

# THE READINESS TO CHANGE TOWARDS HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION: CASE STUDY SUGAR & SUGARCANE INDUSTRIES OF MITR PHOL GROUP IN THAILAND, LAO PDR & CHINA

Borwornnan Thongkalya<sup>1\*</sup>, Adisak Chandrapalert<sup>1\*</sup>, Isara suwannabon<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Graduate School of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

## ABSTRACT

This paper aims to study the determinants correlation model causing the change readiness for becoming the high-performing organization as well as to examine the correlation between the model and the empirical fact. The target population is the staff working for the cane and sugar business units of Mitr Phol Group in Thailand, Lao PDR, and China. The research instrument is the five-scale rating questionnaire whose significance level is 0.966. The research verification has been done by the research ethics committee. The writer has decided to take a proportionate random. The sample size is 1,392 staff.

After having been analyzed, the model shows that the change readiness of Mitr Phol correlates with the empirical fact. It has been found that the Chi Square equals 189.660, df equals 155,  $\chi^2/df$  equals 1.224, GFI equals 0.998, AGFI equals 0.979, NFI equals 0.993, RMSEA equals 0.013, and RMR equals 0.007. All variables reveal the variance of high-performing organization at 94.80 percent ( $R^2=0.948$ ). The change readiness directly influences the high-performing organization. It is noteworthy that the change readiness levels of Mitr Phol affect its direction to achieve the world-class' high-performing organization tier. Therefore, it is suggested that the adaptability for change readiness should be prepared beforehand. The practice has the staff recognize the necessity for change and continually participate in the change readiness creation through every communication channel. These emphasize on the change, meanwhile, Mitr Phol needs to be ready for change.

**Keywords:** High-performing organization, the change readiness, the sugar and cane industry

# ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน

บรรณันท์ ทองกัลยา<sup>1</sup>, อติศักดิ์ จันทระประภาเลิศ<sup>1</sup>, อิศระ สุวรรณผล<sup>1</sup>

<sup>1</sup>วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.966 ซึ่งผ่านการตรวจพิจารณาจริยธรรม การวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัย วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นสัดส่วน โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้และใช้ในการวิเคราะห์ 1,392 ราย การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ผลการวิจัยปรากฏว่า

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไคสแควร์ มีค่าเท่ากับ 189.660 ค่าองศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 155 ค่าไคสแควร์ต่อองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.224 ค่าความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.988 ค่าความสอดคล้องปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.979 ดัชนีวัดเปอร์เซ็นต์ความกลมกลืน (NFI) เท่ากับ 0.993 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.013 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.007 โดยตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 94.80 ( $R^2=0.948$ ) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้กลุ่มมิตรผลก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในระดับ World Class Organization ทั้งนี้กลุ่มมิตรผลควรสร้างความพร้อมให้กับพนักงานในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ สร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในขณะที่เดียวกันองค์กรต้องพร้อมในตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

**คำสำคัญ:** องค์กรที่มีสมรรถนะสูง, ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง, ธุรกิจอ้อยและน้ำตาล

## บทนำ

พระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่พระราชทานแก่ประชาชนชาวไทย ในโอกาสขึ้นปีใหม่ พุทธศักราช 2522 ดังความว่า “วิถีทาง

ดำเนินของบ้านเมืองและประชาชนทั่วไป มีความเปลี่ยนแปลงมาตลอด เนื่องมาจากความวิปริตผันแปรของวิถีแห่งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและอื่นๆของโลก ยากยิ่งที่เราจะหลีกเลี่ยงให้พ้นได้ จึงต้องระมัดระวัง

ระดับประชากรตัวเรามากขึ้น”

จากพระราชดำริดังกล่าวข้างต้น บ่งชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราทุกคนหลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจโลก วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับประเทศมหาอำนาจทางยุโรปหรือสหรัฐอเมริกา ส่งผลกระทบต่อทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา จนกระทั่งปัจจุบันสภาว่ากรองแห่งชาติสหรัฐอเมริกา วิเคราะห์คาดการณ์สถานการณ์โลก ปี 2030 โดยมีใจความว่า ภายในปี 2030 จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจของประเทศต่างๆ ครั้งใหญ่ เอเชียจะแข่งอเมริกาและยุโรป จีนจะกลายเป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดในโลกแทนสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้การเติบโตทางเศรษฐกิจของจีนจะมีสัดส่วนถึง 1 ใน 3 ของการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลกโดยรวม มหาอำนาจใหม่จะเกิดขึ้นอย่างอินเดีย บราซิล อินโดนีเซีย ในจีเรียแอฟริกาใต้และตุรกี ในขณะที่เศรษฐกิจยุโรป ญี่ปุ่นและรัสเซีย จะถดถอยลงเรื่อยๆ (ประภัสสรเทพชาตรี) นอกจากนี้ประชากรโลกจะเพิ่มขึ้นกว่า 8.3 พันล้านคน และปัญหาที่จะตามมาคือ ปัญหาโครงสร้างอายุของประชากร โดยเฉพาะในโลกตะวันตก ในประเทศอุตสาหกรรมประชากรส่วนใหญ่จะเป็นผู้สูงอายุ ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน นอกจากนี้ปัญหาการย้ายถิ่นฐานจะเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการขยายตัวของสังคมเมืองด้วย

การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อม นานัปการ สร้างผลกระทบที่สำคัญต่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจในทุกกลุ่ม องค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องสามารถปรับตัวให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งจากสถานการณ์ที่คาดการณ์ไว้ หรือสถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ถึง องค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องสามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินงาน และทรัพยากรบุคคลได้รับความสนใจนำมาใช้ประกอบการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic operations) เพื่อพัฒนาและธำรง รักษาความสามารถในการแข่งขัน

(Competitive ability) ขององค์กรมากขึ้น (สมชาย จันทร์ศรีงาม, 2559)

ปัจจุบันบริบทของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ในภาคอุตสาหกรรมไทยจำเป็นต้องปรับตัวภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อให้พร้อมรับทั้งโอกาสและความท้าทายบนพื้นฐานเศรษฐกิจของประเทศไทย บทบาทของภาคอุตสาหกรรมมีความสำคัญอย่างมาก เพราะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในรายได้ประชาชาติมากที่สุดราว 40% และจากการที่ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศประชาคมอาเซียน หลายอุตสาหกรรมได้มีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนการดำเนินงานแล้ว เพื่อให้ Business model ขององค์กรมีความชัดเจนขึ้น รวมถึงถึงกระแสความตื่นตัวด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนละเอียดอ่อนทั้งสิ้น

อุตสาหกรรมที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งสร้างรายได้ให้กับประเทศคิดเป็นมูลค่าประมาณปีละ 180,000 ล้านบาท รองจากข้าว และยาพาราเซตามอล อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล ซึ่งปัจจุบันบางกลุ่มมองว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะโลกร้อน (Global warming) ซึ่งปัจจุบันทั่วโลกกำลังตื่นตัวและให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ในการแก้ไขปัญหาสาเหตุเพื่อลดภาวะโลกร้อน ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย กระทรวงอุตสาหกรรม ได้การจัดทำฉลากคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Carbon footprint) ซึ่งเป็นการสื่อสารข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมไปยังผู้บริโภค โดยมีการแสดงปริมาณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ลงบนฉลากของผลิตภัณฑ์ของตน เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้บริโภคตรวจสอบข้อมูลว่าผู้ผลิตได้ใส่ใจในภาคการผลิตต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมหรือต่อปัญหาโลกร้อนมากน้อยเพียงใด และยังเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก เนื่องจากหลายประเทศเริ่มนำคาร์บอนฟุตพริ้นท์มาใช้แล้ว ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันน้ำตาลไทยอย่างยั่งยืนให้ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Low carbon) เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายไทย ซึ่งมีส่วนช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และยังช่วย

