

ผลกระทบของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Effects on Change Management in Operational Success of SMEs in the Northeast

ชมัยพร บุญศรีทุม¹, ศรัญญา รักสงฆ์², ชีรา เอรಾವัณ³

Chamaiporn Boonsritum¹, Saranya Raksong², Theera Erawan³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบผลกระทบของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 94 คน และสถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ซึ่งการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ผลวิจัยพบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านการบังคับ มีผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจ SMEs จึงควรนำผลจากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ

คำสำคัญ: การจัดการการเปลี่ยนแปลง, ความสำเร็จในการดำเนินงาน, ธุรกิจ SMEs

¹ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

^{2,3} อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ Master's Student of Economics Program, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

^{2,3} Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

Abstract

The purpose of this study was to verify the effects of change management in operational success of SMEs in the Northeast of Thailand. The data was collection form 94 SMEs Executives in the Northeast of Thailand. Statistics used for data analysis were multiple correlations and multiple regression analysis. Change Management has been defined as independent variables “ Effects on the Operational Success”. The results showed that the change management with respect to coercion positively relationships with the operational success in the following aspects. Therefore, the SMEs executives should apply the results of this research as a guideline for change management in order to increase work efficiency and business competitiveness.

Keywords: Change Management, Operational Success, Small and Medium-Sized Enterprises

บทนำ

ปัจจุบัน ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากกระแสการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นการเปิดเสรีทางการค้า อีกทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาคธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้น และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมีผลต่อการทำธุรกิจโดยตรง ดังจะเห็นได้จากการเปลี่ยนรูปแบบทางด้านการเมือง การปรับตัวทางเศรษฐกิจหรือการเกิดค่านิยมใหม่ๆ ทางสังคมอย่างฉับพลันในหลาย ๆ ประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อการค้าดำรงอยู่ และการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของแต่ละองค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551 : 218) ดังนั้น ทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาให้เหมาะสมที่สุด โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ เพราะจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับระบบภายนอก ทั้งระบบสังคม ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมืองและเทคโนโลยีจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะกับกระแสโลกาภิวัตน์ของยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อองค์กรให้ต้องมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

(มัลลิกา ต้นสอน. 2544 : 5-6) ซึ่งการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย ลูกค้ำหรือผู้รับบริการ นโยบายด้านโครงสร้าง และกระบวนการทำงานโดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้งาน องค์กรประกอบดังกล่าวไม่สามารถก่อให้เกิดความสำเร็จได้หากปราศจากปัจจัยสำคัญคือ ความพร้อมของคนและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยในด้านบุคลากรเป็นตัวแปรสำคัญในการนำพาองค์กรให้ผ่านภาวะการเปลี่ยนแปลงไปได้ และกระบวนการสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการจัดการและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ โดยเทคนิคการจัดการการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบหลักอยู่ 6 ด้าน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551 : 232-

235) ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร (Communication) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Participation) การอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน (Facilitation and Support) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม (Manipulation and Cooperation) และการบังคับ (Coercion) ซึ่งองค์กรที่จะดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความไว้วางใจ โดยเน้นความร่วมมือพัฒนาองค์กรและกระบวนการมีส่วนร่วมอยู่เสมอ เพราะบุคลากรเป็นส่วนที่สำคัญที่ผลักดันให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จ และที่สำคัญตัวบุคลากรต้องกล้าที่จะเผชิญปัญหาและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ ทั้งทางด้านการศึกษาหาความรู้ ทางด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝึกฝนทักษะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน มีทัศนคติ ค่านิยมที่ดียอมรับในการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (นิรินาถ สีนุชอุทิศ. 2548 : 1)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน (Operational Success) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งความสำเร็จในการดำเนินงานจะต้องเกิดจากกระบวนการ ด้านการวางแผน สิ่งการ ควบคุม และตัดสินใจเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องประยุกต์ใช้กระบวนการเหล่านี้ให้เกิดประสิทธิภาพ บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานสามารถวัดได้ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

(พสุ เดชะรินทร์. 2547 : 38-46) ซึ่งความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นจะช่วยสะท้อนภาพขององค์กรว่าองค์กรมีศักยภาพในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เหมาะสมในอนาคต

