



## การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน

ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ\* สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และ ชีรวุฒิ บุญยโสภณ

ภาควิชาพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 1751 8164 อีเมล: ariyathida@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2019.11.002

รับเมื่อ 9 กรกฎาคม 2562 แก้ไขเมื่อ 22 กรกฎาคม 2562 ตอรับเมื่อ 25 กรกฎาคม 2562 เผยแพร่ออนไลน์ 8 พฤศจิกายน 2562

© 2019 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน และ 3) เพื่อจัดทำคู่มือการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน ใช้การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ด้วยเทคนิควิจัยเดลฟาย การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการดำเนินการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาธุรกิจอุตสาหกรรม และผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอุตสาหกรรม เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะองค์กร มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ทิศทางและวิสัยทัศน์ 2) กลยุทธ์องค์กร 3) โครงสร้างและวัฒนธรรม 4) การสร้างนวัตกรรม และ 5) การสร้างเครือข่าย ด้านกระบวนการทำงานที่มีระบบการทำงานที่แม่นยำ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 2) การสร้างคนเก่ง ด้านผู้นำองค์กร มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การนำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) การนำแบบร่วมมือร่วมใจ 3) การนำแบบกล้าหาญและสร้างสรรค์ และ 4) การนำแบบยืดหยุ่นและรวดเร็ว คู่มือการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผันแบ่งออกเป็น ส่วนที่ 1 สารสำคัญของคู่มือ และส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการองค์กร ประกอบด้วย 4 หมวดการพัฒนา 12 หน่วยการเรียนรู้ รูปแบบได้รับความเห็นชอบด้วยมติเอกฉันท์ในการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ และคู่มือได้รับการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในการสนับสนุนการเจริญเติบโตของธุรกิจในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน

**คำสำคัญ:** รูปแบบการจัดการ เศรษฐกิจพลิกผัน คนเก่ง องค์กรที่ोजัล



## The Model Development for Thai Industrial Business Organization in the Age of Disruptive Economy

Thidarat Ariyaprasert\*, Supatta Pinthapataya and Teravuti Boonyasopon

Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand

\* Corresponding Author, Tel. 08 1751 8164, E-mail: ariyathida@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2019.11.002

Received 9 July 2019; Revised 22 July 2019; Accepted 25 July 2019; Published online: 8 November 2019

© 2019 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the essential components of an organization management model for Thai Industrial Business Organization in the Age of Disruptive Economy; 2) to develop the organization management model for Thai Industrial Business Organization in the Age of Disruptive Economy; and 3) to construct a guideline manual for application to Thai Industrial Business Organization in the Age of Disruptive Economy. The research was a mixed method of qualitative and quantitative approach using Delphi technique, factor analysis, and focus group discussion. The participants were business executives, business consultants and the experts & specialists in Thai Industrial Business Organizations. The research tools were interview questions, questionnaire and record forms. The data were analyzed by using content analysis and the statistic for mean, median, interquartile and factor analysis. The results revealed that the model development of organization management comprised 4 essential dimensions with 12 components. The first dimension was Organizational Attribute consisted of 5 components: 1) Vision & Direction; 2) Strategy; 3) Structure & Culture; 4) Building Innovation; and 5) Networking. The second was working process consisted of Systemic Accuracy. The third was Human Capital Management consisted of 2 components: 1) Human Resources Development and 2) Talent Management. The fourth dimension was Organizational Leaders consisted of 4 components: 1) Transformational Leadership; 2) Collaborative Leadership; 3) Courageous & Creative Leadership; and 4) Agile Leadership. The manual composed of 2 parts which Part 1 identified the manual key points and Part 2 identified the development guidelines with 4 development modules and 12 learning units. The model was approved with consensus agreement by the experts for the appropriateness in application. The manual was further evaluated for supporting the growth of business in the age of disruptive economy.

**Keywords:** Model Development, Disruptive Economy, Talent, Agile Organization

Please cite this article as: T. Ariyaprasert, S. Pinthapataya, and T. Boonyasopon, "The model development for thai industrial business organization in the age of disruptive economy," *The Journal of KMUTNB*, vol. 30, no. 2, pp. 314-323, Apr.-Jun. 2020 (in Thai).