ลดต้นทุนการผลิต รวมถึงลดต้นทุนด้านพลังงานที่ใช้ลงได้ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและช่วยสร้างความโดดเด่นให้กับสินค้าได้เป็นอย่างดี ตลอดจนทำให้ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายมากขึ้น รวมถึงยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในตลาดโลกอีกด้วย

ทั้งนี้กลุ่มมิตรผล เป็นผู้ผลิตน้ำตาลรายแรกในประเทศไทยที่ได้รับการขึ้นทะเบียนฉลากลดคาร์บอนจากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (มหาชน) และสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ในปีพ.ศ. 2552 และกลุ่มมิตรผลเป็นองค์กรหนึ่งของประเทศไทย ที่มีการขยายตัวไปลงทุนในต่างประเทศ ได้แก่ สปป.ลาว จีน และออสเตรเลีย เมื่อปี 2556/2557 กลุ่มมิตรผล ถือเป็นผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่อันดับ 4 ของโลก (กฤษญา มนเทียร วิเชียรฉาย, 2558) แต่เมื่อปี 2557/2558 อันดับผู้ผลิตน้ำตาลในเวทีโลกลงมาที่อันดับ 5 ของโลก ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มมิตรผลอยู่ภายใต้ภาวะการแข่งขันในระดับโลกที่รุนแรง และการที่องค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องนั้นต้องอาศัยการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำธุรกิจจากภายนอก ถ้าไม่ปรับตัวทำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้องค์กรทั้งหลายไม่สามารถดำเนินอยู่ได้ หรือดำเนินอยู่ภายใต้ความยากลำบาก ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยใดก็ตาม องค์กรจะต้องพร้อมรับมือต่อสิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึงเสมอ โดยไม่มีข้อยกเว้น (เอ็ดเวิร์ด อี ลอว์เลอร์ ทรี และ คริสโตเฟอร์ จี วอร์เลย์, 2552)

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน เพื่อหาแนวทางไปสู่แนวปฏิบัติที่จะส่งผลทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรกลุ่มมิตรผลเติบโตได้อย่างยั่งยืน และต่อเนื่องภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยการมุ่งพัฒนาการบริหารองค์กรบริหารงานและบริหารคนสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้เพราะกลุ่มมิตรผล เปรียบเสมือนตัวแทนองค์กรธุรกิจของประเทศไทยขององค์กรหนึ่ง ที่มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก โดยกลุ่มมิตรผลมีเป้าหมายอย่างชัดเจน

ในการเป็น World Class Organization/ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงระดับโลกอย่างยั่งยืน

## แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ เอ็ดเวิร์ด อี ลอว์เลอร์ ทรี และคริสโตเฟอร์ จี วอร์เลย์ (2552) ที่ให้ความเห็นว่า ในโลกแห่งความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงานที่มีอัตราเร่งที่รวดเร็วนั้น องค์กรต่างๆ ต้องพบกับความท้าทายในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ความมุ่งหมายที่ต้องการปฏิบัติภารกิจในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ ต้องควบคู่กับความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ Lawler (2005) ได้อธิบายถึงสาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ว่าเป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงระหว่างองค์กรและพนักงาน แต่ก่อนนั้นพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์นั้นได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้นซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันการที่องค์กรปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีจะส่งผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถที่มีของเขาให้กับองค์กรและการบริหารองค์กรแบบเดิมมักจะไม่สามารถตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันควัน เมื่อต้องประสบกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากภาคเทคโนโลยี ภาคการเมืองและเศรษฐกิจ การยึดมั่นในการรักษาเสถียรภาพการทำงานแบบเดิมๆ มากกว่า ความพยายามที่จะเข้าไปเปลี่ยนในสิ่งใหม่ๆ อาจส่งผลให้องค์กรไปได้ในระดับหนึ่ง แต่ถ้าองค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Built to change) จะทำให้องค์กรอยู่ได้ต่อไปในอนาคต อย่างมั่นคงและยั่งยืน ทั้งนี้กลยุทธ์การสร้างคุณค่า และกระบวนการในการออกแบบโครงสร้างขององค์กรจะทำให้องค์กรมีการเติบโตสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Lawler, 2005) และ Cumming and Worley (2005) ได้นำเสนอยุทธศาสตร์หลักที่สำคัญขององค์กรในการสร้างความพร้อมการเปลี่ยนแปลง คือ 1) ความเห็นใจ



การให้การสนับสนุน 2) การสื่อสาร และ 3) การมีส่วนร่วม ทั้งนี้การส่งเสริม สนับสนุน และการกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงมนุษย์ ในมิติของการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Carr, Hard, & Trahan, 1996) โดย Skinner (1965) ได้อธิบายว่า ความพร้อมเป็นรากฐานและแนวโน้มของบุคคลที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมหรือไม่พร้อม

Good (1973) ให้ความเห็นว่า ความพร้อมเกิดจากลักษณะทางบุคลิกภาพ ประสบการณ์ และอารมณ์ ความพร้อมจึงเป็นการพัฒนาคนให้มีความสามารถที่จะทำกิจกรรมต่างๆ เช่นเดียวกับ Cronbach (1963) เห็นว่า ความพร้อม หมายถึง บุคลิกภาพ อารมณ์ และความสามารถในการเรียนรู้ รวมถึงการที่บุคคลมีความสนใจ และเริ่มต้นที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง (Barrow & Miburn, 1990) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนนั้น ต้องทำให้เขารู้สึกได้ว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องปรับตัว นอกจากการปรับความคิดหรือความรู้สึกแล้ว ที่สำคัญคือการสร้างอารมณ์ร่วม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนเป็นสิ่งที่ยากที่สุด (จอห์น พี. คอตเตอร์, 2546) และอุปสรรคที่ทำให้คนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั้น อาจเกิดจากปัจจัยและข้อจำกัดบางประการ บางคนขาดความสามารถในการจัดการตนเอง ความไม่ชัดเจนของค่านิยมส่วนตัว ความไม่ชัดเจนของเป้าหมายส่วนตัว การพัฒนาตนเองล่าช้า ขาดทักษะการแก้ไขปัญหาที่ดี ความคิดสร้างสรรค์น้อย และขาดการจูงใจ (จตุพร สังขวรร, 2557)

อนึ่ง Buytendijk (2006); Brokaw & Mullins (2006) และ DeWaal (2007) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization-HPO) ว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผลประกอบการโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ โดย Buytendijk (2006) และ Brokaw and Mullins (2006) มีแนวคิดสอดคล้องกันว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งนี้ Jupp and

Younger (2004); Holbeche (2005); Buytendijk (2006); DeWaal (2007); Lawrence (2002) และพสุ เตชะรินทร์ (2549) มีแนวคิดสอดคล้องกันว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถดำเนินการ และมีการบริหารจัดการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้บริษัทแมคคินซีแห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านธุรกิจ ได้วิจัยค้นคว้าเพื่อศึกษาว่า บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ได้เลือกเทคนิคการบริหารแบบใด จึงจะประสบความสำเร็จ และจากกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) ได้รับการพัฒนาขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 โดย Waterman and Thomas (1980) ทั้งสองมีหลักการแนวคิดพื้นฐานว่า ประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจจะเกิดจากความสัมพันธ์ภายในองค์กร สอดคล้องกับ Mr. Malcolm Baldrige ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มและส่งเสริมให้มีการจัดการที่มีคุณภาพ เพราะการจัดการที่มีคุณภาพนั้นถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาองค์กรและประเทศไปสู่ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และความแข็งแกร่งที่ยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง

Robbins (1988) ได้ทำการศึกษารูปแบบของโครงสร้าง และออกแบบโครงสร้างขององค์กร ซึ่งมีลักษณะของการพรรณนา (Descriptive) และการอธิบาย (Prescriptive) ในทุกๆ มิติขององค์กร โดยมีการพรรณนาให้เห็นภาพขององค์กรว่าควรออกแบบอย่างไร และควรจะมีการปรับปรุงองค์กรอย่างไร รวมทั้งความพร้อมกับการเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กรได้อย่างไร ทั้งนี้โทมัส เจ. ปีเตอร์ และโรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน. (2530) ชาวอเมริกัน ได้นำผลงานวิจัยมาเขียนเป็นหนังสือชื่อ In Search of Excellence โดยให้ความเห็นว่า คำว่าองค์กรที่ถือหลักการ adhocracy จะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างเรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อน คือในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรต้องสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ สิ่งสำคัญที่องค์กรปัจจุบันต้องการมากคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการใช้เทคนิคต่างๆ ในการแก้ปัญหา

ทอฟเฟลอร์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิวัติทางความรู้ในปัจจุบัน ก่อให้เกิด “คลื่นลูกที่สาม” ทาง



เศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี ได้กระตุ้นให้ธุรกิจต้องปฏิบัติการแบบใหม่และสัจความ คิดแบบเดิมทิ้งไป โดย Hilgard and Bower (1981) มีแนวคิดว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรม เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเป็นผลจากการฝึกฝนและ ประสบการณ์ แต่มีข้อผลจากการตอบสนองที่เกิดขึ้น ตามธรรมชาติ และการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่บุคคล ได้พยายามปรับพฤติกรรมของตน เพื่อเข้ากับสภาพ แวดล้อมตามสถานการณ์ต่าง ๆ จนสามารถบรรลุถึง เป้าหมายตามที่แต่ละบุคคลได้ตั้งไว้ (Pressey, Robinson & Horrock, 1959) ทั้งนี้ปีเตอร์ เซงก์ (Senge, 1990) มีแนวคิด ว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge—accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose.” ซึ่งหมายถึง “องค์กร ที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตน อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและ ระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร” ดังนั้น หัวใจหลักสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ นั่น อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ หรือ The Fifth Discipline ให้สามารถเกิดผลได้จริงอย่างเป็น รูปธรรม โดยการนำไปปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับ ทั้ง บุคคลพนักงานทุกระดับ ทีมงาน และองค์กรอย่าง ต่อเนื่องและเป็นระบบ

เจ สตีวาร์ด แบล็ก และฮอล บี กริเจอร์เซนส์ (2553) เสนอแนวคิด ว่า โลกกำลังอยู่ในช่วงเวลาที่ยิ่งใหญ่ จุดเริ่มต้นของศตวรรษแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากนี้ต่อไป ในอนาคต ความสำเร็จและความล้มเหลวต่างๆ จะวัดกัน ที่ผู้นำที่มีความสามารถในการทำงาน และมีความสามารถในการ นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลแต่ละคนก่อน เป็นอย่างแรก และการเปลี่ยนแปลงคนอื่นๆ ต้องอาศัย ผู้นำที่เป็นแบบอย่าง หรือต้นแบบ และเปลี่ยนแปลงตัวเอง

ให้ได้เสียก่อน โดย McCauley, Moxley and Velsor (1998) มีแนวคิด ว่า ผู้นำที่มีความสามารถที่จะสร้างสัมพันธ์กับ สังคม (ability to interact socially) จะต้องมีความรู้ในการ สื่อสาร (Communication) และการปรับตัว (Adaptation) ทั้งนี้การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่การต้องนำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่และสำคัญเท่านั้น แต่รวมถึง การต้องช่วยสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ไปด้วย ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ต้องรู้จักการเปลี่ยนแปลง ตามการคาดการณ์ (Anticipatory change) การเปลี่ยนแปลง ตามปฏิกิริยาตอบโต้ (Reactive change) และการ เปลี่ยนแปลงตามวิกฤติ (Crisis change) (เจ สตีวาร์ดแบล็ก และฮอล บี กริเจอร์เซนส์, 2553)

McClelland (1973) ต้นกำเนิดของแนวความคิด เกี่ยวกับขีดความสามารถ (Competency) หรือความ สามารถของบุคคลในองค์กรกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์กร กับระดับความรู้และ ความสามารถ ทั้งนี้การทำนายความสามารถไม่ควรทำนาย จากการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ความรู้ และ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จ โดย Stone (1999) มีแนวคิด ว่า ขีด ความสามารถบุคคลเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ ความสำเร็จในงานได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่าง ชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความ สามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะ กล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีขีดความสามารถ

Bellow, Gilson and Odiorne (1962) ได้อธิบายถึง การติดต่อสื่อสารในองค์กรว่า เป็นการแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกในองค์กร หนึ่งได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นได้ ซึ่งถ้าพิจารณาในทางการบริหารองค์กรอาจจะกล่าวให้ ชัดเจนขึ้นได้ว่า การติดต่อสื่อสารคือ การกระจายหรือ สื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กลับมา ทั้งนี้ บิลล์ เกตส์ ผู้ก่อตั้งบริษัทไมโครซอฟท์ ที่ว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่จะช่วยให้การสื่อสารมีรูปแบบ

ที่หลากหลายทั้งรูปและเสียง บิลล์ เกตส์ ทำนายว่า “การสร้างเอกภาพในเทคโนโลยีการสื่อสารจะช่วยขจัดช่องว่างระหว่างวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งอีเมลล์ เสียง การประชุมผ่านเว็บ และรูปแบบอื่น ๆ อีกมากมาย ที่เราใช้ในชีวิตประจำวันของเรา เทคโนโลยีดังกล่าวจะช่วยให้เราเติมเต็มช่องว่างระหว่างอุปกรณ์ที่เราใช้ติดต่อกับผู้อื่นเมื่อเราต้องการข้อมูล และการประยุกต์ใช้เครื่องมือเหล่านั้นกับกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่เราจำเป็นต้องใช้ข้อมูล มันจะมีผลกระทบต่อผลิตภาพความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความร่วมมือกันอย่างลึกซึ้งทีเดียว” โดย Szilagy and Wallace (1990) ได้เสนอแนวคิดการจัดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือ การสื่อสารต้องมีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการใช้รูปแบบการสื่อสารในหลายวิธี และมีการกำหนดช่วงเวลาในการสื่อสาร รวมถึงให้ความใส่ใจกับภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร อีกทั้งควรมีสุนัขกลางข้อมูลเพื่อเผยแพร่รับ-ส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการรับ-ส่งข่าวสารต่าง ๆ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล
2. เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมของปัจจัยต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

### คำถามการวิจัย

1. ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีความแตกต่างกันหรือไม่?
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่?

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมาประมวลและพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จากแนวคิดของ Buytendijk (2006); Brokaw and Mullins (2006); DeWaal (2007); Jupp and Younger (2004); Holbeche (2005); Buytendijk (2006) และพสุ เศรษฐรินทร์ (2549) ที่กล่าวถึงองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีลักษณะดังนี้คือ องค์กรต้องมีพนักงานที่มีความสามารถ และมีค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน องค์กรต้องมีส่วนสำเร็จในการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กรโดดเด่นอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

