

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบคล่องตัว: ปัจจัยการเห็นคุณค่าการทำงาน การเน้นเป้าหมาย และการสื่อสารแบบเครือข่าย

ชรัณ เลิศธีรพจน์^{1*}

ระพีพรรณ พิริยะกุล²

นรพล จินันท์เดช³

Received 12 November 2023

Revised 18 January 2024

Accepted 23 January 2024

บทคัดย่อ

การจัดการองค์กรเพื่อให้มีความคล่องตัวสำหรับธุรกิจเป็นแนวทางหนึ่งที่จะพัฒนามาจากการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญหนึ่งคือการจัดการแรงงานเชิงกลยุทธ์ให้มีความคล่องตัวอันประกอบด้วย การเน้นค่าของงาน การมุ่งเป้าหมายและการสื่อสารแบบเครือข่าย ด้วยปัญหาของธุรกิจขนาดเล็กและกลางในด้านทรัพยากร รวมทั้งยังเป็นธุรกิจที่เน้นการใช้แรงงานเป็นหลักส่งผลให้การจัดการเพื่อพัฒนาให้แรงงานมีความคล่องตัว ในการปรับตัวการทำงานอย่างว่องไวภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานศึกษานี้ใช้ตัวแทนผู้บริหารจากธุรกิจ SME's ของไทยมาเป็นตัวแทนจำนวน 250 ราย เพื่อทดสอบกับตัวแบบสมการโครงสร้างที่สังเคราะห์จากวรรณกรรม ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการที่จะสร้างความคล่องตัวให้แรงงาน คือ การสื่อสารแบบเครือข่ายที่ยังไม่ตอบสนองต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบคล่องตัว ส่วนปัจจัยการเห็นคุณค่าการทำงานนั้นยังมีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อปัจจัยผลลัพธ์ คือ พนักงานที่มีความคล่องตัว ในระดับต่ำคือค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เพียงร้อยละ 20 เท่านั้น

คำสำคัญ: ความคล่องตัว คุณค่าของงาน การเน้นเป้าหมาย การสื่อสารแบบเครือข่าย

^{1 2 3} หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เลขที่ 282 ถนนรามคำแหง หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

Email: ² rapepunnight@yahoo.com, ³ norapol9@yahoo.com

* Corresponding author email: charan.lert@gmail.com

STRATEGIES FOR AGILE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: WORK VALUE PERCEPTION, GOAL ORIENTATION AND NETWORK COMMUNICATION

Charan Lerdteeraphoj¹

Rapepun Piriyakul

Noraphol Chiranunthadej

Abstract

Agility in business management has evolved from the high performance enterprise paradigm, with strategic workforce management as a critical component. This approach emphasizes the importance of work value, goal orientation and network communication. However, small and medium-sized enterprises (SMEs) face particular challenges due to resource constraints and labor-intensive processes that require a focus on workforce flexibility to adapt quickly and efficiently to change. In this study, 250 executives from Thai SMEs were surveyed using a structural equation model derived from the literature for analysis. The results show that inadequate network communication is a significant barrier to the implementation of agile human resource management strategies. Furthermore, while recognizing the value of work has a positive impact on workforce agility, the effect is only marginal with a correlation coefficient of only 20 percent, suggesting that there is still significant room for improvement in these areas.

Keywords: Agility, Value of Work, Goal Oriented, Network Communication.

^{1 2 3} Doctor of Business Administration Program, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, 282 Ramkhamhaeng Road, Hua-Mark, Bangkok, Bangkok 10240

Email: ² rapepunnigh@yahoo.com, ³ norapol9@yahoo.com

* Corresponding author email: charan.lert@gmail.com

บทนำ

วิกฤติด้านต่าง ๆ เช่น ภัยพิบัติ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดล้วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจไทย จึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) ให้อยู่รอด โดยย้ายองค์กรจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สถานะในอนาคตที่ต้องการ เช่น ธนาคารที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ก็ปรับเปลี่ยนมาเป็นธุรกิจแบบดิจิทัลทั้งระบบ ในภาคการผลิตก็ต้องใช้เทคโนโลยีด้านปัญญาประดิษฐ์แทนแรงงานคน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพให้ทันกับความต้องการตลาด การปรับเปลี่ยนองค์กรลักษณะเช่นนี้ต้องอาศัยเงินลงทุนสูง ซึ่งเป็นข้อจำกัดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME's) ที่เน้นการใช้แรงงานคน ดังนั้นทางออกคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว (Agility) ในการปรับการทำงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงได้ (Denning, 2012)

การปรับเปลี่ยนองค์กรมีอยู่ 2 ลักษณะคือ 1) การปรับแบบพลิกโฉม (Huge) คือ ปรับขนาดใหญ่และเร็ว (Radical Change) เช่น การลงทุนด้านเทคโนโลยี และ 2) การปรับขนาดเล็กแบบค่อย ๆ เพิ่มขึ้น (Incremental Change) เช่น การพัฒนาบุคลากร การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนแต่ละประเภทต้องอาศัยความเข้าใจตรงกันในทุกภาคส่วน การเปลี่ยนแปลงในบริษัทขนาดใหญ่ เช่น Apple, Microsoft เพื่อให้มีความไวสูงต่อการเปลี่ยนแปลง นิยมเรียกว่า “องค์กรคล่องตัว (Agile Organization)” (Denning, 2012) ผลการวิจัยหลายแห่งของไทยอธิบายว่าธนาคารไทยพาณิชย์ นับเป็นหนึ่งในตัวอย่างที่โดดเด่นสำหรับการปรับใช้แนวคิดความคล่องตัว (Agile) โดยธนาคารได้มีการสร้าง “ทีม agile” ชุดแรกในปี พ.ศ.2562 เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล รวมถึงมีการสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นค่าเป็นศูนย์กลาง มีความรวดเร็ว สามารถสร้างนวัตกรรม และวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ซึ่งจัดว่าเป็นความสำเร็จโดยดูได้จากผลิตภัณฑ์คือ โรบินฮู้ด ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่สามารถพัฒนาออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้ทีมพัฒนาเพียง 80 คน และใช้เวลาเพียง 3 เดือนเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีบริษัทอื่น ๆ เช่น อสังหาริมทรัพย์ และโทรคมนาคม ที่นำวิธีการทำงานแบบ “Agile” ไปใช้ภายใต้สถานการณ์โควิด 19 (ปัญพัชร ปังกร, 2563)