## 1. บทนำ

ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วก่อให้เกิดความพลิกผันในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศทั่วโลก นักวิชาการได้กล่าวถึงสภาวะของความพลิกผันใน 4 เรื่องหลัก ที่เรียกว่า “VUCA” คือความผันผวน (V; Volatility) ความไม่แน่นอนสูง (U; Uncertainty) ความซับซ้อน (C; Complexity) และความคลุมเครือ (A; Ambiguity) ที่ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน [1] ในทุกภาคส่วนของธุรกิจอุตสาหกรรมและการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่มีแรงขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาเรื่องนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพในระบบการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะหรือปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบดิจิทัลที่ส่งผลให้เกิดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่แตกต่างไปจากเดิม ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตทั้งในส่วนของผู้ผลิตและผู้บริโภคที่มีมากขึ้นและไม่จำกัด

จากข้อมูลของสถาบันแมคเคินซี โกลบอล ปี ค.ศ. 2013 ได้ระบุนวัตกรรมเทคโนโลยีพลิกโลกธุรกิจและเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ อุตสาหกรรม และสังคม ได้แก่ อินเทอร์เน็ตไร้สาย (Mobile Internet) เทคโนโลยีอัตโนมัติในด้านการวิเคราะห์ (Automation of Knowledge Work) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) เทคโนโลยีเพื่อเก็บข้อมูลและซอฟต์แวร์ (Cloud Computing) เทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Advanced Robotics) ยานพาหนะไร้คนขับหรือกึ่งไร้คนขับ (Autonomous Vehicle) ฯลฯ โดยการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจซึ่งประเมินมูลค่ารวมประมาณ 14-33 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ ต่อปี [2] ซึ่งส่งผลกระทบให้เกิดการพลิกผันของธุรกิจอุตสาหกรรมทั่วโลก โดยมีการเกิดขึ้นของธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และการล่มสลายของบริษัทชั้นนำที่เคยยิ่งใหญ่ในอดีต ผลการศึกษาอายุเฉลี่ยของบริษัทที่ติดอันดับในดัชนีเอสแอนด์พี 500 (S&P 500 Index) ซึ่งเป็นดัชนีการคัดเลือกหุ้นใหญ่ 500 บริษัท ที่มีมูลค่าทางการตลาดสูงสุดในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าบริษัทที่ติดอันดับ 500 บริษัท มีอายุบริษัทเฉลี่ยต่ำกว่า 20 ปี และยังเป็นสัญญาณว่าอายุเฉลี่ยของบริษัทกำลังสั้นลง

อย่างต่อเนื่อง และคาดการณ์ด้วยว่าประมาณ 70% ของธุรกิจในปี ค.ศ. 2012 จะสูญหายออกจากธุรกิจไปในปี ค.ศ. 2027 [3] ดังตัวอย่างบริษัทใหม่ที่เติบโตเข้ามาในวงการตลาดหุ้นในสหรัฐฯ เช่น บริษัทอเมซอน (Amazon) บริษัทอัลฟาเบต (Alphabet) และบริษัทแอปเปิล (Apple) [4] ในทางกลับกันเศรษฐกิจพลิกผันก็ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างชัดเจนต่อการสูญหายไปของบริษัทที่เคยติดอันดับในวงการธุรกิจ ตัวอย่างเช่น บริษัทเรดิโอ แชกซ์ (Radio Shack) เวนดี้ (Wendy's) เซียร์ส (Sears) โกดัก (Kodak) เป็นต้น