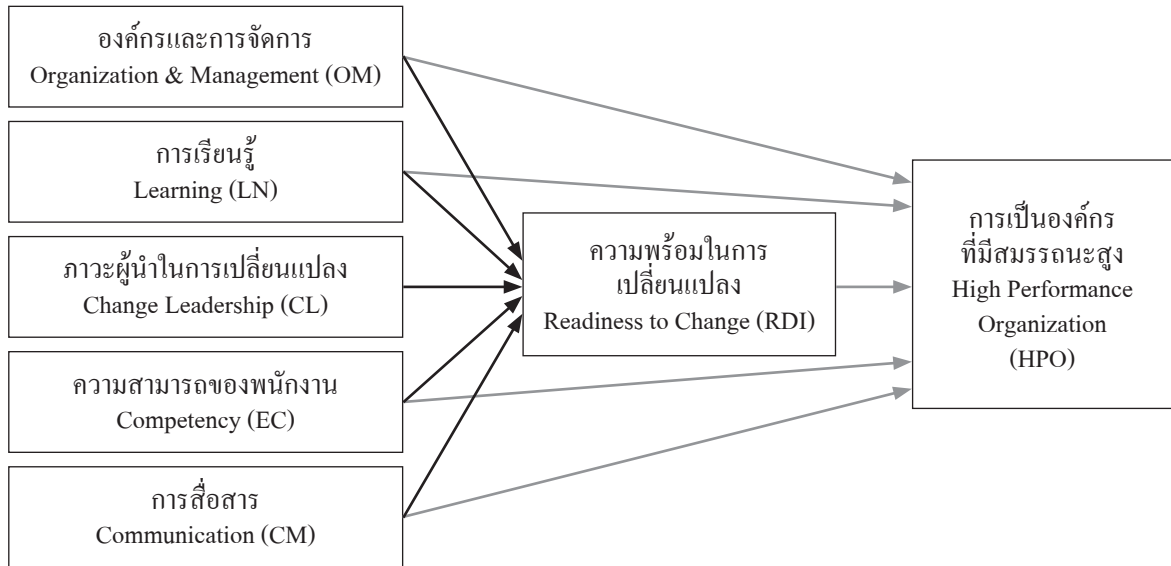
ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ได้แก่ 1) องค์กรและการจัดการ จากแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) และ โทมัส เจ ปีเตอร์ และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน (2530) ที่กล่าวถึงความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์กร ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของพนักงาน และ ความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุความสำเร็จ 2) การเรียนรู้ จากแนวคิดของ Hilgard and Bower (1981), ทอฟเฟลอร์ (2542) และ Senge, (1990) ที่กล่าวถึง ระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร บทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ และลักษณะการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ 3) ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของ McCauley, Moxley and Velsor (1998) และ เจ สตีวาร์ดแบล็ก และ ฮอล บี กรีเจอร์เซ็นต์ (2553) ที่กล่าวถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการนำองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทักษะในการปรับตัวสูงและรวดเร็ว และ ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 4) ความสามารถของพนักงาน จากแนวคิดของ McClelland (1973) and Stone (1999) ที่กล่าวถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำยากและมีคุณค่าเพิ่ม ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจ และ ความสามารถที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน 5) การสื่อสาร จากแนวคิดของ Bellow, Gilson and Odiorne (1962) และ Szilagy and Wallace (1990) ที่กล่าวถึง

ช่องทางการสื่อสารที่สร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง การสื่อสารที่เป็นระบบและรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทันกับการเปลี่ยนแปลง และการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรสอดแทรก (Intervening variable) ได้แก่ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของ Lawler (2005); Cumming and Worley (2005); Carr, Hard and

Trahant (1996); Skinner (1965); Good (1973); Cronbach (1963); Barrow and Miburn (1990) และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2546) ที่กล่าวถึง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของตัวพนักงาน

ทั้งนี้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดแบบจำลองสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

## สมมติฐานการวิจัย

1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน แตกต่างกัน
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผลในภาพรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือพนักงานรายเดือนของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน จำนวนรวมทั้งสิ้น 7,644 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้

ในการศึกษาใช้สูตรคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรของยามานะ (Yamane', 1973) และจากการคำนวณแทนค่าในสูตรจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นสัดส่วน (proportional sampling) ตามจำนวนที่ได้จากคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามานะ (Yamane') ทั้งนี้ผู้บริหาร และพนักงานกลุ่มมิตรผล ให้ความสนใจและยินดีให้ ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์จริงมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น

และเนื่องจากในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร (Path analysis) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวทางของ โคมเรย์ ลี (Comrey & Lee, 1992) เสนอแนวทางในการ



พิจารณาจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอในการวิเคราะห์จะต้องมีตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 300 ตัวอย่าง จำนวนตัวอย่าง 500 ตัวอย่าง ดีมาก และจำนวนตัวอย่างมากกว่า 1000 ตัวอย่าง ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Tabachnick and Fidell (2001) ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วเสร็จ ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,392 ฉบับ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลอย่างดีที่สุด

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ความคิดเห็น ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลผลเพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือและนำเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงและให้ความเห็นชอบ จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องตามประเด็นเนื้อหา โดยการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุงแก้ไข ให้มีความเหมาะสมสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจะศึกษา (ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจริง) จำนวน 30 คน แล้วนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha-Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ที่ค่าของ Alpha มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.80 ซึ่งผลการตรวจวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามจำนวน 44 ข้อ นั้น มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ ) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.966 ถือได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยเพื่อตรวจพิจารณาจริยธรรมการวิจัย เมื่อผ่านการพิจารณาผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามเป็นภาษาไทย และภาษาจีน ไปใช้

ในการเก็บข้อมูลต่อไป

## 3. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยประสานกับทีมงานทรัพยากรบุคคลของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล เพื่อช่วยในการจัดส่งแบบสอบถามงานวิจัยครั้งนี้ โดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ตามจำนวนที่ได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรของยามาเน่ (Yamane) แต่เนื่องจากผู้บริหาร และพนักงานกลุ่มมิตรผล ในแต่ละประเทศ ให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี เพราะข้อมูลที่ได้อาจจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพองค์กรในอีกมิติหนึ่ง และผลการวิเคราะห์จะเป็นประโยชน์กับองค์กรในการวางแผนทางพัฒนาและส่งเสริมต่อไป ส่งผลให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์จริงมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น และจำนวนที่แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งสิ้นรวม 1,392 ฉบับ

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive analysis) ในการอธิบายค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)

4.3 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร (Path analysis) ที่ใช้ในการศึกษาจะทำการวิเคราะห์โดยใช้โมเดลตัวแปรสังเกตได้ ความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

4.4 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Validation of the model) พิจารณา

จากค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit measures) ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistics :  $\chi^2$ ) มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit : GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of FIT : AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit index : CFI) และค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (Normed Fit Index : NFI) มีค่ามากกว่า 0.95 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual :RMR) มีค่าน้อยกว่า 0.08

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อย

และน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และ จีนสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลจีนเป็นจำนวนมากที่สุด ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี ส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กร 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี และอยู่ในตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน

2.1 การเปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ในแต่ละด้านโดยรวมมีความแตกต่างกันทุกด้าน ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในแต่ละด้านของประเทศไทย สปป.ลาว และจีน

ปัจจัยที่พิจารณา	ประเทศ	X	S.D	F	Sig.
ด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & Management)	ไทย	3.76	0.651	15.702	.000*
	สปป.ลาว	3.57	0.637		
	จีน	3.86	0.612		
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning Employee)	ไทย	3.67	0.687	9.169	.000*
	สปป.ลาว	3.44	0.696		
	จีน	3.65	0.705		
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leader)	ไทย	3.78	0.743	10.679	.000*
	สปป.ลาว	3.51	0.814		
	จีน	3.77	0.752		
ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee Competency)	ไทย	3.76	0.680	8.592	.000*
	สปป.ลาว	3.53	0.725		
	จีน	3.71	0.690		
ด้านการสื่อสาร (Communication)	ไทย	3.61	0.810	5.296	.005*
	สปป.ลาว	3.41	0.765		
	จีน	3.56	0.760		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในแต่ละด้านของ ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
ด้านองค์กรและการจัดการ (Organization & Management)	ระหว่างกลุ่ม	12.57	2	6.285	15.702	.000
	ภายในกลุ่ม	555.92	1389	.400		
ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning Employee)	ระหว่างกลุ่ม	8.88	2	4.442	9.169	.000
	ภายในกลุ่ม	672.83	1389	.484		
ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leader)	ระหว่างกลุ่ม	12.27	2	6.134	10.679	.000
	ภายในกลุ่ม	797.80	1389	.574		
ด้านความสามารถของพนักงาน (Employee Competency)	ระหว่างกลุ่ม	8.20	2	4.101	8.592	.000
	ภายในกลุ่ม	662.98	1389	.477		
ด้านการสื่อสาร (Communication)	ระหว่างกลุ่ม	6.49	2	3.243	5.296	.005
	ภายในกลุ่ม	850.48	1389	.612		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

