5. ลักษณะของผู้นำสูงสุด | <input type="checkbox"/> 6. กลยุทธ์องค์กรในการดำเนินธุรกิจ |
| <input type="checkbox"/> 7. นวัตกรรมองค์กร | <input type="checkbox"/> 8. ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ |
| <input type="checkbox"/> 9. ระบบการบริหารจัดการการเงิน | <input type="checkbox"/> 10. เทคโนโลยีในการผลิตสินค้าและบริการ |
| <input type="checkbox"/> 11. การเข้าถึงแหล่งเงินทุนกู้ยืม | <input type="checkbox"/> 12. นโยบายของภาครัฐ |
| <input type="checkbox"/> 13. สภาพเศรษฐกิจของประเทศ | <input type="checkbox"/> 14. สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศ |
| <input type="checkbox"/> 15. กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ | <input type="checkbox"/> 16. อื่น ๆ โปรดระบุ..... |

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (หากมี)

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ความเห็นของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

แบบสอบถามสำหรับพนักงานในองค์กร

□□-□-□-□□□-□□

แบบสอบถาม สำหรับพนักงาน

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้าพเจ้าใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการกรอกแบบสอบถามสำหรับใช้ในการวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ของประเทศไทย ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 3) เพื่อทดสอบบทบาทของทุนทางปัญญาในฐานะตัวแปรต้นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ 4) เพื่อศึกษาความแตกต่างของกลไกที่สามารถอธิบายความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งออกและไม่มีการส่งออก โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านนับเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่ง อันจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

คำชี้แจง: แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน จำนวน 4 หน้า ทั้งนี้ในการตอบแบบสอบถามนี้ ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามมั่นใจว่าผู้วิจัยคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณนักวิจัย จึงมีการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1) ข้อมูลที่ท่านได้ตอบในแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ซึ่งจะมีเพียงผู้วิจัยและอาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัยเท่านั้นที่ทราบข้อมูล โดยจะนำข้อมูลไปใช้เพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น 2) ไม่มีการบันทึกชื่อ-สกุล ของท่านและชื่อองค์กรของท่านในแบบสอบถาม 3) การนำเสนอและการเผยแพร่ข้อมูลการวิจัยจะนำเสนอเพียงผลการวิจัยภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติเท่านั้น

ในการนี้จึงขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามทุกข้ออย่างถูกต้องครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อคำถามหรือข้อมูลเพิ่มเติมประการใด รวมทั้งหากท่านต้องการผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถติดต่อได้โดยตรงที่นักศึกษา โทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลข 080-4642462 หรือทางอีเมล Kulteera.th@gmail.com

หากท่านยินยอมตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง

ยินยอมตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกุลธิรา ทองใหญ่

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่

Kulteera.th@gmail.com

ตอนที่ 1 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริง

ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	กลาง ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ						
1.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท					
2.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะมีแนวคิดในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง					
3.	เจ้าของบริษัทของฉันมีความสามารถในการรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ					
4.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะสามารถหาทางออกให้กับปัญหาในธุรกิจได้อย่างสร้างสรรค์					
5.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานที่ทำ					
6.	เจ้าของบริษัทของฉันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต					
7.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ					
8.	เจ้าของบริษัทของฉันมักจะผลักดันให้พนักงานคิดนอกกรอบในการดำเนินธุรกิจ					

ตอนที่ 2 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง หรือเติมคำตอบของท่านลงในช่องว่างที่ตรงกับข้อเท็จจริงของ
ตัวท่านและองค์กรของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ..... ปี
3. สถานภาพ โสด สมรส หย่าร้าง/หม้าย
4. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท
 ระดับปริญญาเอก
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบันของท่าน พนักงานประจำ พนักงานรายวัน
6. เงินเดือน ณ ปัจจุบัน (โดยประมาณ)..... บาท/เดือน
7. ท่านทำงานในองค์กรนี้มากี่ปีแล้ว.....ปี.....เดือน
8. ท่านเคยทำงานในองค์กรอื่นมาก่อนหรือไม่ ไม่เคย เคย
9. ท่านคิดว่า ท่านเป็น “คนเก่ง” ในองค์กรนี้หรือไม่ ใช่ ฉันมองว่าตัวเองเป็นคนเก่ง
 ฉันมองว่าตัวเองก็เหมือนกับพนักงานคนอื่น ๆ
10. ท่านคิดว่าสถานการณ์โควิด-19 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด
 ไม่ส่งผลเลย ส่งผลน้อยที่สุด ส่งผลน้อย ส่งผลปานกลาง ส่งผลมาก
 ส่งผลมากที่สุด