สำหรับในประเทศไทยได้มีการวิเคราะห์ถึงสาขาธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจพลิกผัน [5] โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามระดับความแรงของผลกระทบ โดยธุรกิจอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบแรงมาก คือ 1) พลังงาน 2) ขนส่ง 3) สื่อและบันเทิง 4) โทรคมนาคม และ 5) เทคโนโลยี ธุรกิจอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบระดับแรง คือ 1) ท่องเที่ยว 2) สุขภาพ 3) การเงิน 4) อุตสาหกรรมการผลิต และ 5) คำปรึกษ และสาขาที่ได้รับผลกระทบระดับเบา 1) บริการรัฐ 2) การศึกษา ซึ่งจะเห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจน ดังเช่น ปัญหาการปิดตัวของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์และนิตยสาร ซึ่งได้รับผลกระทบจากนวัตกรรมด้านระบบดิจิทัล ความนิยมในการใช้สมาร์ทโฟน และการเติบโตขึ้นของสื่อสังคมออนไลน์ เช่น ทวิตเตอร์ เฟซบุ๊ก ยูทูป ปัญหาของธุรกิจธนาคารไทยที่มีการปรับลดจำนวนสาขาลงอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นผลจากนวัตกรรมทางการเงิน และธุรกิจการให้บริการชำระเงินออนไลน์ เช่น เพย์พาว อาลีเพย์ ฯลฯ ที่กำลังเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจการซื้อขายของออนไลน์ เช่น Lazada, Shopee และ JD.Com เป็นต้น อีกทั้งความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมสกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrency) และนวัตกรรมบล็อกเชน ก็ได้ส่งผลกระทบต่อปัญหาในระบบการเงินของโลก โดยผู้ให้บริการสังคมออนไลน์เฟซบุ๊กได้ออกมาประกาศจัดตั้งสกุลเงินดิจิทัลชื่อ ลิบรา (Libra) ซึ่งคาดการณ์ว่าจะทำลายระบบการเงินดั้งเดิมของแต่ละประเทศและจะส่งผลกระทบต่อความพลิกผันกับภาคธุรกิจ ตลาดเงินและตลาดทุนทั่วโลก เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบนิเวศการชำระเงินเพื่อซื้อและแลกเปลี่ยนบริการของสินค้าทั่วโลก นอกจากนี้ยังมีปัญหาในธุรกิจขนส่งซึ่งได้รับผลกระทบจากการขยาย

บริการธุรกิจขนส่งจากต่างประเทศ เช่น บริษัท เคอรี่ โลจิสติกส์ ลาลามูฟ ไลน์แมน ชิปปิง ฯลฯ ซึ่งมีมาตรฐานการให้บริการที่รวดเร็ว และมีราคาต่ำกว่า ส่งผลต่อธุรกิจดั้งเดิม ดังเช่น บริษัทไปรษณีย์ไทยที่ต้องเผชิญกับภาวะการปรับตัว และเร่งพัฒนาระบบการให้บริการเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ และยังมีปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งมีการนำเข้าหุ่นยนต์เข้ามาใช้แทนแรงงานคนมากขึ้น และมีแนวโน้มนำมาใช้เพื่อทดแทนแรงงานที่หายากขึ้นในอุตสาหกรรมภาคบริการ เช่น โรงพยาบาล หรือร้านค้า รวมถึงเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงหุ่นยนต์กับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างแม่นยำจะส่งผลกระทบต่อความพลิกผันของธุรกิจอุตสาหกรรมที่จะเกิดปัญหาการตกงานของแรงงานที่ไม่สามารถพัฒนาทักษะให้สามารถตอบรับกับรูปแบบการทำงานแบบใหม่ รวมถึงองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงการผลิตได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และสังคม

จากปัญหาดังกล่าวพบว่า องค์กรในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมองค์กรต่างๆ ต้องเตรียมรับมือกับการพลิกผันในธุรกิจอุตสาหกรรม โดยการพัฒนาแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผันจะเป็นแนวทางที่ให้องค์กรได้หันมาพิจารณาปรับและพัฒนาแบบการจัดการให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจของตนเพื่อสร้างความเจริญเติบโตในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน โดยงานวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน และเพื่อจัดทำคู่มือการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน

## 2. วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย มีดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลักการทฤษฎีรูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

2. ดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

2.1 การรวบรวมข้อมูล รอบที่ 1 จากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาในธุรกิจอุตสาหกรรม รอบที่ 2 และ 3 รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาในธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 21 คน

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์ด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยสถิติมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม เพื่อประกอบการตัดสินใจและใช้ในการยืนยันผลคำตอบจากแบบสอบถามเพื่อใช้ในการศึกษาองค์ประกอบในงานวิจัย

3. ดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

3.1 การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากประชากรจำนวน 810 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 264 คน อ้างอิงตามตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน [6] โดยประกอบด้วยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในองค์กร

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) โดยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลโดยค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และค่า Bartlett's test of sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ และหาค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปร เพื่อสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction)

4. เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบจากขั้นตอนที่ 2 และ 3 มาวิเคราะห์และจัดทำรูปแบบและโครงสร้างคู่มือการจัดการองค์กร

5. จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อประเมินรูปแบบและโครงสร้างคู่มือโดยนักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 16 คน