ภาพรวมของความคล่องตัว คือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างว่องไวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (Mavengere, 2013) ในมุมมองการจัดการให้องค์กรมีความคล่องตัว ต้องอาศัยความคล่องตัวของพื้นฐานสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น แผนการทำงานที่คล่องตัว พนักงานที่มีความคล่องตัว (Agile Employee) และการสื่อสารที่คล่องตัว (Agile Communication) เป็นต้น ในส่วนของธุรกิจขนาดเล็กและกลาง (SMEs) ของไทย ซึ่งมีจำนวนประมาณ 3,000,000 ราย (ปีพ.ศ. 2563) โดยเป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่มีเพียง 2,000 ราย กลุ่ม SMEs มีความเกี่ยวข้องกับการจ้างงานประมาณมากกว่า 38 ล้านคน ธุรกิจในกลุ่มนี้ที่ยังคงเน้นแรงงานเป็นหลัก ประเภทธุรกิจของ SMEs แบ่งเป็นการค้าและบริการ จำนวน 2.6 ล้านราย ส่วนการผลิตและการเกษตรมีจำนวน 0.5 ล้านราย และในช่วงโควิด 19 ปรากฏว่าธุรกิจ SMEs ทั้งหมดมีหนี้รวมกันกว่า 3.5 ล้านล้านบาท ทั้งนี้ SMEs ก็พยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยวิธีการต่าง ๆ แต่ก็มีจำนวนไม่น้อยเช่นกันที่เลิกธุรกิจไป (ลงทุนแมน, 2021)

การที่กลุ่ม SMEs สามารถทำการปรับตัวในบริบทของความคล่องตัวเพื่อให้ทำธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ต้องอาศัยกลยุทธ์การปรับองค์กรให้คล่องตัวใน 5 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร

ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี (Aghina et al., 2018; Xetta International Enquiry, 2021) ด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรของกลุ่ม SMEs รวมทั้งกระบวนการจัดการองค์กรให้คล่องตัวยังเป็นเรื่องที่มีการศึกษาน้อยมากในประเทศไทย นอกจากนั้นในประเทศชั้นนำเช่นสหรัฐอเมริกาก็ยังประสบปัญหาในการจัดการ ทั้งนี้จากผลการศึกษาของ McKinny Quarterly (Aghina et al., 2018) จากบริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกาจำนวน 2,500 แห่งพบว่า มีบริษัทประมาณร้อยละ 25 เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว ส่วนที่เหลือกำลังอยู่ในช่วงการปรับตัว นอกจากนี้ธุรกิจที่เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง สถาบันการเงิน และธุรกิจบริการเครือข่าย จากช่องว่างที่กล่าวมานี้ การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเพื่อศึกษานำร่องโดยใช้หน่วยธุรกิจตัวอย่างกลุ่ม SMEs ในการจัดการเพื่อให้พนักงานมีความคล่องตัว ทั้งนี้เพื่อทบทวนและหาจุดอ่อนในส่วนของการจัดการความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยหลักการจัดการในส่วนของการทรัพยากรมนุษย์จาก 3 ปัจจัยบริหารคือ 1) คุณค่าของงาน (Value of Work) 2) การเน้นเป้าหมาย (Goal Oriented) และ 3) การสื่อสารแบบเครือข่าย (Network Communication) ที่ขับเคลื่อนความสามารถของพนักงานและนำไปสู่ความคล่องตัวของพนักงาน (Mavengere, 2013; Weber & Tarba, 2014) โดยผลประโยชน์จากการศึกษาสามารถนำสนับสนุนการจัดการความคล่องตัวของพนักงานในกลุ่มธุรกิจ SMEs การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองการปรับตัวของพนักงานให้สามารถทำงานได้ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมรอบด้านคือความคล่องตัวของพนักงาน ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยการบริหารทั้ง 3 ด้านในการส่งเสริมด้วยการส่งผ่านความสามารถของพนักงาน

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์และยืนยันตัวแบบ การจัดการความคล่องตัวในระดับปฏิบัติการที่มุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรมนุษย์ใน SME's ของไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความคล่องตัวในตัวพนักงาน

การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง การเสริมสร้างหรือดึงความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น การลดขั้นตอน ความสามารถในการปรับได้อย่างรวดเร็วในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง คือ “ความคล่องตัว” (Seleim et al., 2007) การพัฒนาทุนมนุษย์แบบดั้งเดิมได้ขยายสู่แนวคิดที่เรียกว่า “การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Work Practices)” โดยการนำแนวคิดของ Taylor (1911) ในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด โดยใช้ทรัพยากรและต้นทุนน้อยที่สุด การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงจัดเป็นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานให้ดีขึ้น (Patel & Conklin, 2012) ซึ่งนอกจากจะพัฒนาทักษะของพนักงานแล้วยังสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงยังรวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่สำคัญ เช่น การออกแบบงาน การหมุนเวียนงาน การขยายงาน ซึ่งจะเพิ่มคุณค่าในการทำงานให้ได้รับประสบการณ์ใหม่จากศักยภาพที่มีอยู่ (Patel & Conklin,

2012) นอกจากนี้ยังต้องอยู่บนการจัดการที่สมดุลระหว่างงานกับปัจจัยในตัวพนักงานทั้งทางกายภาพและจิตใจ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีมีความไว้วางใจ ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและภายในกลุ่มพนักงานด้วยกันเอง ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีความคล่องตัวด้วยจึงจะสามารถตอบสนองต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ จากแนวทางนี้จึงนำสู่ความคล่องตัวของแรงงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Aghina et al., 2018)

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ รวมทั้งเจตคติเพื่อให้ออกมาสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจด้วยการจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมีการศึกษามากมายพอควร เช่น Šochová and Kunc (2014) กล่าวถึงการจัดการความคล่องตัวขององค์กร ในส่วนงานการห่วงโซ่อุปทาน การประสานงาน และการทำงานเชิงรุก ที่ตอบสนองอย่างรวดเร็ว งานศึกษาของ Gieles and van der Meer (2017) สนับสนุนบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีความคล่องตัว ด้วยการส่งเสริมทรัพยากรเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความสามารถ (Talent Motivation) ในการสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับพนักงาน ด้วยเหตุนี้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงจึงต้องเปลี่ยนจากพันธกิจบทบาทและแนวคิด (Mindset) แบบเดิมมาเป็นบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีความคล่องตัว ด้วยการจัดการและปรับปรุงองค์กรให้คล่องตัวเชิงรุกแบบมืออาชีพ สนับสนุนการปรับเปลี่ยนองค์กรให้คล่องตัวในทุกองค์ประกอบ รวมถึงการปรับโครงสร้างขององค์กรให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง (Gieles & van der Meer, 2017)

จากวรรณกรรมการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน จึงสังเคราะห์ออกมาเป็น 3 ปัจจัยเหตุ โดยอาศัยผลการศึกษาของ Mavengere (2013) และ Weber and Tarba (2014) อันประกอบด้วย 1) คุณค่าของงาน 2) การเน้นเป้าหมาย และ 3) การสื่อสารแบบเครือข่าย

คุณค่าของงาน (Value of Work: VOW)