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-Sized Enterprises) หรือธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพราะเป็นธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยอย่างมหาศาล ทั้งในแง่การสร้างงาน สร้างรายได้ และเป็นได้ทั้งผู้ผลิตผู้กระจายสินค้าและผู้ให้บริการก่อให้เกิดรายได้กับชุมชนและประเทศ ทำให้เกิดการแข่งขันในการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญและมีลักษณะที่โดดเด่น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2546: 4) นอกจากนั้นธุรกิจ SMEs ยังเป็นแหล่งวัตถุดิบ ผู้ให้บริการช่องทางจำหน่าย คนกลาง ตัวแทน ฯลฯ เพื่อรองรับธุรกิจขนาดใหญ่และทำให้สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของธุรกิจมีความสมบูรณ์ครบถ้วนทุกกิจกรรม (กตัญญู หิรัญญูสมบูรณ์. 2549 : 1) แต่เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจดังกล่าวเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะการบริหารงานส่วนใหญ่ยังใช้ระบบการบริหารงานกันภายในครอบครัว ซึ่งยังไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีส่งผลให้ธุรกิจ SMEs ประสบปัญหาในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อาทิ เช่น ด้านการเงินด้านการตลาด ด้านการผลิต รวมถึงด้านแรงงาน ดังนั้น การที่จะทำให้อุตสาหกรรม SMEs ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้นั้นสิ่งสำคัญคือ การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัย ผลกระทบของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า การจัดการการ

เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน หรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งจะเป็นข้อมูลในการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

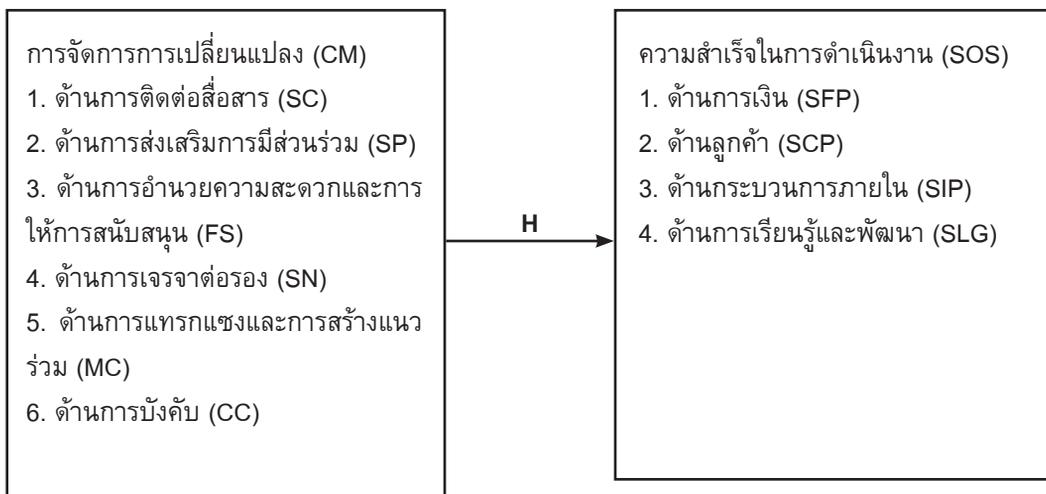
ประสบผลสำเร็จและพัฒนาธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรอิสระ และมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน จากวัตถุประสงค์ข้างต้นสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

รูปภาพประกอบ 1

โมเดลของการจัดการการเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จในการดำเนินงาน



1. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง กระบวนการจัดการและการทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ ดังที่เราเทคนิคการจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความรู้ ความเข้าใจและความคุ้นเคย เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างและการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (ณัฐพันธ์ เชนรันทน์. 2551 : 232-235)

1.1 ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็วเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ และข้อเท็จจริงในการสร้างการเปลี่ยนแปลงซึ่งการสร้างความสำเร็จมีส่วนช่วยลดแรงต้านทานที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยที่การให้ข้อมูลสามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ การประชาสัมพันธ์ การเสนอรายงาน การส่งหนังสือ

เขียนการรณรงค์ หรือการจัดสัมมนา เป็นต้น นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กรนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง และจูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถเลือกใช้สื่อต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปตามความต้องการ

1.2 ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลกลุ่มต่าง ๆ ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการลดแรงต้านทาน เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และเป็นการสร้างความแน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ดำเนินไปอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของสมาชิกภายในองค์กร

1.3 ด้านการอำนวยความสะดวก และการให้การสนับสนุน (Facilitation and Support) หมายถึง การอำนวยความสะดวก และสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องในการปรับตัวให้สอดคล้องต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยให้ความรู้ คำปรึกษา และลดอัตราการเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในอนาคต

1.4 ด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยพยายามที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินต่อไปอย่างรวดเร็ว และมีอุปสรรคน้อยที่สุด โดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงต้องเตรียมพร้อมที่จะยอมรับฟัง และจัดทำข้อเสนอที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย หรือที่เรียกว่า “ชนะ-ชนะ” (win-win) เพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมใจสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