6. จัดทำคู่มือการจัดการองค์กร โดยมีการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ว่ามีความเหมาะสมในการใช้เป็นแนวทางการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน

### 3. ผลการวิจัย

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

3.1.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (รอบที่ 1) โดยใช้การสกัดข้อมูลจากคำสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่มีการปรับตัวด้านการจัดการองค์กรเพื่อตอบรับยุคเศรษฐกิจพลิกผัน จำนวน 15 คน และที่ปรึกษาให้กับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมไทยด้านการจัดการองค์กร จำนวน 8 คน รวม 23 คน โดยสังเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด 4 ด้านหลักๆ ในการจัดการองค์กร ได้แก่ 1) ด้านลักษณะองค์กร ซึ่งมีทิศทาง กลยุทธ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรม 2) ด้านกระบวนการทำงาน 3) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมุ่งเน้นในการสร้างคนเก่ง และ 4) ด้านผู้นำองค์กรที่ต้องมีความกล้าตัดสินใจรอบรู้ เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และทันสมัย

3.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตามวิจัยเดลฟาย (รอบที่ 2) ประกอบด้วยแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 73 ข้อ โดยส่งไป 23 คนเต็ม ได้รับการตอบกลับมา 21 คน นำผลตอบกลับมาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Mdn) อยู่ในช่วง 4.00-5.00 ซึ่งมีความจำเป็นในระดับมากถึงมากที่สุด และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) อยู่ในช่วงตั้งแต่ 0-1 โดยสามารถสรุปตัวแปรที่ไม่สอดคล้องทั้งหมด 9 ข้อ

3.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตามวิจัยเดลฟาย (รอบที่ 3) โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดฉบับเดิม ที่ได้เพิ่มแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งระดับค่าความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามรายข้อเพื่อเปรียบเทียบกับภาพรวม โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบอีกครั้งหลังจากได้เห็นผลคะแนนรวมรายข้อ โดยได้นำผลคะแนนรอบที่ 3 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่ามัธยฐาน อยู่ในช่วงตั้งแต่ 4.00-5.00 ซึ่งมีความจำเป็นมากถึงมากที่สุด มี 68 ข้อ ที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ อยู่ในช่วงตั้งแต่ 0-1 แสดงผลสามารถสรุปได้ว่า มีความสอดคล้องทั้งหมด 68 ข้อ และไม่สอดคล้องจำนวน 5 ข้อ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลการสกัดข้อมูลจากการวิจัยเดลฟาย (แบบสอบถามรอบที่ 3)

| มิติด้านการจัดการ                        | หัวข้อ                           | ตัวแปร    |
|--|----------------------------------|-----------|
| ด้านที่ 1<br>ลักษณะองค์กร                | - ทิศทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์     | 7 ตัวแปร  |
|  | - โครงสร้างและวัฒนธรรม           | 13 ตัวแปร |
|  | - การสร้างนวัตกรรม               | 6 ตัวแปร  |
|  | - การสร้างเครือข่าย              | 5 ตัวแปร  |
| ด้านที่ 2<br>กระบวนการทำงาน              | - ระบบการทำงานที่รวดเร็วแม่นยำ   | 8 ตัวแปร  |
| ด้านที่ 3<br>การจัดการ<br>ทรัพยากรมนุษย์ | - การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล | 9 ตัวแปร  |
|  | - การสร้างคนเก่ง                 | 6 ตัวแปร  |
| ด้านที่ 4<br>ผู้นำองค์กร                 | - การนำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง    | 4 ตัวแปร  |
|  | - การนำแบบร่วมมือร่วมใจ          | 4 ตัวแปร  |
|  | - การนำแบบกล้าหาญและสร้างสรรค์   | 2 ตัวแปร  |
|  | - การนำแบบยืดหยุ่นและรวดเร็ว     | 4 ตัวแปร  |

#### 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

##### 3.2.1 ผลสรุปจากการใช้โปรแกรมสถิติ SPSS

เป็นการคำนวณหาค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน โดยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลจากกลุ่ม โดยผลวิจัยพบว่า มีค่า KMO = 0.944 แสดงว่าข้อมูลเหมาะสมในการใช้วิเคราะห์ปัจจัยได้ ค่า Bartlett's Test of Sphericity เป็นการตรวจสอบความเป็นอิสระของตัวแปรแต่ละตัว โดยผลการวิจัยพบว่า มีค่า 0.000 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ ตัวแปรมีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่า KMO และ Bartlett's Test

| KMO and Bartlett's Test                          |           |
|--|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy  | 0.944     |
| Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square | 24429.934 |
| df   | 2628      |
| Sig.   | 0.000     |