คุณค่าของงานหรือที่เรียกว่า “ค่านิยมของงาน” คือความเชื่อว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการจากผลการทำงาน ในด้านต่างๆ เช่น เงิน การถูกยกย่อง สัมพันธภาพกับคนรอบข้าง การเพิ่มพูนทางปัญญา และความมั่นคงทางสังคม (Lyons et al., 2010) ทั้งนี้ Super (1953) อธิบายว่า “ค่านิยมของงาน” คือการทำงานเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการทั้งในด้านการดำรงชีพ จิตใจ และความสัมพันธ์กับคนรอบข้างบนพื้นฐานทรัพยากรของพนักงาน

คนในสังคมส่วนใหญ่ยอมรับว่างานคือส่วนหนึ่งของชีวิต ดังนั้นการศึกษาเรื่องการใช้ชีวิตของคนทำงานส่วนใหญ่มักจะไปมุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญในแต่ละสาขาวิชา เช่น การศึกษาเรื่องดุลยภาพชีวิตกับงาน (Work Life Balance) การศึกษาเรื่องความเครียดจากการทำงาน การสร้างความสุขในพื้นที่ทำงาน การจัดการเพื่อการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในแนวทางต่าง ๆ (Dahmaradeh & Banhashemi, 2010) ประเด็นต่าง ๆ ที่ปรากฏในงานวิจัยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ ตัวบุคลากร การทำงาน องค์กร ปัจจัยแวดล้อม เทคโนโลยี ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้าและคู่แข่งทางธุรกิจ ในแต่ละประเด็นล้วนมีการศึกษาเพื่อนำความรู้ไปพัฒนาให้ธุรกิจสามารถคงอยู่ได้ เช่น ในบริบทของสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ก็จะใช้แนวทางของความคล่อง “Agile” กับบุคลากร

ในองค์กรด้วยการเข้าไปเปลี่ยนวิธีคิด เน้นการรับมือทำงานในอนาคตภายใต้การเปลี่ยนแปลง โดยเน้นที่ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการทำงานด้วยตนเองและใช้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร ทั้งนี้ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรจากองค์กรเพื่อเป็นการเสริมอำนาจ ทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้เองและตอบสนองได้ไวที่สุด เช่น พนักงานหน้าร้านที่ดูแลลูกค้าสามารถตัดสินใจได้เองในการดูแลลูกค้าโดยยึดผลประโยชน์ของธุรกิจเป็นหลัก รวมทั้งการที่องค์กรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่ยึดเกาะติดกับรูปแบบเดิม การมุ่งเน้นในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานในองค์กร เพื่อที่พร้อมจะปรับตัวเองได้อย่างว่องไวในการทำงานให้เหมาะสมกับองค์กรยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง นับเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของงานนอกเหนือจากผลตอบแทนคือรายได้เพียงอย่างเดียว (Dahmaradeh & Banhashemi, 2010)

คุณค่าของงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงานและกลยุทธ์ขององค์กรในการมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งการบริหารเพื่อเสริมอำนาจในการทำงาน เช่น การสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ส่วนในด้านกระบวนการ คือ ส่งเสริมการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อให้ผลลัพธ์มีประสิทธิภาพทางธุรกิจ รวมทั้งยังเป็นการสร้างคุณค่าในตัวพนักงานในด้านความคล่องตัว (Tyagi & Schwartz, 2009) ซึ่งปัจจัยนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแนวคิด (Mindset) ต่อคุณค่าของงานจากวิธีคิดแบบเดิมมาเป็น “Agile mindset”

การมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Oriented: GOO)

เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่มีค่าที่บุคคลหรือหน่วยธุรกิจต้องการ จึงดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การได้บรรลุเป้าหมาย เช่น ต้องการได้รับมูลค่าทางการเงิน ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดตามแผน เป้าหมายทางธุรกิจอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการ หรือเป้าหมายเฉพาะด้านในแต่ละแผนก เช่น เป้าหมายทางการตลาด และเป้าหมายทางการเงิน เป็นต้น (Lunenborg, 2011) ในระดับพนักงานก็มีเป้าหมายเช่นกัน การกำหนดเป้าหมายทุกระดับต้องชัดเจน สามารถบรรลุได้และวัดผลได้ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ การตั้งเป้าหมายจะส่งผลต่อแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในระดับแรงงานและระดับธุรกิจ

การมุ่งเน้นเป้าหมายของบุคคล คือ การมุ่งเน้นที่จะทำงานให้สำเร็จเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่วางแผนไว้ การมุ่งเป้าหมายจะได้รับการขับเคลื่อนและจูงใจจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยบูรณาการ และการฝึกฝนทักษะนำไปสู่การทำเป้าหมายให้เป็นจริง โดยการบริหารงานดังกล่าวประกอบด้วย 1) การวางแผนและการจัดองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนขั้นตอนในการบรรลุเป้าหมาย จัดเรียงงานตามลำดับตรรกะ และรวบรวมทรัพยากรที่ต้องการเพื่อให้เข้าถึงและนำไปใช้งานได้ง่าย 2) คิดบวก มุมมองในด้านบวกจะช่วยให้พนักงานมุ่งมั่นไปที่การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เพิ่มความมั่นใจ และสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงานให้มุ่งสู่เป้าหมาย 3) ความตระหนักในตนเอง กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายต้องอาศัยความเข้าใจว่าบุคคลนั้นมีความสามารถเพียงพอหรือต้องมีการปรับปรุงพัฒนาส่วนใดเพื่อทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จได้ 4) การตัดสินใจ หมายถึงความสามารถในการจัดลำดับความเร่งด่วนของงานที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติภารกิจได้มากกว่าหนึ่ง (Super Tasking) (Tyagi & Sawhney, 2009) 5) การบริหารเวลา พนักงานสามารถกำหนดเวลาที่ชัดเจนเพื่อให้แน่ใจว่าจะ