กับองค์กร

1.5 ด้านการแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม (Manipulation and Cooperation) หมายถึง การแทรกแซง โดยการให้ข่าวสาร การจูงใจ การโฆษณาชวนเชื่อ ดำเนินกิจกรรมทางการเมืองภายในองค์กร เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีความเห็นคล้อยตาม หรือยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่การดำเนินการโดยการแทรกแซงจะต้องอาศัยการวางแผนที่รัดกุม มิเช่นนั้นอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจ ไม่เชื่อใจ และมีปัญหายุ่งยากตามมาในอนาคตทำให้ยากต่อการแก้ไขและเป็นผลเสียต่อองค์กรในระยะยาว ในขณะที่การสร้างแนวร่วมจะเป็นวิธีการที่ผสมผสานระหว่างการแทรกแซง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยที่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะทำการชักจูงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ให้เข้าร่วมในกระบวนการศึกษาข้อมูล วางแผนงาน และดำเนินการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินไปในหมู่สมาชิกของกลุ่มเป้าหมาย

1.6 ด้านการบังคับ (Coercion) หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงอาจต้องใช้อำนาจบังคับ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามที่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงต้องการ โดยผู้บริหารสามารถดำเนินการโดยการออกคำสั่งบังคับ และการลงโทษด้วยการปฏิบัติตาม การบังคับจะมีข้อดีคือ สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการได้ และดำเนินการไปอย่างรวดเร็ว แต่อาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจ ความขัดแย้งและการต่อต้านตามมาในอนาคตเนื่องจากผู้ถูกบังคับมิไปปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

2. ความสำเร็จในการดำเนินงาน (Operational Success) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร

2.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การวัดผลปฏิบัติงานของกิจการที่แสวงหากำไรโดยใช้ผลการดำเนินงานทางด้านการเงินเป็นหลักที่จะบ่งชี้ว่ากิจการประสบความสำเร็จหรือไม่

2.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง การที่ธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับ ความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานของกิจการ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของกิจการก็จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มจำนวนมากขึ้นและทำให้มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น

2.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึง การวัดผลปฏิบัติงานของธุรกิจโดยจะต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานคุณภาพของการทำงาน และนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของกิจการจากการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่วางแผนไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุกัญญา ดวงอุปมา (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย พบว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

โดยรวมด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการวางแผนการดำเนินงานการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของธุรกิจให้มีผลการดำเนินงานที่ดีมากขึ้น

วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. กระบวนการและวิธีการเลือกตัวอย่างประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 10,352 คน (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2555 : เว็บไซต์) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 400 คน โดยเปิดตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 42 - 43) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามจังหวัด กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด ไปยังผู้บริหารธุรกิจ SMEs ซึ่งได้รับตอบกลับมา จำนวน 98 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 94 ชุด คิดเป็นร้อยละ 23.50 ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker, Kumar และ Day (2001) ได้เสนอว่าการส่งแบบสอบถาม ต้องมีอัตราตอบกลับอย่างน้อย ร้อยละ 20 จึงจะถือว่ายอมรับได้

2. การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร 2) ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 6 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วม

3) ด้านการอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับกิจการส่งเสริม ให้มีการให้ความรู้ และคำปรึกษาแก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดอัตราการเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในอนาคต 4) ด้านการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับกิจการมุ่งเน้นให้มีการเจรจาต่อรอง ให้บุคลากร ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 5) ด้านการแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม ประกอบด้วย 3 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาปรับปรุงการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการบังคับประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการใช้ข้อบังคับที่มีความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ความสำเร็จในการดำเนินงาน เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเงิน ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องหลังจากมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านลูกค้า ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา 3) ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในองค์กร 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการผลักดันให้พนักงานเข้าร่วมฝึกอบรมเนื้อหาและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง

ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และความเที่ยงตรง (Validity) โดยการหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งการจัดการการเปลี่ยนแปลง มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.616 – 0.915 และความสำเร็จในการดำเนินงาน มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.570 – 0.976 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยรวมและเป็นรายด้านโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.862 – 0.948 และความสำเร็จในการดำเนินงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.895 – 0.915

4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ทดสอบผลกระทบของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเขียนเป็นสมการ ดังนี้

$$\text{สมการ Operational Success} = \beta_0 + \beta_1 \text{SC} + \beta_2 \text{SP} + \beta_3 \text{FS} + \beta_4 \text{SN} + \beta_5 \text{MC} + \beta_6 \text{CC} + \varepsilon$$

ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

ตาราง 1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการจัดการการเปลี่ยนแปลงกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	SOS	SC	SP	FS	SN	MC	CC	VIF
\bar{X}	3.70	4.17	4.01	3.94	4.00	3.76	3.72	
S.D.	0.61	0.60	0.73	0.66	0.70	0.77	0.82	
SOS	-	0.440*	0.620*	0.565*	0.594*	0.622*	0.705*	
SC		-	0.471*	0.471*	0.423*	0.391*	0.463*	1.407
SP			-	0.718*	0.700*	0.703*	0.617*	2.880
FS				-	0.696*	0.631*	0.587*	2.552
SN					-	0.698*	0.648*	2.765
MC						-	0.645*	2.560
CC							-	2.135

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 1 พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.440 - 0.705 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในลำดับต่อมา ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ

Multicollinearity ปรากฏว่าค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.407 - 2.880 แสดงว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006 : 585)

ตาราง 2 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การจัดการการเปลี่ยนแปลง	ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.941	0.337	2.795	0.006*
ด้านการติดต่อสื่อสาร	0.073	0.085	0.859	0.393
ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม	0.131	0.100	1.314	0.192
ด้านการอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน	0.042	0.104	0.401	0.690
ด้านการเจรจาต่อรอง	0.036	0.102	0.354	0.724
ด้านการแทรกแซงและการสร้างแนวร่วม	0.123	0.089	1.375	0.173
ด้านการบังคับ	0.313	0.076	4.127	0.000*

F = 19.393 p = 0.000 AdjR2 = 0.543

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 2 พบว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านการบังคับ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงได้วางแผนการดำเนินงาน โดยการออกคำสั่งบังคับ และการลงโทษด้วยการปฏิบัติตามการบังคับจะมีข้อดีคือ สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ผู้บริหารต้องการ และดำเนินไปอย่างรวดเร็ว แต่อาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจ ความขัดแย้งและการต่อต้านตามมาในอนาคตเนื่องจากผู้ถูกบังคับไปปฏิบัติตามด้วยความไม่เต็มใจ และให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวัดผลดำเนินงาน ไม่ว่าจะด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2546 : 20) กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักเป็นองค์กรที่มีการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ เพราะการประเมินผลทำให้องค์กรสามารถทราบสถานะของตนเองว่ามีสถานะอย่างไร ต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาและแก้ไขในส่วนที่เป็นงานเร่งด่วน หรือแก้ไขในลักษณะการพัฒนาแบบยั่งยืน ปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน เทคนิคหนึ่งที่ได้รับนิยามในปัจจุบัน คือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบดุลยภาพ เทคนิคนี้มีการพัฒนามาจากในอดีตที่องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้น ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านเดียว มาเป็นการประเมินผลด้านอื่นๆ ด้วย คือ ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

นอกจาก การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล หรือ BSC จะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานแล้วยังสามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต และประโยชน์ของการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำไปศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของตัวแปรอื่นที่มีผลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง หรือศึกษาผลกระทบของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เช่น บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย หรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีขนาดใหญ่ เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจทำให้งานวิจัยมีความหลากหลายและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ให้ตรงตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

2. ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถเป็นแนวทางในการเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารของธุรกิจ SMEs เพื่อทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงสะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริงเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับธุรกิจ SMEs ในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการวิจัย

การจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านการบังคับมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการของผู้บริหารธุรกิจ SMEs เพื่อเป็น

แนวทางให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นแนวทางในการวางแผนในระบบการทำงานของตัวผู้บริหาร และเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจ ช่วยให้ธุรกิจ SME ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประสบผลสำเร็จ และพัฒนาธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้

เอกสารอ้างอิง

- กตัญญู ธีรบุญสมบุรณ์. (2549). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม = Small business management*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2546). "Balanced Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ," *BU ACADEMIC REVIEW*. 1(1) : 12 ; มกราคม – มิถุนายน.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นรินทร์ สินธุเดชะ. (2548). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร*. เอกสารสรุปคำบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). *Balanced scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัลลิกา ตันสอน. (2544). *กลยุทธ์ธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : ซีระป้องกันสุวรรณกรรม.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2546) *ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. <<http://www.sme.go.th>> 12 กุมภาพันธ์ 2555.
- Aakr, D.A., Kumer, V. and Day, G.S. (2001). *Marketing Research*. New York : John Wiley & Son.
- Black, K. (2006). *Business Statistics for Contemporary Decision Making*. 4thed. USA John Wiley & Sons.