### 3.2.2 ผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการ

วิเคราะห์ส่วนประกอบหลัก (Principle Component Analysis) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) โดยพบว่า มีองค์ประกอบสำคัญโดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ และใช้หลักการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่ามากกว่าเข้าใกล้ +1 หรือ -1 จัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยเลือกค่าน้ำหนักที่มากที่สุดเป็นตัวตัดสินองค์ประกอบ โดยสามารถจัดได้ 9 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าไอเกน และการตั้งชื่อองค์ประกอบในเทคนิค วิจัยองค์ประกอบ (EFA)

| ชื่อองค์ประกอบ             | ค่าไอเกน (Eigen Values) |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. ผู้นำองค์กร             | 41.694                  |
| 2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ | 2.602                   |
| 3. โครงสร้างและวัฒนธรรม    | 2.13                    |
| 4. กระบวนการทำงาน          | 1.88                    |
| 5. ทิศทางและวิสัยทัศน์     | 1.722                   |
| 6. การสร้างเครือข่าย       | 1.377                   |
| 7. การสร้างนวัตกรรม        | 1.282                   |
| 8. กลยุทธ์องค์กร           | 1.133                   |
| 9. เทคโนโลยี               | 1.095                   |

### 3.2.3 ผลของการจัดทำรูปแบบการจัดการองค์กร

การจัดทำรูปแบบการจัดการองค์กรมีการพิจารณาเปรียบเทียบองค์ประกอบที่ได้จากผลวิจัย 2 เทคนิค ตามตารางที่ 4 โดยพิจารณาองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี จาก



รูปที่ 1 รูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน

ผลวิจัยองค์ประกอบเชิงสำรวจให้รวมอยู่ในองค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม ตามผลวิจัยเดลฟาย และเป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม รวมถึงพิจารณาองค์ประกอบย่อยหัวข้อกลยุทธ์องค์กรจากผลการวิจัยองค์ประกอบเชิงสำรวจ เพิ่มเป็นองค์ประกอบย่อยด้านลักษณะองค์กร โดยการสนทนากลุ่มเสนอให้จัดรูปแบบการจัดการองค์กรโดยอิงผลตามวิจัยเดลฟาย เนื่องจากเป็นงานวิจัยเพื่ออนาคต และสามารถสรุปผลการจัดทำรูปแบบการจัดการด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านลักษณะองค์กร มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ทิศทางและวิสัยทัศน์ 2) กลยุทธ์องค์กร 3) โครงสร้างและวัฒนธรรม 4) การสร้างนวัตกรรม และ 5) การสร้างเครือข่าย องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานที่ประกอบด้วยระบบการทำงานที่แม่นยำ องค์ประกอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 2 องค์ประกอบย่อยคือ 1) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 2) การสร้างคนเก่ง และองค์ประกอบด้านผู้นำองค์กร มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การนำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) การนำแบบร่วมมือร่วมใจ 3) การนำแบบกล้าหาญและสร้างสรรค์ และ 4) การนำแบบยืดหยุ่นและรวดเร็ว โดยสามารถแสดงดังรูปที่ 1



#### ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเทคนิค เดลฟายและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

| วิจัยเดลฟาย   | วิจัยองค์ประกอบเชิงสำรวจ   |
|---|--|
| ลักษณะองค์กร<br>1. วิสัยทัศน์และทิศทางกลยุทธ์<br>2. โครงสร้างและวัฒนธรรม<br>3. การสร้างนวัตกรรม<br>4. การสร้างเครือข่ายลักษณะองค์กร           | ลักษณะองค์กร<br>1. ทิศทางและวิสัยทัศน์<br>2. กลยุทธ์องค์กร<br>3. โครงสร้างและวัฒนธรรม<br>4. การสร้างนวัตกรรม<br>5. การสร้างเครือข่าย |
| กระบวนการทำงาน  | 6. กระบวนการทำงาน  |
| การจัดการทรัพยากรมนุษย์<br>1. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>2. การสร้างคนเก่ง   | 7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์   |
| ผู้นำองค์กร<br>1. การนำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง<br>2. การนำแบบร่วมมือร่วมใจ<br>3. การนำแบบกล้าหาญและสร้างสรรค์<br>4. การนำแบบยืดหยุ่นและรวดเร็ว | 8. ผู้นำองค์กร   |