ก้าวหน้าตามเป้าหมาย บุคคลที่ทำงานต้องมีความสามารถในการจัดตารางเวลาเพื่อกำหนดหลักชัยในระยะสั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะยาวได้ และ 6) การวิเคราะห์ มีการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการประเมินเพื่อกำหนดเป้าหมาย และปรับกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยการทำงานนอกเหนือจากเชื่อมโยงกับความคล่องตัวแล้วยังเกี่ยวข้องกับการสร้างค่านิยมเป้าหมาย ร่วมกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Wilson, 2012) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเน้นเป้าหมาย คือ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) โดย Locke ในปี 1968 (Locke & Latham, 2002) ซึ่งให้เห็นว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจมากขึ้นจากเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และผลลัพธ์นั้นสามารถวัดได้และคุ้มค่า พนักงานผู้นั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะพยายามทุ่มเทร่างกายและพลังใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกเหนือจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว Locke ยังเน้นถึงความจริงที่ว่าพนักงานมักทำงานได้ดีขึ้น เมื่อต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ท้าทาย การรับมือกับเป้าหมายที่ยากขึ้นเหล่านี้ทำให้พนักงานต้องทำงานหนักและพัฒนาทักษะของตน แต่ความสำเร็จของงานดังกล่าวจะส่งผลให้ได้รับการตอบรับเชิงบวกและความรู้สึกถึงความสำเร็จส่วนตัวและโดยรวม นอกจากนี้ยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงาน แนวทางของทฤษฎีนี้ประกอบด้วยหลักการ 5 ประการคือ 1) Clarity: คือเป้าหมายต้องชัดเจน เฉพาะเจาะจง และกำหนดเวลาได้ 2) Challenge: เป้าหมายควรมีความท้าทายเพียงพอที่จะทำให้พนักงานสนใจ 3) Commitment: เป้าหมายต้องสร้างความผูกพันให้พนักงาน เพื่อให้การทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบเป็นไปด้วยดีและมีความสุข 4) Feedback: คำติชมจากการทำงาน นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย และ 5) Task complexity: เป้าหมายควรแตกและแบ่งออกเป็นเป้าหมายที่เล็กกว่า เพื่อง่ายในการทำงาน เพราะเมื่อบรรลุเป้าหมายในระดับเล็กในแต่ละเป้าหมายแล้วผลรวมทั้งหมดคือเป้าหมายใหญ่นั้นเอง (Lunenburg, 2011)

การสื่อสารแบบเครือข่าย (Network Communication: NEC)

การสื่อสารในองค์กร คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ระหว่างบุคคลทุกระดับในทุกหน่วยงานในองค์กรด้วยการสื่อสารทางตรง การสื่อสารภายในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (Blumler & Katz, 1974) ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์กร คือ การสื่อสารระหว่างบุคลากรขององค์กร หรือตัวองค์กรเองกับบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า คู่แข่ง คู่ค้า เป็นต้น

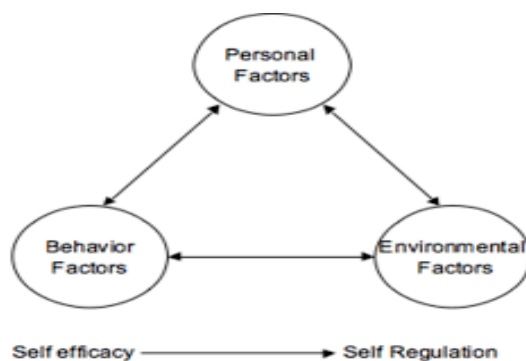
การสื่อสารแบบเครือข่าย (Network Communication) เกิดจากแนวคิดการเชื่อมต่อของคอมพิวเตอร์ เพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงานและการสื่อสาร ซึ่งมีผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน การสื่อสารรูปแบบนี้ทำให้ทุกหน่วยหรือทุกคนที่ต้องการสื่อสารทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรด้วยคอมพิวเตอร์หรือมือถือส่วนตัว การที่องค์กรยอมรับการสื่อสารแบบเครือข่ายก็จะส่งผลถึงความคล่องตัวในการสื่อสารเพื่อการทำงานร่วมกัน เช่น การผลิตสินค้า แผนการทำงาน และการสนับสนุนลูกค้า ด้วยสื่อสมัยใหม่ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายและคล่องตัว ดังเช่น “Work From Home” ในช่วงไวรัสโควิด-19 ระบาด การสื่อสารแบบเครือข่ายในองค์กรยุคใหม่ซึ่งอาจยังไม่มีโครงสร้างองค์กร ก็สามารถ

เปลี่ยนแปลงการสื่อสารมาเป็นแบบเครือข่ายได้ ด้วยการลดขนาดของลำดับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง และกำหนดแนวทางใหม่ที่เหมาะสมเพื่อความคล่องตัว การยอมรับการสื่อสารแบบเครือข่ายโดยยึดเป้าหมายเป็นหลักนับเป็นเรื่องสำคัญ (Burt, 2000) การรับรู้ข่าวสารรอบด้านอย่างรวดเร็วเพื่อนำมาแก้ปัญหาที่มีความจำเป็นในโลกที่ความผันผวน (Powell et al., 2005) ในทางปฏิบัติยังพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังยึดแนวแบบลำดับชั้นตามโครงสร้างองค์กรโดยเฉพาะในธุรกิจที่เป็นผู้ผลิต (Burt, 2000)

ทฤษฎีที่สนับสนุนปัจจัยนี้คือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ในส่วนของประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากการเข้าร่วมในการสื่อสารทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาว ทฤษฎีนี้ถูกนำไปศึกษาในหลายงานวิจัยอย่างเช่น การทำงานเป็นทีม และการจัดการทีมเสมือนจริง (Moon et al., 2012)

ความสามารถของพนักงาน (Employee Efficacy: EMF)

ความสามารถของพนักงาน หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตัวพนักงานที่ผู้พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม (Social learning theory) การเชื่อมต่อของทฤษฎีนี้กับทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตน (Self-Efficacy Theory) มาจากเหตุการณ์ของบุคคลเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดย Bandura (1997) มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของคนเรานั้น ไม่ได้เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีปัจจัยส่วนบุคคลร่วมด้วย และการร่วมของปัจจัยส่วนบุคคลนั้นจะต้องสอดคล้องกันในลักษณะที่ยังผลซึ่งกันและกัน (Reciprocal Determinism) โดยตัวแบบสามารถเขียนได้ดังภาพที่ 1 โดย B แทนพฤติกรรม E แทนสภาพแวดล้อม และ P แทนบุคคล เส้นอิทธิพลตามภาพ เหตุและผลซึ่งสืบเนื่องถึงกัน ปัจจัยทั้งสามมีการกำหนดซึ่งและกันอาจจะมีน้ำหนักของเส้นอิทธิพลและส่งผลไม่เท่ากันทั้งการไปและกลับในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมมีความแตกต่างกัน (Bandura, 1997)



ภาพที่ 1 ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางพฤติกรรม สภาพแวดล้อม และส่วนบุคคล (Bandura, 2002)

ความสามารถของบุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมใด ๆ นั้น อาศัยการประเมินศักยภาพของบุคคลผู้นั้นประกอบด้วย เช่น ภูมิหลังการทำงาน ประสบการณ์ในอดีต จึงสรุปได้ว่าตนเองจะประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ การวัดความสามารถในการรับรู้ตนเองมีการเลือกเกณฑ์ต่าง ๆ ตามทางการศึกษาและขอบเขตของงาน เกณฑ์การวัดที่นำมาใช้กัน เช่น ด้านปัญญา การทำงาน ครอบครัวยุค เป็นมืออาชีพ และการยอมรับจากสังคม