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (หากมี)

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ความเห็นของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

ภาคผนวก จ
แบบสัมภาษณ์

□□-□□-□□□□

แบบสัมภาษณ์

สำหรับเจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูง

เรียน เจ้าของบริษัท

ข้าพเจ้าใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการกรอกแบบสอบถามสำหรับใช้ในการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการและทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ของประเทศไทย ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาปัญหาของทุนทางปัญญาที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้ โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านนับเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่ง อันจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

คำชี้แจง: แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ตอน ทั้งนี้ในการตอบแบบสอบถามนี้ ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามมั่นใจว่าผู้วิจัยคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณนักวิจัย จึงมีการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1) ข้อมูลที่ท่านได้ตอบในแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ซึ่งจะมีเพียงผู้วิจัยและอาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัยเท่านั้นที่ทราบข้อมูล โดยจะนำข้อมูลไปใช้เพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น 3) การนำเสนอและการเผยแพร่ข้อมูลการวิจัยจะนำเสนอเพียงผลการวิจัยภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการวิเคราะห์เท่านั้น

ในการนี้จึงขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามทุกข้ออย่างถูกต้องครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อคำถามหรือข้อมูลเพิ่มเติมประการใด รวมทั้งหากท่านต้องการผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถติดต่อได้โดยตรงที่นักศึกษา โทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลข 080-4642462 หรือทางอีเมล Kulteera.th@gmail.com

หากท่านยินยอมตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง

ยินยอมตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกุลธิดา ทองใหญ่

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

Kulteera.th@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ..... ปี
3. สถานภาพ โสด สมรส หย่าร้าง/หม้าย
4. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท
 ระดับปริญญาเอก
5. สถานภาพในองค์กรของท่าน
 - เป็นผู้ก่อตั้งเอง
 - 1. โดยทำหน้าที่บริหารเอง 2. โดยจ้างผู้อื่นมาทำหน้าที่บริหารแทน
 - เป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ
 - 1. โดยทำหน้าที่บริหารเอง 2. โดยจ้างผู้อื่นมาทำหน้าที่บริหารแทน
 - ไม่ได้เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นรุ่นบุตรผู้สืบทอดกิจการ แต่เป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์กร
6. ตำแหน่งในองค์กรของท่านคือตำแหน่งใด
 - เจ้าของ (Owner) ประธานบริษัท (President) ประธานกรรมการบริหาร (CEO)
 - อื่น ๆ โปรดระบุ.....
7. ท่านทำหน้าที่บริหารองค์กรนี้มากี่ปีแล้ว.....ปี
8. ท่านเคยทำงานในองค์กรอื่นมาก่อนหรือไม่ ไม่เคย เคย
9. องค์กรของท่านก่อตั้งมาแล้วกี่ปี.....ปี
10. องค์กรของท่านมีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศหรือไม่
 - มีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ
 - ไม่เคยมีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ (**โปรดเลือก กรณียังไม่มีการส่งออก**)
 - 1. มีการเตรียมการที่จะส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ ไม่เกิน 3 ปีข้างหน้า
 - 2. ไม่มีแผนการที่จะส่งออกสินค้าไปต่างประเทศใน 3 ปีข้างหน้า

ตอนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อ	ประเด็นคำถามหลัก
1.	ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลความสำเร็จขององค์กร
	1.1 ด้านที่ผู้นำเป็นต้นแบบให้กับพนักงาน
	1.2 ด้านที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงาน
	1.3 ด้านที่ผู้นำมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
	(1. ในภาพรวม 2.ด้านการเงิน 3.ด้านประสิทธิผลทางการตลาด 4.ด้านความพึงพอใจของลูกค้า)

ตอนที่ 3 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กร

ข้อ	ประเด็นคำถามหลัก
2.	ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กร หรือไม่อย่างไรบ้าง
	2.1 การพัฒนาทุนมนุษย์
	2.2 การพัฒนาทุนโครงสร้าง
	2.3 การพัฒนาทุนความสัมพันธ์

ตอนที่ 4 บทบาทของทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อ	ประเด็นคำถามหลัก
3.	ท่านคิดว่า ทุนทางปัญญาขององค์กร มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มากน้อยเพียงไร อย่างไร
	3.1 บทบาทของทุนมนุษย์
	3.2 บทบาทของทุนโครงสร้าง
	3.3 บทบาทของทุนความสัมพันธ์