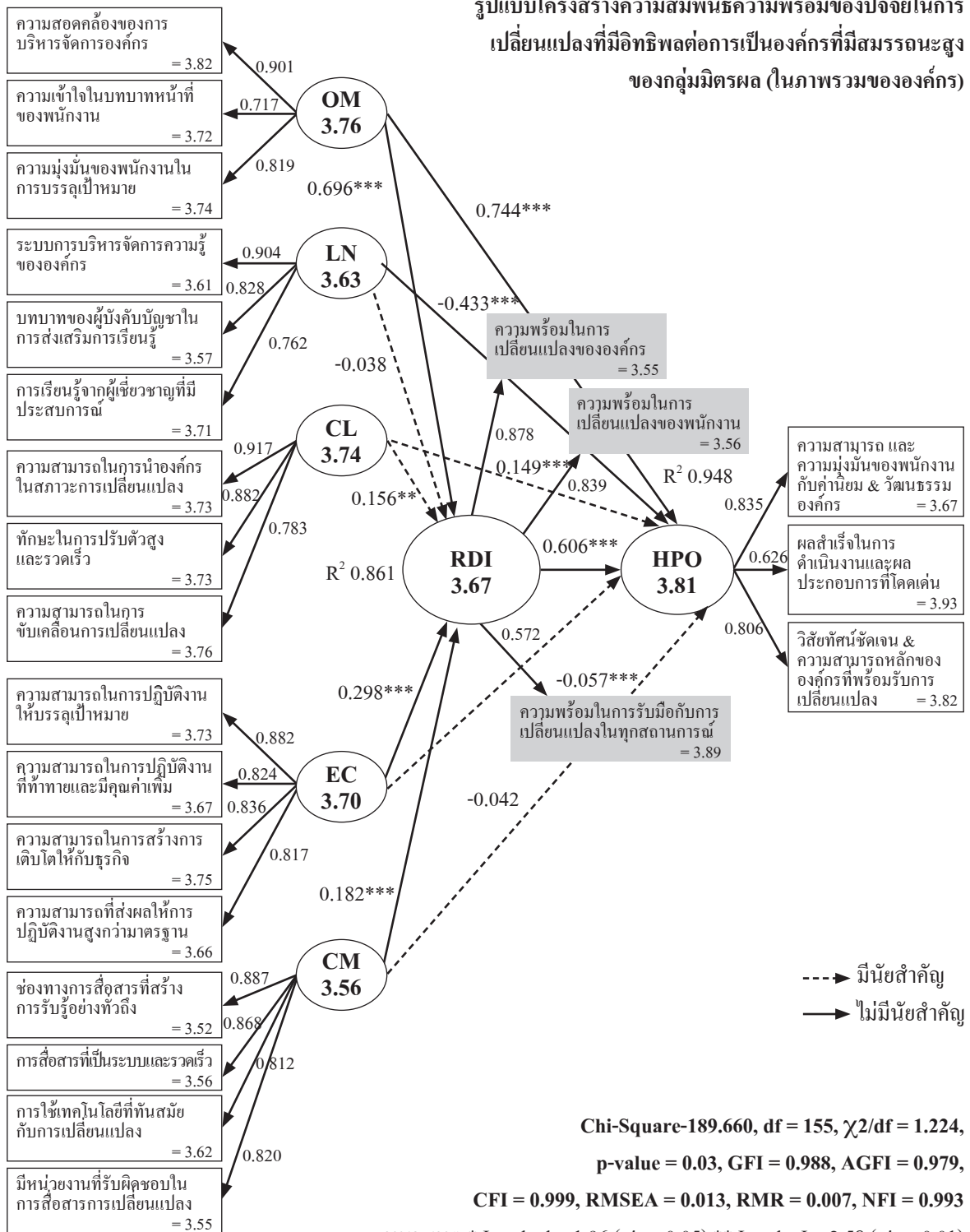
โดยสรุป จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ในภาพรวมแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มมิตรผล ประเทศไทย และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในทุกด้านอยู่ในระดับสูง สำหรับ สปป.ลาว ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) และด้านการสื่อสาร มีระดับความพร้อมปานกลาง ทั้งนี้กลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ให้ความสำคัญกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3. การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น โดยการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ของความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล พบว่า แบบจำลองมีค่า Chi-square/df ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.224 ค่าดัชนีวัด

ระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit : GFI) มีค่าเท่ากับ 0.988 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of FIT: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.979 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (Normed Fit Index :NFI) มีค่าเท่ากับ 0.993 ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.013 และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) มีค่าเท่ากับ 0.007 ซึ่งเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด และตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพร้อมเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 94.8

โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงได้ดังแผนภาพที่ 2

รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ความพร้อมของปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล (ในภาพรวมขององค์กร)



Chi-Square-189.660, df = 155,  $\chi^2/df = 1.224$ ,  
 p-value = 0.03, GFI = 0.988, AGFI = 0.979,  
 CFI = 0.999, RMSEA = 0.013, RMR = 0.007, NFI = 0.993

หมายเหตุ \* It-value > 1.96 (sig < 0.05), \*\* It-value > 2.58 (sig < 0.01)

ภาพที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ความพร้อมของปัจจัยเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 3 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบตามสมมติฐานในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของกลุ่มมิตรผล (ภาพรวม 3 ประเทศ)

ตัวแปร	อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)	อิทธิพลรวม (Total Effect)	t	p
OM --> RDI	0.696	-	0.696	9.688	***
LN --> RDI	-0.038	-	-0.038	-.567	.571
CL --> RDI	-0.156	-	-0.156	-3.138	.002
EC --> RDI	0.298	-	0.298	7.505	***
CM --> RDI	0.182	-	0.182	4.143	***
RDI --> HPO	0.606	-	0.606	6.431	***
OM --> HPO	0.744	0.422	1.166	5.807	***
LN --> HPO	-0.443	-0.023	-0.466	-4.655	***
CL --> HPO	0.149	-0.094	0.055	2.097	.036
EC --> HPO	-0.057	0.181	0.124	-1.143	.253
CM --> HPO	-0.042	0.110	0.068	-.724	.469

\*  $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

จากตารางที่ 3 พบว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) 0.606 ทั้งนี้ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL) ด้านความสามารถของพนักงาน (EC) ด้านการสื่อสาร (CM) ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง แต่มีอิทธิพลโดยอ้อม โดยผ่านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) ทั้งนี้เพราะ  $p = 0.036, 0.253$  และ  $0.469$  ตามลำดับ)

ในขณะที่ด้านองค์กรและการจัดการ (OM) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ  $0.741$  และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ  $-0.443$

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นสิ่งซึ่งพนักงานได้รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นสิ่งที่พนักงานมีความรู้สึกว่าองค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000) ซึ่งความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านองค์กรและการจัดการ 2) ด้านการเรียนรู้ของพนักงาน 3) ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านความสามารถของพนักงาน และ 5) ด้านการสื่อสารขององค์กร ทั้งนี้จากผลการศึกษความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล จำแนกรายประเทศ พบว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน มีความแตกต่างกัน ซึ่งในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มมิตรผลในแต่ละประเทศต่อความพร้อมในการ

เปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า กลุ่มมิตรผลในประเทศที่แตกต่างกัน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทุกด้านมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประชากรของประเทศต่างๆในโลกล้วนมีความแตกต่างกัน เพราะแต่ละประเทศ มีลักษณะค่านิยมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการพัฒนาเศรษฐกิจ วิทยาการและเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ความคิดเห็นของกลุ่มคนในแต่ละประเทศแตกต่างกันตามบริบทที่ต่างกัน (เพริชวณิช แบรินเลย์, 2554) โดยคนส่วนใหญ่ไม่ว่าจะชาติใด ภาษาใด จะดำเนินชีวิตอยู่บนหลักปรัชญา คือ ใช้จริยธรรมนำทางชีวิต ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ในบทบาทหน้าที่ การเคารพต่อกฎระเบียบ ความรักในงาน ความสนใจในการออกคอมและการลงทุน แรงผลักดันสูงสุดความเป็นหนึ่ง และการตรงต่อเวลา (วิบูลย์ แซ่จุง, 2552) สำหรับการศึกษาวิจัยในลักษณะเชิงเปรียบเทียบ ความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มคนระหว่างประเทศนั้น ในปัจจุบันต้องยอมรับว่า ผู้ที่ศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศยังมีจำนวนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาวิจัยที่สอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ณ ประเทศนั้นๆ โดยตรง ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดและอุปสรรคในหลายๆ ประเด็นสำคัญคือ การเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย และการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับกลุ่มตัวอย่าง