ความคล่องตัวของพนักงาน (Employee Agility: EMA)

ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองคาพยพขององค์กรหรือพนักงานได้อย่างรวดเร็วและง่าย ในระดับความคล่องตัวของพนักงาน คือ การขยับตัวเพื่อการทำงานด้วยความคล่องแคล่วภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เช่น ความคล่องตัวในการตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การจัดการความคล่องตัวในระดับปฏิบัติการของพนักงาน และยังรวมถึงความสามารถในการสื่อสารความต้องการระหว่างลูกค้าและบริษัท (Ying & Ramamurthy, 2011) เช่น สามารถลดขั้นตอนการบริการลูกค้าได้เหลือจุดเดียว หรือการคาดเดาความต้องการล่วงหน้าของลูกค้าได้ (Žitkienė & Deksnys, 2018) ผลงานวิจัยเรื่อง ความคล่องตัวของพนักงานโดย Ying and Ramamurthy (2011) พบว่าคุณสมบัติขององค์กรที่มีความคล่องตัว จะส่งเสริมการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ เป็นรากฐานในการส่งเสริมความคล่องตัวของพนักงานทั้งการทำงาน การตัดสินใจและการแก้ปัญหาด้วยการคิดแบบนอกกรอบ มีพฤติกรรมเชิงรุก และยังเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอีกด้วย (Change Agent) (Kelley, 2016)

ความคล่องตัวเกิดจากการจัดการความสมดุลระหว่างความยืดหยุ่น (Flexibility) และความคงที่ (Fixedness) ดังภาพที่ 2 คือความยืดหยุ่นภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและทิศทางขององค์กรในการทำธุรกิจ ส่วนในด้านของความคงที่ หรือเฉพาะด้านก็ต้องคำนึงว่าอะไร หรือส่วนใดควรคงไว้ ภายใต้การปรับเปลี่ยนให้องค์กรมีความคล่องตัว



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดของความคล่องตัวขององค์กร (Kelley, 2016)

วรรณกรรมสนับสนุนเส้นอิทธิพลตัวแบบ คุณค่าการทำงาน (VOW) การมุ่งเน้นเป้าหมาย (GOO) และการสื่อสารแบบเครือข่าย (NEC) ผ่านปัจจัยคั่นกลาง ความสามารถของพนักงาน (EMF) ไปสู่ความคล่องตัวของพนักงาน (EMA)

การเห็นคุณค่าของงานในด้านบวกจะส่งผลต่อความพยายามในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง อาศัยผลการศึกษาของ Baek et al. (2019) และ Fagerholm and Pagels (2014) ว่าพนักงานที่คำนึงถึงคุณค่าของงานจัดว่าเป็นพลังด้านบวก การเห็นคุณค่าของงานของบุคคลจะส่งผลการแบ่งปันทรัพยากรในกลุ่มพนักงานเพื่อเพิ่มความสามารถของกลุ่ม ผลการศึกษาของ Tyagi and Sawhney (2009)

ในเรื่องนี้ได้พบว่า การเน้นเป้าหมายการทำงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเสริมสร้างความรู้ความสามารถของตนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Xie et al., 2011) งานศึกษาของ Olkkonen et al. (2000) พบว่าในระดับพนักงานการสื่อสารแบบเครือข่ายมีการใช้อยู่แล้วเป็นแบบไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมการทำงานและแบ่งปันความรู้ในกลุ่ม การสื่อสารแบบนี้เกิดขึ้นในวัฒนธรรมไทยแบบมุ่งเน้นส่วนรวม นอกจากนี้ผลจากการศึกษามีข้อค้นพบว่าการรับรู้ความสามารถของบุคคลในการทำงานที่เป็นไปตามเกณฑ์หรือเหนือกว่ามีผลต่อความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อันทำให้ธุรกิจอยู่รอด รวมถึงการฟื้นฟูธุรกิจ (Burt, 2000; Powell et al., 2005)

สมมติฐานการวิจัย

จากวรรณกรรมที่กล่าวมานี้จึงนำมาสู่สมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

- H1: คุณค่าการทำงาน (VOW) มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความสามารถของพนักงาน (EMF)
- H2: การมุ่งเน้นเป้าหมาย (GOO) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถของพนักงาน (EMF)
- H3: การสื่อสารแบบเครือข่าย (NEC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถของพนักงาน (EMF)
- H4: ความสามารถของพนักงาน (EMF) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวของพนักงาน (EMA)

ระเบียบวิธีการวิจัย

แหล่งข้อมูล: ข้อมูลใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 2 แหล่ง คือ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ประกอบด้วยข้อมูลจากประชากรคือผู้บริหารในธุรกิจ SMEs และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จัดเก็บจากสถิติจากหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขนาดตัวอย่างและแผนการสุ่มตัวอย่าง: ใช้หลักการคำนวณขนาดตัวอย่างมา 2 วิธี ในการประกันตัวแบบ แล้วเลือกจำนวนตัวอย่างที่สูงสุดจากสองวิธี $n = \text{Max} (\text{Rule 1}, \text{Rule 2})$

วิธีที่ 1 ใช้กฎแบบง่าย (Rule of Thumb) ตามหลักการของ Sawilowsky (2009) คือ การใช้จำนวน 10 ตัวอย่างต่อหนึ่งตัวแปรเชิงประจักษ์ งานศึกษานี้มีตัวแปรเชิงประจักษ์จำนวน 23 ตัว ดังนั้น $n = 230$ ตัวอย่าง และวิธีที่ 2 กำหนดขนาดตัวอย่างจะยึดเอาตัวแบบเป็นหลักจึงอาศัยค่าขั้นต่ำที่รับประกันได้ในการทดสอบสมการโครงสร้าง โดยใช้หลักการของ Westland (2010) ทำการคำนวณขนาดตัวอย่าง ดังนี้ $n \geq 50 \left(\frac{1}{k}\right)^2 - 450 \left(\frac{1}{k}\right) + 1100 \geq 100$ งานวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปร Construct 5 ตัว และตัวแปรเชิงประจักษ์ 23 ตัว $j/k = 23/5 = 5$ งานวิจัยนี้จะเก็บข้อมูลขั้นต่ำจำนวน 100 หน่วย สรุปขนาดตัวอย่าง = MAX (230, 100) = 230 หน่วย

แผนการสุ่มตัวอย่าง ใช้แบบชั้นภูมิอย่างง่าย (Stratified Simple Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กและกลาง (SMEs) เป็นสองชั้นภูมิคือชั้นภูมิที่ 1 เป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้า และชั้นภูมิที่ 2 เป็นกลุ่มบริการและเทรดเดอร์ จำนวนชั้นภูมิละ 25 บริษัท โดยผู้ประเมินระดับคะแนนคือผู้บริหารจำนวนบริษัทละ 5 คน ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่ปรับให้เหมาะสมคือ 250 คน