#### 3.2.4 ผลการประเมินรูปแบบการจัดการองค์กร และ โครงสร้างคู่มือ

โดยการนำเข้าการสนทนากลุ่ม โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม 16 คน ประกอบด้วย นักวิชาการ ผู้บริหาร ที่ปรึกษา ธุรกิจอุตสาหกรรม ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล โดยมีความเห็นชอบรูปแบบและโครงสร้างคู่มือด้วยมติเอกฉันท์

#### 3.2.5 ผลการประเมินคู่มือการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน

โดยคู่มือแบ่งออกเป็น ส่วนที่ 1 สารสำคัญของคู่มือ และส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการองค์กร ประกอบด้วย 4 หมวดการพัฒนา 12 หน่วยการเรียนรู้ โดยได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ที่ปรึกษา และนักวิชาการด้านธุรกิจอุตสาหกรรม โดยให้ข้อคิดเห็นว่ามีเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์กรในยุคเศรษฐกิจพลิกผันเพื่อสร้างการเติบโต

#### 4. อภิปรายผลและสรุป

4.1 ผลการศึกษาการพัฒนาแบบการจัดการองค์กร สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ ลักษณะองค์กร กระบวนการทำงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้นำองค์กร ที่ต้องทำงานประสานกันในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน ซึ่งสอดคล้องกับโมเดล 7S [7] ที่ระบุถึง 7 องค์ประกอบ คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ เอกลักษณ์ พนักงาน ทักษะ และหลักสำคัญสูงสุดขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กร และสอดคล้องกับโมเดล Galbraith Star Model [8] ที่ระบุถึงความสำคัญของกลยุทธ์ องค์กรที่เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงโมเดล Nadler & Tushman [9] ที่ระบุว่า การขับเคลื่อน 4 ด้าน คือ งาน คน โครงสร้าง องค์กร และวัฒนธรรมองค์กร จะทำงานสอดประสานกัน และส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร และสอดคล้องกับโมเดล Burke-Litwin [10] ที่ระบุว่าความเชื่อมโยงด้านการบริหารการจัดการ 12 มิติ คือ สภาพแวดล้อม ภายนอก ภารกิจและกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม โครงสร้าง ระบบ การปฏิบัติด้านการจัดการ บรรยากาศการทำงาน ภาระงานและทักษะส่วนบุคคล ค่านิยม ระดับแรงจูงใจ และประสิทธิภาพส่วนบุคคลและองค์กร สามารถนำไปใช้ในการวินิจฉัย และวางแผนการเปลี่ยนแปลง องค์กร รวมถึงสอดคล้องกับโมเดล Weisbord 6 Box [11] ซึ่งระบุถึง 6 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ โครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ ผลตอบแทน ความเป็นผู้นำ และกลไกที่เป็นประโยชน์ ที่ใช้เป็นกรอบการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ขององค์กร

4.2 ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านผู้นำองค์กร มีความสำคัญด้านการจัดการองค์กรสูงสุด โดยมีรูปแบบการนำ 4 แบบ คือ 1) การนำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) การนำแบบร่วมมือร่วมใจ 3) การนำแบบกล้าหาญและสร้างสรรค์ และ 4) การนำแบบยืดหยุ่นและรวดเร็ว ซึ่ง 5 อันดับสูงสุด

ของตัวแปรด้านการนำ ได้แก่ 1) สร้างให้พนักงานรู้สึกร่วมกับเป้าหมาย คุณค่า และทิศทางขององค์กร 2) มีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) กล้าทดลองเรื่องใหม่ โดยยอมรับความล้มเหลวให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร 4) สื่อสารภาพความสำเร็จขององค์กรให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และ 5) มีการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์คลุมเครือ ไม่ชัดเจนโดยใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน โดยมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ IMD [12] ที่ระบุถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนรูปร่างในองค์กร มี 4 สมรรถนะ คือ 1) อ่อนน้อมถ่อมตัว (รู้ว่าตัวเองยังไม่รู้) 2) มีวิสัยทัศน์ 3) ทุ่มเท รับผิดชอบ และ 4) สามารถปรับตัว และมี 3 พฤติกรรม คือ 1) ตระหนักรู้รอบด้าน ตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลง 2) ตัดสินใจด้วยข้อมูลครบถ้วน และ 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