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยที่ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเทศ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในประเทศไทย เมื่อเทียบเคียงกับผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างที่มีพื้นฐานถิ่นกำเนิดในต่างประเทศ แต่ขณะที่ทำการศึกษาวิจัยได้พักพิงอยู่ในประเทศไทย ผลการศึกษาของ เอกสิทธิ์ เข้มงวด (2557) พบว่า วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย และคนญี่ปุ่น มีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องการให้ความสำคัญด้านเวลาการทำงานหนัก ความจริงจังในการทำงาน การเคารพ

ระเบียบวินัย และการจำกัดความของคำว่า “คุณภาพ” ซึ่งสอดคล้องกับ พัลลภา ปติสันต์ (2550) ได้ศึกษาความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศไทยกับญี่ปุ่น พบว่า ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ประเทศ และลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมไทยมากกว่าญี่ปุ่น ทั้งนี้ ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2542) กล่าวไว้ว่า “พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมากระตุ้น เป็นความเชื่อที่ว่า คนที่มีคุณสมบัติทางประชากรศาสตร์ที่ต่างกัน จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันด้วย” สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ พิไลพร สมณี (2551) พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ อาชีพ สัญชาติ และรายได้ที่ต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อการใช้บริการในโรงแรมระดับ 4 ถึง 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยของ “360°” “Culture Code” Steelcase ได้พูดถึงความท้าทายของสถานที่ทำงานต่างๆ ด้วยการวางตารางแจงความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานจากที่พบเห็นได้ใน 11 ประเทศ Steelcase ได้ทำการศึกษา 100 สถานที่ทำงานในประเทศจีน ฝรั่งเศส เยอรมัน อังกฤษ อินเดีย อิตาลี โมร็อกโก สเปน รัสเซีย เนเธอร์แลนด์ และอเมริกา และเมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาระหว่างผลที่เกิดขึ้น กับผลการศึกษาของภูมิภาคอื่น ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น อาทิ ความสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระหว่างภายนอกเขตอเมริกาเหนือกับภายในเขตอเมริกาเหนือ กลุ่มจากจีน (Cheng & Stockdale, 2003) เกาหลีใต้ (Chen & Francesco, 2003) ตุรกี (Wasti, 2005)

อย่างไรก็ตามยังมีกลุ่มประเทศที่มีระดับความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับน้อย อาทิ แคนาดา (Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007) ที่แตกต่างกันในด้านอารมณ์และความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใกล้เคียงกับกลุ่มพนักงานราชการของออสเตรเลีย (Machin, Fogarty, & Bannon, 2009) และ กลุ่มธุรกิจ IT ของเกาหลีใต้ (Shin, Taylor, & Seo, 2012) แต่สำหรับ อินเดีย พบว่า มีความผสมผสานกันระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ต่อพฤติกรรมที่แสดงออกต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไปตามแต่ละสถานการณ์ (Shinha, Shinha, Verma, & Sinha, 2001); (Shinha, Vohra, Singhal, Sinha, & Ushashree,





2002) และเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ อาทิ บราซิล รัสเซีย และจีนแล้ว พบว่า ทักษะคิดของบุคคลที่มีต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงยังอยู่ในระดับที่สูงที่สุด (Tu, Lin, & Chang, 2011) สิ่งที่ควรให้ความสำคัญในปัจจัยด้านบุคคลที่จะมีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อารมณ์ร่วมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Employee's emotional change) เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลจากการศึกษาบ่งชี้ให้เห็นถึงการตระหนัก ผลกระทบจากการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านบุคคล กระบวนการ และบริบทสภาพแวดล้อม) สิ่งที่ควรให้ความสำคัญ คือ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ (Creative behavior) และประวัติความเป็นมาในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (History of change) มีผลต่อการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือจากผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization) ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ทั้งนี้องค์กรต้องพร้อมที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย โดยการสร้างความเข้าใจให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารให้พนักงานได้รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน Eul-Im, Gu and Yong-Tae (2009) ให้ความเห็นว่า การเพิ่มขีดความสามารถในการเตรียมความพร้อมรับมือในการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก รวมถึงการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง และปัจจัยสำคัญที่องค์กรสมัยใหม่ต้องพิจารณาในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Starbuck & Hedburg, 1977) และจาก

ผลการศึกษาของ Seo Shinwon, Park Sunguk, Go Mihyun, Kim Namgyu and Lim Sunguk (2015) พบว่า ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Willingness to cooperation and receive education and apply) เป็นประเด็นที่สำคัญในการเริ่มต้นเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจที่เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการเตรียมความพร้อมเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึง การต้องให้ความสำคัญกับเพิ่มความสำคัญในกระบวนการสื่อสารด้วยความจริงใจและตั้งใจจริงในการเปลี่ยนแปลง (To enhance communication to form relevant sympathy) ในขณะที่ Burke (2002); Armenakis and Harris (2002) และ Herold and Fedor (2008) นำเสนอผลการศึกษาที่สอดคล้องกันว่า องค์กรส่วนใหญ่ กว่า 2 ใน 3 ที่มีความคิดริเริ่มในการที่จะเปลี่ยนแปลงมักจะประสบความสำเร็จ รวมถึงผลการศึกษาของ McKinsey and Company (2008) และ Sirkin, Keenan and Jackson (2005) มีเพียงแค่ 38% ในการสำรวจที่มีการรายงานว่าองค์กรของพวกเขาที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Only 38 percent of the respondents reported that change has led to their organization achieving high performance) Holbeche (2006) ผลการศึกษาพบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และจากผลการศึกษาของ Jones, Hobman and Gallois (2008) สำหรับประเด็นความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีส่วนสัมพันธ์กับการแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional respond) ทักษะคิดที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitudes toward to change) ความพร้อมสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจนกระทั่งระดับหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลง การเตรียมพร้อมที่ดีสำหรับกระบวนการสื่อสารสำหรับองค์กรไปสู่พนักงานนั้น เป็นปัจจัยสำคัญ

ที่จะส่งผลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปถึงจุดหมายได้โดยช่วยลดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการได้อย่างดี โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับเนื้อหาในการสื่อสาร ระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร และผลการศึกษาของ Kali, Joana and Kuntz (2009) ในประเด็นที่เกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) พบว่าพนักงานในองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีพันธสัญญาต่อองค์กร (Organizational commitment to change reaction) สำหรับ Madson, Miller and John (2005) พบว่า การมีทัศนคติในเชิงบวกจะสามารถนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากกระบวนการสื่อสารสามารถที่มากพอให้กับพนักงาน จะช่วยสร้างความเข้าใจ ตระหนักรู้ให้กับพนักงานสามารถเข้าใจถึงคุณค่า ประโยชน์ในเชิงบวกของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีผลที่สัมพันธ์โดยตรงกับการตอบรับของพนักงานในการตัดสินใจที่จะมีผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ผลการศึกษาของ Waal (2012) ในส่วนของปัจจัยหลักที่สำคัญของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในด้านคุณภาพของพนักงาน (Employee Quality) ที่กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับคนตั้งแต่กระบวนการค้นหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น