เครื่องมือและมาตรวัด: ในส่วนของตัวแปรเชิงประจักษ์ในแต่ละปัจจัยอาศัยผลการทบทวนวรรณกรรม มาทำการดัดแปลงสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและเข้ากับบริบทของธุรกิจไทย แล้วนำมาวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามดังนี้ 1) การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และ 2) การวัดความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) มีค่า 0.75-0.83 (ค่ามากกว่า 0.7 ถือว่าเชื่อถือได้ Hair et al., 1998)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย: ค่าสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย Covariance based SEM

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 สถิติภาพพรรณนาเพื่อวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์และระดับปัจจัยที่ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง

สัดส่วนของผู้บริหารเป็นชายมากกว่าหญิงคิดเป็นร้อยละ 66 อายุส่วนใหญ่คือ 41-50 ปีร้อยละประมาณ 55.00 การศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละประมาณ 78.50 ระยะเวลาที่ทำงานที่บริษัทแห่งนี้มากกว่า 10 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 35 จำนวนคนงานงานในบริษัทส่วนใหญ่มากกว่า 200 คนมีจำนวนร้อยละ 74

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรของปัจจัยตามกรอบแนวคิด

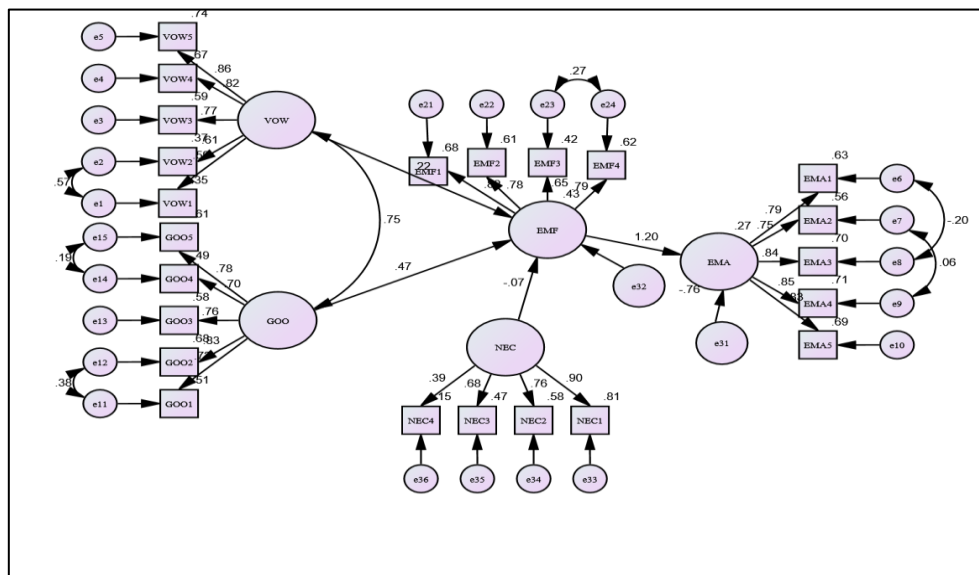
ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV)	ระดับ
คุณค่าของงาน (Value of Work: VOW)	4.04	0.69	0.17	มาก
การเน้นเป้าหมาย (Goal Oriented: GOO)	4.19	0.62	0.15	มาก
การสื่อสารแบบเครือข่าย (Network Communication: NEC)	3.79	0.82	0.22	มาก
ความสามารถของพนักงาน (Employee Efficacy: EMF)	4.16	0.65	0.16	มาก
ความคล่องตัวของพนักงาน (Employee Agility: EMA)	4.10	0.72	0.17	มาก

การวิเคราะห์ในภาพรวมของแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยการจัดการความคล่องตัวในระดับปฏิบัติการด้านแรงงานนั้น การสื่อสารแบบเครือข่ายมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) สูงสุด (0.22) แสดงถึงการกระจายในการประเมินตัวแปรเชิงประจักษ์ย่อยในปัจจัยนี้ (CV = 0.22 แสดงว่า ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงกว่าค่าเฉลี่ยถึง 0.22 เท่า) ในกลุ่มปัจจัยบริหารพบว่าปัจจัยการเน้นเป้าหมาย (Goal Oriented) มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด นอกจากนี้ยังมีค่าค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรต่ำสุดคือ 0.15 ในส่วนปัจจัยคั่นกลางคือ ความสามารถของพนักงาน (Employee Efficacy) มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (4.16) และค่าค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร 0.16 ส่วนปัจจัยผลลัพธ์คือ ความคล่องตัวของพนักงาน (Employee Agility) มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (4.10) และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร 0.17

ส่วนที่ 2 สถิติภาคอนุมานเพื่อวิเคราะห์ตัวแบบและทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างโดยใช้ Covariance SEM ร่วมกับการปรับความเหมาะสมพบว่าตัวแบบมีค่าดัชนีความเหมาะสมอันประกอบด้วย $\chi^2/df = 2.48$; RMSEA = 0.071; RMR = 0.069; GFI = 0.868; IFI = 0.923; CFI = 0.924 ; $p = 0.00$ (เกณฑ์การตัดสินคือ χ^2/df มีค่าในช่วง 2.00-5.00 โดยแบ่งดังนี้ < 2.00 ดีมาก 2.00-3.00 ดี 3.00-4.00 ปานกลาง และ 4.00-5.00 รับได้ RMSEA มีเกณฑ์ตัดสินคือ < 0.06 ดีมาก 0.06-0.08 ดี 0.08-1.00 ปานกลาง และค่าเกิน 1.00 ไม่ดี RMR มีเกณฑ์ตัดสินคือ < 0.05 ดีมาก 0.05-0.08 ดี 0.08-0.09 ปานกลาง และ 0.09-0.99 รับได้ กลุ่มดัชนีที่มีค่าในช่วง 0-1 เหล่านี้มีจำนวนมากที่นิยมใช้เป็นมาตรฐานคือ CFI, GFI, NFI ซึ่งมีเกณฑ์ตัดสินคือ ≥ 0.95 ดีมาก 0.90-0.94 ดี 0.80-0.90 ปานกลาง และ 0.70-0.80 รับได้ (Tabachnick & Fidell, 2007) การใช้ค่า p -value > 0.05 ในการตรวจสอบความเหมาะสม มักไม่ค่อยใช้กันด้วยเหตุผลที่ค่าดังกล่าวไม่เสถียรโดยขึ้นกับเหตุผลสองประการคือ 1) ความซับซ้อนของตัวแบบ และ 2) กรณีที่ขนาดตัวอย่างมีมากกว่า ขนาดขั้นต่ำจำนวนมากเกินไป ดังนั้นงานทั่วไป จึงไม่ใช้ค่า p -value > 0.05 ในการตัดสิน (Schlrmelleh-Engel et al. 2003)