4.3 ผลการศึกษาวิจัยได้พบองค์ประกอบสำคัญด้านการสร้างเครือข่าย และการสร้างนวัตกรรมที่อยู่ภายใต้องค์ประกอบด้านการจัดการลักษณะองค์กร โดยองค์ประกอบด้านการสร้างเครือข่ายเป็นกลไกสำคัญ และเป็นยุทธวิธีในการสร้างการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร และปรับตัวได้ทันกับภาวะพลิกผัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย [13] เรื่องการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business to Business Networking) ทางอยู่รอดของธุรกิจขนาดย่อมที่ระบุถึงความสำคัญในการสร้างเครือข่ายที่จะช่วยองค์กรธุรกิจในการปรับตัว และอยู่รอดในการแข่งขันในอนาคต โดยสามารถเชื่อมโยงไปสู่การสนับสนุนด้านเงินทุน วัตถุประสงค์ใหม่ อุปกรณ์ รวมถึงการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีความพร้อมในทักษะในอนาคตที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรเพื่อการเติบโตของธุรกิจ และองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างนวัตกรรม เป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความเติบโตให้กับองค์กรในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัย [14] เรื่องความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย โดยระบุว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นความสามารถพื้นฐานที่สำคัญต่อการดำเนินงานและความสำเร็จที่นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรต่างๆ

4.4 ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การสร้างคนเก่ง เป็นองค์

ประกอบย่อยที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคนเก่ง (Talent) จะทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต ซึ่งต่างจากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่สามารถใช้เงินทุนซื้อเข้ามาได้ และคนเก่งที่มีความสามารถจะเป็นที่แย่งชิงกันของทุกอุตสาหกรรม โดยมีความสอดคล้องกับงานวิจัย The War for Talent จาก บริษัท McKinsey & Co, Chambers *et al.* [15] ซึ่งระบุว่า องค์กรชั้นนำขนาดใหญ่กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนผู้ที่มีความสามารถพิเศษหรือคนเก่ง โดยสาเหตุพบว่า องค์กรเผชิญกับความซับซ้อน โดยบุคลากรที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กร ต้องการความฉลาดและความสามารถในการทำงานได้ในระดับสากล รวมถึงต้องการผู้ที่มีความสามารถทำงานในหลากหลายวัฒนธรรม มีความรู้ทางเทคโนโลยี มีทักษะการเป็นผู้ประกอบการและมีความสามารถในการจัดการได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีความสอดคล้องกับผลการสำรวจของสถาบัน The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) กับบริษัทที่ปรึกษาเฮย์ อินเตอร์เนชั่นแนล [16] ที่ได้ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรและการวางแผนคนเก่ง (Resourcing & Talent Management) โดยผลวิจัยระบุว่า ความท้าทายสูงสุดขององค์กรคือการจัดการความสามารถคนเก่ง และการเก็บรักษาของกลุ่มคนเก่ง (Retention) เพื่อป้องกันการไหลออกของคนเก่ง (Turnover) โดยผลการสำรวจระบุว่า มากกว่า 80% ประสบปัญหาเรื่องการรักษาคนเก่ง โดยยังไม่มีแผนงานกลยุทธ์อย่างจริงจัง

ข้อเสนอในการนำผลวิจัยไปใช้

1) องค์กรควรมีการปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้อง โดยมีองค์ประกอบ 4 ตัวหลักที่ทำงานร่วมกัน คือ ผู้นำ ลักษณะองค์กร กระบวนการทำงาน และการจัดการทรัพยากรบุคคล

2) องค์กรควรให้ความสำคัญด้านการสร้างคนเก่ง โดยให้ความสำคัญที่ความสามารถ (Capability) และเปิดโอกาสพิจารณาทั้งคนในและคนนอกอุตสาหกรรม โดยมีการพัฒนาแบบหน้ากว้าง เพื่อให้มีโอกาสในการเติบโต

3) องค์กรควรมุ่งสร้างเครือข่าย โดยส่งเสริมให้มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและออกไปทำงานร่วมกับองค์กร