4 คุณลักษณะที่สำคัญ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ที่จะช่วยให้คนเกิดความกระตือรือร้นในการทำบางสิ่งให้บรรลุเป้าหมาย การฟื้นตัวและความยืดหยุ่น (Resilience and flexibility) ซึ่งต้องพร้อมทั้งในการสร้างสภาวะที่ฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีความสามารถในการปรับตัวที่ยืดหยุ่นที่มีความหลากหลายในแต่ละสถานการณ์ มีความหลากหลายและความพร้อมในการทำงาน ด้วยวิถีคิดในการทำงาน มุมมองและประสบการณ์ ในการเตรียมความพร้อมเพื่อนำมาปรับใช้กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ และ การเป็นหุ้นส่วนที่ดี (Partnership) สามารถที่จะสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อร่วมงาน ลูกค้า หุ้นส่วนทางธุรกิจ ผู้มีส่วนได้เสีย โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับความสามารถที่ดีของพนักงานนั้นอยู่ที่การบริหารจัดการที่ดีด้วย ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมที่ดีในการนำพาองค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้

1. แนวทางการบริหารองค์กร บริหารคนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาว และ จีน สูการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

กลุ่มมิตรผล ประเทศไทย	กลุ่มมิตรผล สปป.ลาว	กลุ่มมิตรผล จีน
1. มุ่งเน้นให้พนักงานภายในองค์กร มีความเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	แบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก 1. การมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	แบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก 1. การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
2. มุ่งเน้น ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรและการจัดการในประเด็น ดังนี้	1.1 การสร้าง Core Competency ขององค์กร 1.2 การผลักดันให้มีผลประกอบการที่โดดเด่น 1.3 การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน 1.4 การเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร	1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และความสามารถหลักขององค์กร ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 1.2 การมุ่งเน้น สร้างผลสำเร็จในการดำเนินงาน และผลประกอบการที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง
2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้ชัดเจนและท้าทาย		
2.2 สร้างกลยุทธ์ให้ได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ		
2.3 การจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกัน		

กลุ่มมิตรผล ประเทศไทย	กลุ่มมิตรผล สปป.ลาว	กลุ่มมิตรผล จีน
2.4 การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ	2. การสร้างความความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	1.3 การเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร & ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถ และความมุ่งมั่นของพนักงาน
2.5 การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบของพนักงานและหน่วยงานอื่นๆ	2.1 ด้านองค์กรและการจัดการ - จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์	2. การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
2.6 บทบาทของผู้บริหารในการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งมั่นบรรลุความสำเร็จร่วมกัน	2.2 ด้านการเรียนรู้: - การบริหารจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ - ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในองค์กร ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา - การโค้ชสอนงานจากผู้บังคับบัญชา	2.1 การให้ความสำคัญมุ่งเน้นให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
	2.3 ด้านภาวะผู้นำ: - การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง จากผู้บริหารเพื่อรับรู้การเปลี่ยนแปลงและสร้างขวัญกำลังใจ	2.2 การพัฒนาวิธีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ
	2.4 ด้านความสามารถของพนักงาน: - มีการจัดทำระบบความสามารถในองค์กรอย่างเป็นระบบที่สนับสนุนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุ	2.3 ผู้บังคับบัญชาให้เวลาในการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน

#### ด้านการสื่อสาร:

1. สร้างหน่วยงานรับผิดชอบในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง
2. เพิ่มช่องทางสื่อสาร
3. สร้างการสื่อสารที่รวดเร็ว เป็นระบบ

2. การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและแนวทางในการสร้างจิตสำนึก ความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงสำหรับกลุ่มน้ำตาลมิตรผล

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอสรุปเป็นประเด็นสำคัญในการขับเคลื่อนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีแนวทางในการสร้างจิตสำนึก ความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และท้าทาย: โดยองค์กรสามารถนำเครื่องมือในการบริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ มาเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่อนาคต

ประเด็นที่ 2 การประเมินความสามารถในปัจจุบันขององค์กร หรือการวินิจฉัยขององค์กร (Organization diagnosis): โดยการประเมินดังกล่าว สามารถดำเนินการในรูปแบบการวินิจฉัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่มย่อยจากตัวแทนทุกสถานที่ ทุกระดับพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดอ่อน โอกาสหรืออุปสรรคและข้อจำกัด องค์กรประกอบเพื่อไปสู่ความสำเร็จ หรือการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณมาเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลจากองค์กรภายนอก หรือการ Benchmarking

ประเด็นที่ 3 การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง (Change communication): การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างจิตสำนึกความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน ทั้งนี้ องค์กรต้องจัดให้มีการสื่อสารในช่องทางต่างๆ อย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่สำคัญ (Force of change) ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ประเด็นที่ 4 การนำข้อมูลจากภายนอกเข้ามาในองค์กร: โดยการทำให้พนักงานเปิดรับความเคลื่อนไหวความเป็นไปจากภายนอก โดยเฉพาะความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลง (Change initiative) ที่ช่วยเสริมความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรภายนอก

ประเด็นที่ 5 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในองค์กร ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leader): โดยองค์กรควรมีแนวทางในการเสริมสร้าง พัฒนาคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรให้เป็นผู้การเปลี่ยนแปลง โดยมีคุณลักษณะ 7 ประการ (Michael fullan) คือมีความแน่วแน่ในการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติด้วยความไต่ตรง และทำด้วยความเรียบง่าย สร้างแรงจูงใจให้ผู้คน ด้วยการนำและกระตุ้นพนักงาน ประสานสร้างร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล รับรู้ เข้าใจ

ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินการ

ประเด็นที่ 6 การจัดการกับบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง: จำเป็นที่องค์กรต้องแสดงออกให้เห็นถึงแนวทางในการบริหารจัดการกับบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีที่มาจากหลายเหตุผล ทั้งนี้ วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับคนที่พยายามคัดค้านในทุกเรื่อง มี 3 วิธีคือ 1) ป้องกันไม่ให้พนักงานกลุ่มนี้สร้างความเสียหายด้วยการเบี่ยงเบนความสนใจ 2) ผลักดันให้คนกลุ่มนี้ออกไปจากองค์กร และ 3) การเผยแพร่พฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ให้คนอื่นได้รับรู้ และทำให้สังคมกดดันให้พวกเขาลดหรือเลิกพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมดังกล่าว (Kotter, 2008)

ประเด็นที่ 7 การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร: โดยองค์กรสามารถออกแบบแผนการพัฒนาฝึกอบรมประจำปี ให้มีโปรแกรมพัฒนาและฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารระดับต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนโปรแกรมการสร้างตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Change readiness program)

ประเด็นที่ 8 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง: วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ทั้งในด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร การกระตุ้นความผูกพันร่วมกันในองค์กรนั้นๆ รวมถึงวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่นๆ เช่น องค์กรที่ดำเนินธุรกิจอื่น นอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในกลุ่มธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ซึ่งจะทำได้สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการวิจัยว่าเป็นไปในทิศทางใด



3. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นระยะๆ เนื่องจากพฤติกรรมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดตามระยะเวลา, โอกาส, สถานที่ รวมถึงถึงตัวบุคคล อาจมีการเพิ่มความคิดเห็นในส่วนต่างๆ นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไป เพื่อให้เกิดแนวความคิดที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อการศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจต่อไป

4. จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวผลจากการวิจัยในองค์กรประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่าความสามารถและความมุ่งมั่นกับค่านิยม และวัฒนธรรม

องค์กร เป็นประเด็นที่น่านำไปศึกษาต่อภายใต้ประเด็นคำถามของงานวิจัยที่ว่า “ค่านิยมที่แข็งแกร่งเป็นฐานทำให้เกิดความมุ่งมั่นพัฒนาความสามารถของพนักงานหรือไม่” ทั้งนี้สามารถนำไปศึกษาต่อในทั้งภาครัฐ และเอกชน เพราะทั้งค่านิยม และความสามารถของพนักงานเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่แสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

5. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในธุรกิจภาคเอกชน ซึ่งเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร ดังนั้นในครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในกลุ่มของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต่อไป

## บรรณานุกรม

- กฤษฎา มนเทียร วิเชียรฉาย. (2558). *กลุ่มมิตรผล ประกาศวิสัยทัศน์ผู้นำด้านน้ำตาลและชีวพลังงานระดับโลก*. เข้าถึงได้จาก <http://marketeer.co.th/archives/43107>
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จอห์น พี คอตเตอร์. (2546). *เปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ต้องใจรัก* (อุดา โขติสรยุทธ์, แปล). กรุงเทพฯ: ไทศการพิมพ์.
- เจ สตีวาร์ด แบล็ก และฮอล บี กริเจอร์เซนต์. (2553). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง* (ปวีณ แปลงประวีติ, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กชเพอร์เน็ท.
- ทอฟเฟลอร์. (2542). *คิดใหม่เพื่ออนาคต* (ชินวัชร ไซยะตระกูลชัย, แปล). กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- โทมัส เจ ปีเตอร์ และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน. (2530). *Insearch of excellence*. (วีรัชย์ ตันติวีระวิทยา, แปล). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ประภัสสร เทพชาตรี. (2559). *แนวโน้มโลกปี 2030*. เข้าถึงได้จาก <http://www.drprapat.com/แนวโน้มโลกปี-2030/>
- พสุ เศรษฐินทร์. (2549). *แนวความคิดการบริหาร: องค์ประกอบของ High Performing Organization*. เข้าถึงได้จาก <http://infogotomanager.com/news/printnews.aspx?id=54155>
- พัลลภา ปติสันต์. (2550). *การศึกษาเรื่องบทบาทของผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นในการลดช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม*. เข้าถึงได้จาก [http://www.tpa.ot.th/publisher/pdffileDownloadS/fq143\\_p55-57.pdf](http://www.tpa.ot.th/publisher/pdffileDownloadS/fq143_p55-57.pdf)
- พิไลพร สมนึก. (2551). *ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในการใช้บริการในโรงแรมระดับ 4 ถึง 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- เพ็ญวณิช แบรินแลย์. (2554). *ความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ*. เข้าถึงได้จาก <http://phraewwnit-bianlae.blogspot.com/2011/11/blog-post.html>
- ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2542). *การวิเคราะห์ผู้รับสาร*. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิบูลย์ แซ่จุง. (2552). *ความแตกต่างระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=wbj&month=25-02-2009&group=12&gblog=22>
- สมชาย จันทรศรีงาม. (2559). *เทคโนโลยีสารสนเทศกับกลยุทธ์ธุรกิจ. MIS: Management Information System*. เข้าถึงได้จาก [http://www.sirikitdam.egat.com/WEB\\_MIS/117/mis.htm](http://www.sirikitdam.egat.com/WEB_MIS/117/mis.htm)
- เอกสิทธิ์ เข้มงวด. (2557). *รายงานการวิจัยการศึกษาเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมระหว่างไทย-ญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก [http://ba.tni.ac.th/new/upload/files/Research\\_Ekkasit1.pdf](http://ba.tni.ac.th/new/upload/files/Research_Ekkasit1.pdf)
- เอ็ดวาร์ด อี ลอว์เลอร์ ทรี และคริสโตเฟอร์ จี วอร์เลย์. (2552). *องค์กรเปลี่ยนแปลงสู่ความยิ่งใหญ่: Built to change*. (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, แปล). กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Barrow R., Milburn, G. (1990). *A critical dictionary of education concepts* (2<sup>nd</sup> ed.) New York: Teachers Collage.
- Bellows, R., Gilson, T. Q., & Odiorne, G. S. (1962). *Executive Skills: Their Dynamics and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Brokaw, G. S., & Mullins, J. M. (2006). In Pursuit of High Performance-Part I in The Public Manager. *The Quarterly for Practionaers*, 35(4).



- Burke, W. W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Buytendijk, F. (2006). Five key to building high performance organization. *Business Performance Management Magazine*, 24.
- Carr, D. K., Hard, K. J., & Trahan, W. J. (1996). *Managing the change process*. NY: McGraw-Hill.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of Commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Cheng Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489
- Coming, T. G., & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change* (8<sup>th</sup> ed.). Douthern California: Thomson South-Western.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Erlbaum
- Cronbach, L. J. (1963). *Education psychology*. New York: Harcourt Brace and World.
- De Waal, A. A. (2007). The Characteristics of High Performance Organization. *Business Strategy Series*. 8(3), 179-185.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53, 419-442
- Eul-Im, O., Gu, K., & Young-Tae, B. (2009). The effects of organizational learning on organizational change and performance in local public agency. *Korean Society & Study on Administration*, 25(6), 55.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill Book.
- Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2008). *Change the way you lead change: Leadership strategies that really work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hilgard, E. R., & Bower, G. H. (1981). *Theories of learning* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs. NJ: Prentice- Hall
- Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan V. J. (2008). Employee Perceptions of organizational change: Impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316.
- Jupp, V., & Younger, M. P. (2004). A Value Model for the Public Sector, *Outlook Journal*, February .
- Kali, M., Joana, R. C., & Kuntz, K. N. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42,(2).
- Lawler, E. E. (2005). Creating high performance organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 43(10), 1-7.
- Machin, M. A., Fogarty, G. J., & Bannon, S. F. (2009). Predicting Employees' Commitment to and Support for Organisational Change. *Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 2(1), 10-18.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14
- McCaughey, C. D., Moxley, R. S., & Velsor, E. V. (1998). Our View of Leadership Development in The Center for Creative Leadership. In *Handbook of Leadership Development*, (pp.110-125). San Francisco: Jossey-Bass.
- Madson, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organization change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2) 213-234.

- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, 7(3), 1-7.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee Commitment and Support for an Organizational Change: Test of the Three-Component Model in Two Cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211.
- Pressey, S. L., Robinson, F. P., & Horrocks, J. E. (1959). *Psychology in Education*. New York: Harper - Collins.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday.
- Seo, S., Park, S., Go, M., Kim, N., & Lim, S. (2015). Key Factor of Change Readiness for the Success of Management Innovation in Manufacturing Industry, Department of Industrial and Management Engineering, Deajin University. *International Journal of u- and e- service, science and technology*, 8(10), 179-192.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 727-748.
- Shinha, J. B. P., Vohara, N., Singhal, S., Sinha, R. B. N., & Ushashree, S. (2002). Normative predictions of collectivist-individualist intentions and behavior of Indians. *International Journal of Psychology*, 37(5), 309-319.
- Sinha, J. B., Sinha, T. N., Verma, J., & Sinha, R. B. N. (2001). Collectivism coexisting with individualism: An Indian scenario. *Asian journal of social psychology*, 4(2), 133-145.
- Sirkin, H., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management (Electronic version). *Harvard Business Review*, 83(10), 108-118.
- Skinner, C. E. (1965). *Education psychology*. New York: Prentice Hall.
- Starbuck, W. H., & Hedburg, B. L. T. (1977). Saving an organization form a stagnating environment. In H. B. Thorelli (Ed.) *Strategy + Structure = Performance*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Stephen, P. R. (1988). *Management* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Englewood Cliff.
- Stone, Barbara. (1999). *Emotional Intelligence and Core Competencies*. Retrieved from [www.joe.org/joe/1999december/iw4.htm](http://www.joe.org/joe/1999december/iw4.htm).
- Szilagyi, A. D., Jr. & Wallace, M. J. Jr. (1990). *Organizational Behaviour and Performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Company
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tu, Y., Lin, S., & Chang, Y. (2011). A Cross-Cultural Comparison by Individualism/Collectivism among Brazil, Russia, India and China. *International Business Research*, 4(2), 175-182.
- Waal, A. D. (2012). *Employee quality: A requisite for becoming a high-performance organization employment relations today*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. New York: Harper and Row