ภาพที่ 3 การทดสอบตัวแบบด้วยการปรับความเหมาะสม

ผลการทดสอบสมมติฐาน H1-H4 ปรากฏดังตารางที่ 2 พบว่ามีเพียงสมมติฐาน H3 ที่ไม่สนับสนุน

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	Unstandardized coefficient	Standardized coefficient	S.E.	C.R.	p-value	สรุป
VOW→EMF (H1)	0.385**	0.223**	0.118	3.26	0.001	สนับสนุน
GOO→EMF (H2)	0.508***	0.471***	0.085	6.003	0.000	สนับสนุน
NEC→EMF (H3)	-0.039	-0.069	0.020	-1.614	0.065	ไม่สนับสนุน
EMF→EMA (H4)	1.071***	0.998***	0.106	10.145	0.000	สนับสนุน

*p= 0.05; ** p=0.01; *** p =0.001

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม ดังตารางที่ 3 พบว่าอิทธิพลรวมของปัจจัยการบริหารด้านการเน้นเป้าหมาย (GOO) สูงกว่าคุณค่าของงาน (VOW) 2 เท่า ในขณะที่การสื่อสารแบบเครือข่าย (NEC) นอกจากจะไม่เสริมยังมีอิทธิพลเชิงลบถึงแม้ว่าระดับอิทธิพลยังไม่มีนัยสำคัญแต่ก็แสดงว่าอุปสรรคของความคล่องตัวของพนักงาน (Employee Agility) มาจากการจัดการปัจจัยนี้ยังไม่ดี ส่วนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R^2) ของปัจจัย EMF และ EMA มีค่า 0.434 และ 0.267 ซึ่งจัดอยู่ในระดับต่ำ และปานกลาง (Stanton, 2001)

ตารางที่ 3 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และรวม

ปัจจัย	R^2		VOW	GOO	NEC	EMF
EMF	0.434	DE	0.223**	0.471***	-0.069	NA
		IE	NA	NA	NA	NA
		TE	0.223**	0.471***	-0.069	NA
EMA	0.267	DE	NA	NA	NA	0.998***
		IE	0.267***	0.563***	0.069	NA
		TE	0.267***	0.563***	-0.069	0.998***

หมายเหตุ: DE คือ Direct Effect; IE คือ Indirect Effect; และ TE คือ Total Effect

สรุปและอภิปรายผล

ผลการศึกษาจากตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่าตัวแบบมีความเหมาะสมในระดับดีตามมาตรฐาน (Tabachnick & Fidell, 2007) โดยมีสาระสำคัญคือ อิทธิพลของการสื่อสารแบบเครือข่ายไม่มีอิทธิพลเชิงบวก

ต่อปัจจัยคั่นกลางคือความสามารถของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่ส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่มีพนักงานมากกว่า 200 คน การสื่อสารจึงยังยึดตัวแบบลำดับขั้นเพื่อการควบคุมเนื่องจากมีพนักงานจำนวนมาก จึงสนับสนุนผลการของ Erikson et al. (2008) ที่เสนอผลว่า SMEs ยังเน้นการสื่อสารแบบลำดับขั้นเพื่อการรวมศูนย์แบบดั้งเดิมเพื่อควบคุมการทำงาน ส่วนของธุรกิจที่เป็นบริการและเทรดเดอร์ถึงแม้จะมีการทำด้าน e-business ไม่ได้หมายความว่าองค์กรนั้นจะมีประสิทธิภาพด้านเครือข่าย ตรงกันข้ามที่องค์กรนั้นยังไม่ได้กำหนดเป็นนโยบายขององค์กร นอกจากนั้นผลการศึกษาของ Scupola (2009) ในกลุ่มธุรกิจ SMEs ของประเทศเดนมาร์กและออสเตรเลีย พบว่าการที่จะส่งเสริมให้พนักงานสามารถใช้การเชื่อมโยงแบบเครือข่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยังต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารด้วย ส่วนปัจจัยการบริหารความคล่องตัวพนักงาน คือ คุณค่าของงาน และการเน้นเป้าหมายนั้น ค่าเฉลี่ยของการประเมินในภาพรวม การเน้นเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าคุณค่าของงาน รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรต่ำกว่า รวมทั้งการมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของพนักงานก็สูงถึง 0.471 ในขณะที่ปัจจัยคุณค่าของงานมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของพนักงานเพียง 0.223

ผลการทดสอบอิทธิพลเชิงบวกของการเน้นเป้าหมายต่อความสามารถของพนักงานสนับสนุนทฤษฎีฐานทรัพยากร ทฤษฎีการเน้นเป้าหมาย และงานศึกษาของ Baek et al. (2019) และ Fagerholm and Pagels (2014) ที่อธิบายว่า การเห็นคุณค่าของงานในด้านบวกจะส่งผลต่อความพยายามในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง และการทำงานเป็นทีมด้วย ส่วนผลการทดสอบอิทธิพลเชิงบวกของคุณค่าของงานต่อความสามารถของพนักงานสนับสนุนฐานทรัพยากร และงานศึกษาของ Tyagi and Sawhney (2009) ในส่วนของการกระบวนการทำงานว่าการเห็นคุณค่าในงานทั้งในด้านเศรษฐศาสตร์และสังคม จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานพัฒนาตนเองให้ทักษะ ความรู้ในสามารถทำงานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lunenborg, 2011) นอกจากนี้การศึกษาการมุ่งเน้นเป้าหมายในระดับบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับผลที่ได้รับจากการประเมินจะมีอิทธิพลต่อการส่งเสริมทักษะความรู้ความสามารถให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Xie et al., 2010)

ผลการทดสอบอิทธิพลของความสามารถของพนักงาน (Employee Efficacy) ต่อความคล่องตัวของพนักงาน (Employee Agility) พบว่ามีอิทธิพลเชิงบวกด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์มาตรฐานในระดับสูงถึง 0.998 ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองและงานศึกษาของ Burt (2000) และ Powell et al. (2005)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ากลุ่มธุรกิจ SME's เพื่อการจัดกาความคล่องตัวของพนักงานในด้านการเน้นเรื่องคุณค่าของงาน/ค่านิยมของงาน ยังคงต้องมีการส่งเสริมให้เห็นชัดเจนและจับต้องได้ ในมุมมองของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความคล่องตัว โดยผ่านปัจจัยคั่นกลางคือ ความสามารถของพนักงาน เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยความสามารถของพนักงานและความคล่องตัวของพนักงาน ยังมีค่าอยู่ในระดับปานกลางและต่ำ ประเด็นสำคัญสำคัญที่เป็นจุดอ่อนของ SME's ในการส่งเสริมความคล่องตัวของพนักงานคือ การปรับปรุงการสื่อสารให้มีสายการบังคับบัญชาสั้นลง ในส่วนของงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