ภายนอกเพื่อสามารถเรียนรู้และพัฒนาองค์กรได้อย่างรวดเร็ว  
4) องค์กรควรให้ความสำคัญด้านการพัฒนาผู้นำ เพื่อให้สามารถนำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือร่วมใจ กล้าคิดกล้าหาญในการตัดสินใจ และรวดเร็วในการตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการทำวิจัยเรื่องศักยภาพด้านผู้นำองค์กรที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรในการฝ่าวิกฤต

2) ควรมีการศึกษาคุณลักษณะของคนเก่ง และระบบการบริหารคนเก่งที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน

3) ควรมีการศึกษาแนวทางในการวิเคราะห์การสร้างและพัฒนาเครือข่ายเพื่อสร้างการเติบโตขององค์กรในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] V. Santipropop. (2016, September). Bank of Thailand Roles in New Normal. Bank of Thailand, Bangkok, Thailand [Online]. Available: [https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/NorthEastern/Doelib\\_Seminar59/03\\_speech.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/NorthEastern/Doelib_Seminar59/03_speech.pdf) (in Thai).
- [2] J. Manyika, M. Chui, and J. Bughin. (2013, May.). Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. McKinsey & Company [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies>
- [3] P. F. Nunes, J. Bellin, and I. Lee. (2016). *Thriving on disruption: How to become fearless in the face of devastating innovation*. Accenture. [Online]. Available: [https://www.accenture.com/t20160629T014207\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/PDF-24/Accenture-Thriving-Disruption-POV.pdf](https://www.accenture.com/t20160629T014207__w_/us-en/_acnmedia/PDF-24/Accenture-Thriving-Disruption-POV.pdf)
- [4] M. Sheetz. (2017, August). Technology killing off corporate America: Average life span of companies under 20 years. CNBC [Online]. Available: <https://www.cnbc.com/2017/08/24/technology-killing-off-corporations-average-lifespan-of-company-under-20-years.html>
- [5] Thailand Research Development Institute. (2018, Apr.). TDR Public Conference 2018. Thailand Development Research Institute. Bangkok, Thailand [Online]. Available: <https://tdri.or.th/2018/04/tdri-annual-public-conference-2018/> (in Thai).
- [6] T. Ekakoon, *Research Methodology in Behavioral Sciences and Social Sciences*. Ubonratchathane: Ubon Ratchathani Rajabha Textbook Publishing Center, 2000 (in Thai).
- [7] R. H. Waterman, T.J. Peters, and J. R. Phillips, "Structure is not organization Business Horizons," *Business Horizons*, vol.23, no.3, pp. 14–26. 1980.
- [8] J. R. Galbraith. (2016). *The Star Model*. [Online]. Available: <http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>
- [9] D. Nadler and M. Tushman, "A model for diagnosing organizational behavior," *Organizational Dynamics*, vol. 9, no. 2, pp. 35–51, 1980.
- [10] W. W. Burke and G. H. Litwin, "A causal model of organizational performance and change." *Journal of Management*, vol. 18, no. 3, pp. 523–545, 1992.
- [11] Free Management ebooks. (2018). *Weisbord's Six-Box Model*. Free Management ebooks [Online]. Available: <http://www.free-management-ebooks.com/news/weisbords-six-box-model/>
- [12] R. Wade, A. Tarling, and R. Assir. (2017, May). *Agile leadership in an age of digital disruption*. Global Center for Digital Business Transformation,



- an IMD and Cisco Initiative. Lausanne, Switzerland [Online]. Available: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/agile-leadership-in-an-age-of-digital-disruption/>
- [13] S. Nananukul. (2012). *Business to Business Networking*. V-Reform [Online]. Available: <http://v-reform.org/u-knowledges> (in Thai).
- [14] T. Boonvatcharapai, W. Jessdaluk, and K. Tantrabundit, "Organization creativity for service innovation in Thai boutique hotels," *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, vol. 9, no. 3, pp. 1242–1259, 2017 (in Thai).
- [15] E. G. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. M. Hankin, and E. G. Michaels, "The war for talent," *The McKinsey Quarterly*, vol. 3, no. 3, pp. 44–57, 1998.
- [16] The CIPD and Hays. (2017). *Resourcing and Talent Planning 2017*. CIPD [Online]. Available: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/surveys>