ตอนที่ 5 ปัญหาของทุนทางปัญญาขององค์กรที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อ	ประเด็นคำถามหลัก
4.	ประเด็นของทุนทางปัญญาที่ท่านคิดเห็นว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้
	4.1 ปัญหาด้านทุนมนุษย์
	4.2 ปัญหาด้านทุนโครงสร้าง
	4.3 ปัญหาด้านทุนความสัมพันธ์

ตอนที่ 6 ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ชื่อ	ประเด็นคำถามหลัก
5.	<p>ปัจจัยอื่น ๆ ที่ท่านคิดว่าส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ในพื้นที่ภาคใต้</p> <p>5.1 ปัจจัยภายใน</p> <p>5.2 ปัจจัยภายนอก</p>
6.	<p>ผลกระทบที่ได้รับและแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรในช่วงสถานการณ์โควิด (Covid-19) มีอะไรบ้างและมีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไร</p> <p>6.1 ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในภาพรวม</p> <p>6.2 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนมนุษย์</p> <p>6.3 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนโครงสร้าง</p> <p>6.4 ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการต่อทุนความสัมพันธ์</p>
7.	<p>ปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสามารถในการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ และมีส่วนสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคใต้สามารถส่งออกสินค้าไปต่างประเทศได้มากขึ้น</p>

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ความเห็นของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

ภาคผนวก ฉ
ข้อมูลกำหนดการการสัมมนา

ข้อมูลกำหนดการการสัมมนา

ตารางผนวก 4 ข้อมูลกำหนดการการสัมมนา

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	วัน/เดือน/ปี	เวลา	ช่องทาง
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1	วันพุธที่ 9 มีนาคม พ.ศ.2565	16.30-17.15 น. รวม 45 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2	วันจันทร์ที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2565	15.00-15.36 น. รวม 36 นาที	Video Call
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3	วันเสาร์ที่ 12 มีนาคม พ.ศ.2565	10.15-11.10 น. รวม 55 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4	วันอาทิตย์ที่ 27 มีนาคม พ.ศ.2565	13.00-13.48 น. รวม 48 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5	วันพฤหัสบดีที่ 24 มีนาคม พ.ศ.2565	11.00-11.40 น. รวม 40 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6	วันพฤหัสบดีที่ 24 มีนาคม พ.ศ.2565	13.50-14.24 น. รวม 34 นาที	Video Call
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7	วันอังคารที่ 26 เมษายน พ.ศ.2565	11.00-11.59 น. รวม 59 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8	วันเสาร์ที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ.2565	20.00-20.39 น. รวม 39 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9	วันศุกร์ที่ 3 มิถุนายน พ.ศ.2565	13.00-13.35 น. รวม 35 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 10	วันเสาร์ที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ.2565	19.30-19.59 น. รวม 29 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 11	วันจันทร์ที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ.2565	10.30-10.31 น. รวม 31 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 12	วันพุธที่ 2 มีนาคม พ.ศ.2565	14.30-15.12 น. รวม 42 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 13	วันอังคารที่ 8 มีนาคม พ.ศ.2565	16.00-16.59 น. รวม 59 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 14	วันจันทร์ที่ 14 มีนาคม พ.ศ.2565	20.38-21.28 น. รวม 50 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 15	วันอาทิตย์ที่ 10 เมษายน พ.ศ.2565	10.00-10.50 น. รวม 50 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 16	วันอาทิตย์ที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2565	10.10-10.41 น. รวม 31 นาที	Video Call
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 17	วันอาทิตย์ที่ 24 เมษายน พ.ศ.2565	19.00-19.41 น. เวลา 41 นาที	Zoom Meetings
ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 18	วันจันทร์ที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ.2565	14.00-14.34 น. เวลา 34 นาที	Zoom Meetings

ภาคผนวก ข

ประเภทธุรกิจในภาคการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเภทธุรกิจในภาคการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

แสดงให้เห็นถึงประเภทธุรกิจ ในภาคการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย ซึ่งจะเป็นขอบเขตในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคการผลิต

ตารางผนวก 5 ประเภทธุรกิจ ในภาคการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ลำดับ	ประเภทธุรกิจ	ลำดับ	ประเภทธุรกิจ
1	การผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร	18	ไฟฟ้า ก๊าซ ไอน้ำและระบบการปรับอากาศ
2	การผลิตเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย	19	การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน
3	การผลิตสิ่งทอ	20	การผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า
4	การผลิตไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ และไม้ก๊อก ยกเว้น เฟอร์นิเจอร์ การผลิตสิ่งของจาก ฟาง และวัสดุถักสานอื่น ๆ	21	การผลิตเภสัชภัณฑ์พื้นฐานและการผลิตสูตร ตำรับทางเภสัชกรรม
5	การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ทำจากโลหะประดิษฐ์ ยกเว้น เครื่องจักรและอุปกรณ์	22	การผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปจาก กระดาษ
6	การผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทอื่น ๆ	23	การผลิตผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์ทางทัศนศาสตร์
7	การผลิตผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ทำจากแร่โลหะ	24	การทำเหมืองแร่และเหมืองหินอื่น ๆ
8	การซ่อม และการติดตั้งเครื่องจักรและ อุปกรณ์	25	การผลิตอุปกรณ์ขนส่งอื่น ๆ
9	การผลิตเฟอร์นิเจอร์	26	การจัดการน้ำเสีย
10	การพิมพ์ และการผลิตซ้ำสื่อบันทึก	27	การผลิตผลิตภัณฑ์จากยาสูบ
11	การผลิตเคมีภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์เคมี	28	การทำเหมืองสินแร่โลหะ
12	การผลิตเครื่องตี	29	การเก็บกักน้ำ การจัดหาหน้า และการจ่ายน้ำ
13	การผลิตผลิตภัณฑ์ยางและพลาสติก	30	การผลิตถ่านโค้ก และผลิตภัณฑ์จากการถลุง ปิโตรเลียม
14	การผลิตเครื่องจักรและเครื่องมือ ซึ่งมีได้จัด ประเภทไว้ในที่อื่น	31	กิจกรรมบริการที่สนับสนุนการทำเหมืองแร่ และสนับสนุนการผลิตปิโตรเลียม
15	การผลิตเครื่องหนัง และผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	32	กิจกรรมการบำบัด และการจัดบริการเก็บ ของเสียอื่น ๆ
16	การเก็บรวบรวมของเสีย การบำบัดและการ กำจัดของเสีย การนำของเสียกลับมาใช้ใหม่	33	การผลิตน้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติ
17	การผลิตยานยนต์ รถพ่วงและรถกึ่งพ่วง	34	การทำเหมืองถ่านหินและลิกไนต์

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2563

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวกุลธีรา ทองใหญ่

รหัสประจำตัวนักศึกษา 6110530006

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์)	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2554
วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์)	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2551
Certificate in Ph.D. (Academic Research Program)	Massey University, New Zealand	2563

ทุนการศึกษา ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ ประจำปีงบประมาณ 2564
จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์)
อาจารย์สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน่วยงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
เลขที่ 1 ถนนราชดำเนินนอก ตำบลบ่อยาง
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000
E-mail: kulteera.t@rmutsv.ac.th

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

กุลธีรา ทองใหญ่ และวิชญพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์. (2566). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผล
การดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: บทบาทของตัวแปร
ค้ำกลางทุนทางปัญญาและความพึงพอใจของลูกค้า. วารสารการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและ
องค์การ, 15(1), 101-127.

- กุลธีรา ทองใหญ่, ไพศาล ฤทธิกุล และวิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์. (2565). ความพึงพอใจในชีวิตของพนักงานธนาคาร: บทบาทของตัวแปรคั่นกลางความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน. *วารสารนักบริหาร*, 42(1), 127-144.
- Thongyai, K. & Potipiroon, W. (2022). How Entrepreneurial Leadership Enhances the Financial Performance of Small and Medium Enterprises: The Importance of Intellectual Capital and Innovation Capabilities. *ABAC Journal*, 42(2), 172-194.
- กุลธีรา ทองใหญ่ และวิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์. (2564). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อทุนโครงสร้างและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *เอกสารงานประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการระดับชาติ ประจำปี 2564 (The 8th National Conference on Business Management and Innovation 2021 (NCBMI 2021) "Management and Innovation 2021")*. วันที่ 25 กันยายน 2564 ณ อาคารสุนทร – อารยา อรุณานนท์ชัย วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Kulteera Thongyai and Wisanupong Potipiroon. (2022). The Influence of Entrepreneurial Leadership on Organizational Performance of Small and Medium Enterprises in Thailand During COVID-19 Pandemic. 13th Global Conference on Business & Social Sciences "Contemporary Issues in Management and Social Sciences Research". 17-18 JUNE 2022, KUALA LUMPUR, MALAYSIA.