ส่วนงานที่ต้องสื่อสารแบบเครือข่ายเช่นงานฝ่ายการตลาดก็ให้ออกแบบและปรับไปใช้ในการปฏิบัติจริงในรูปแบบที่เป็น Hybrid communication ที่เหมาะสมกับแต่ละเขตของ SME's

ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นอุปสรรคที่สำคัญในการส่งเสริมความคล่องตัวของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารซึ่งอาจเป็นไปได้ว่านอกเหนือจากโครงสร้างองค์กรที่สร้างข้อจำกัดในการสื่อสารแล้ววัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมตามผู้ใหญ่อยังเป็นข้อจำกัดในการทำงานที่เน้นเป้าหมาย เพราะไม่กล้าคิดนอกกรอบ งานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อคือ การนำปัจจัยวัฒนธรรมไทยมาใช้ในการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

ปัญพัชร ปังกร. (2563). **ปรับตัวให้ไวขึ้น ในโลก Disruption ด้วย Agility.**

https://sasinconsulting.com/wp-content/uploads/2020/09/Disruption_Agility.pdf

ลงทุนแมน. (2021). **SMEs ไทย ผู้จ้างงาน 10 ล้านคนในประเทศ กำลังเจอวิกฤติ.**

<https://www.longtunman.com/30931>

Aghina, W, Ahlback, K., Smet, Aaron De, L., Gerald, L., Michael, M. M., & Handscomb, C.

(2018). **The five trademarks of agile organizations. Agile organizations-of any size and across industries-have five key elements in common.**

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

Baek, P., Chang, J., & Kim, T. (2019). Organizational culture now and going forward. **Journal of Organizational Change Management**, 32(6), 650-668.

Bandura, A. (1997). **Self-efficacy the exercise of control.** W. H. Freeman and Company.

Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. **Applied psychology**, 51(2), 269-290.

<https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1464-0597.00092>

Blumler, J. G., & Katz, E. (1974). **The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research.** Sage. <https://eric.ed.gov/?id=ED119208>

Burt, R. (2000). Decay functions. **Social Networks**, 22, 1-28.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378873399000155>

Dahmaradeh, N. & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing.

European Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 127, 178 – 184.

Denning, S. (2012) Leadership Strategy Is Apple Truly Forbes 'Agile'?

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/02/03/is-apple-truly-agile/?sh=f1488e9641e6>

- Erikson, K.M., Dorman, D. C., Lash, L.H., & Aschner, M. (2008) Duration of airborne-manganese exposure in rhesus monkeys is associated with brain regional changes in biomarkers of neurotoxicity. **Neurotoxicology**, **29**, 377-385.
- Fagerholm, F., & Pagels, M. (2014). **Examining the structure of lean and agile values among software developers**. Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming in Lecture Notes of the 15th International Conference (pp. 218-233). Rome, Italy, Vol. 179, Springer, Cham. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-06862-6_15
- Gieles, H., & van der Meer, W. (2017). **Talent management as the beating heart of an Agile Organization (White paper)**. <https://www.prowareness.nl/wp-content/uploads/2017/05/agile-hr-whitepaper.pdf>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). **Multivariate data analysis** (5th ed.). Prentice-Hall.
- Kelley, B. (2016). **Human-Centered Change and Innovation**. <https://bradenkelley.com/2016/02/increasing-organizational-agility/>
- Locke, E. A., & Latham G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. **American Psychologist**, **57**(9), 705–717.
- Lunenburg, F. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. **International Journal of Management, Business, and Administration**, **15**(1), Sam Houston State University.
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. E. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. **Journal of Organizational Behaviour**, **31**, 969-1002.
- Mavengere N. B. (2013). Role of Information Systems for Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study. **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**, **16**(4), 44-73.
- Moon, T., Chu, W., Li, L., Zheng, Z., & Chang, Y. 2012. An online learning framework for refining recency search results with user click feedback. **ACM Transactions on Information Systems**, **30**(4), Article 20. <http://doi.acm.org/10.1145/2382438.2382439>
- Olkkonen, R., Tikkanen, H., & AlajoutsijaÈrvi, K. (2000). The role of communication in business relationships and networks. **Management Decision**, **38**(6), 403-409.
- Patel, P. C., & Conklin, B. (2012). Perceived Labor Productivity in Small Firms—The Effects of High-Performance Work Systems and Group Culture through Employee Retention. **Entrepreneurship Theory and Practice**, **36**(2), 205–235.

- Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. **American Journal of Sociology**, **11**, 1132-1205.
- Sawilowsky, S. S. (2009). New effect size rules of thumb. **Journal of modern applied statistical methods**, **8**(2), Article 26.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. **Methods of Psychological Research Online**, **8**(2), 23-74.
- Scupola, A., (2009). SMEs 'E-commerce adoption: Perspectives from Denmark and Australia. **Journal of Enterprise Information Management**, **22**, 1-2.
- Seleim, A., Ashour, A., & Bontis, N. (2007). Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. **Management Decision**, **45**(4), 789-801.
- Šochová, Z., & Kunc, E. (2014). **Agilní Metody Řízení Projektů** (1st ed.). Computer Press.
- Stanton, J. M. (2001). Galton, Pearson, and the Peas: A Brief History of Linear Regression for Statistics Instructors. **Journal of Statistics Education**, **9**(3).
<https://doi.org/10.1080/10691898.2001.11910537>
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. **American psychologist**, **8**(5), 185.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). **Using Multivariate Statistics** (5th ed.). Allyn and Bacon.
- Taylor, F. W. (1911). **The principles of scientific management**. NuVision Publications, LLC. 10
Tips for Being More Goal-Oriented at Work (May 27, 2021).
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/being-goal-oriented-at-work>.
- Tyagi, R. K., & Sawhney, M. S. (2009). High-Performance Product Management: The Impact of Structure, Process, Competencies, and Role Definition. **Journal of Product Innovation Management**, **27**(1), 83-96.
- Weber, G. Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A state of the Art, Introduction to the special section on strategic agility. **California Management Review**, **56**(3), 5-12.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. **Electronic commerce research and applications**, **9**(6), 476-487.
- Wilson, C. (2012). Strategic engagement and alignment of corporate talent. **Development and Learning in Organisations**, **26**(5), 4-8.
- Xetta International Enquiry. (2021). **Agile Organisation Trademarks**.
<https://xetta.com/resources/the-5-trademarks-of-agile-organisations/>

- Xie, X. M., Zeng, S. X., & Tam, C. M. (2010). Overcoming barriers to innovation in SMEs in China: A perspective-based cooperation network. **Innovation: Management, policy & practice**, 12, 298-310.
- Ying, L., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding The Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. **MIS Quarterly**, 35(4) 931-954.
- Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. **Montenegrin Journal of Economics**, 14(2), 115-129.