

แนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงาน : กรณีศึกษาบริษัท ช ทวี จำกัด
(มหาชน)

THE GUIDELINES OF MODERN MANAGEMENT AFFECTING TO ORGANIZATION OPERATION: A CASE STUDY OF CHO THAVEE PUBLIC COMPANY LIMITED

นิศาชล รัตนมณี^{1*} และ สันติธร ภูริภักดี²

Nisachon Rattanamanee^{1*}, Santitorn Phuripakdee²

¹สาขาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงาน กรณีศึกษา บริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) รวมถึงปัจจัยที่ส่งเสริมที่ทำให้กรณีศึกษาสามารถบรรลุถึงเป้าหมายและประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินงาน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีวิทยาแบบสนทนากลุ่ม (Focus group approach) กับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายควบคุมมาตรฐานและศักยภาพ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ จำนวน 8 คน นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการศึกษา และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของการพรรณนา จากผลการศึกษาพบว่าองค์กรมีแนวทางในการจัดการสมัยใหม่โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพการณ์องค์กร 2) มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ 3) การวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม และ 4) หลักธรรมาภิบาล การนำแนวทางในการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรไม่เพียงช่วยให้องค์กรเห็นถึงเป้าหมายแห่งความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรมองเห็นจุดอ่อนและอุปสรรคขององค์กรด้วย โดยจากการเก็บข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ยังพบอีกประการหนึ่งว่า บริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) ยังคงให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดทฤษฎีแบบเก่าที่ใช้กันมายาวนานมา ประยุกต์ใช้ควบคู่กับระบบการบริหารจัดการที่มีความทันสมัยในปัจจุบัน เพื่อสร้างโอกาสและจุดแข็งให้กับองค์กร โดยที่องค์กรไม่ต้องสูญเสียหรือสิ้นเปลืองเวลาหรือทรัพยากรที่ไม่จำเป็นเพิ่มขึ้นเลย

คำสำคัญ: การจัดการสมัยใหม่ และ การดำเนินงาน

ABSTRACT

This research was the qualitative research. The objectives of this research were to study the guideline of modern management affecting to organization operations: A case study of Cho Thavee Public Company Limited Include factors that helps the case study to achieve goals and succeed in the field of operation. The data collection tools comprised Focus Group Approach with people who were knowledgeable, experienced in this project and literature review. Key Informants, a total of 8 are included the Policy and Strategy Department, the Standard and Potential Control Department, the Risk Management Department and the Business Development Department. The information from the study to verify the credibility of result used the methodology of

triangulation used the process of content analysis and conclusions by presented in the pattern of description. The study found that the organization have guidelines of modern management. Used of the following concepts and theories in organizational management to achieve operational goals. 1) SWOT Analysis 2) ISO9001 3) Enterprise Resource Planning and 4) Good Governance. Applying the guidelines of modern management to organizations does not only help the organization see their goal for success but it also helps organizations to see the weaknesses and threats of the organization. By collecting qualitative research data, this also found that Cho Thavee Public Company Limited quite focuses on applying the classic theory together with a modern management system. To create an opportunities and strengths for the organization so that the organization does not lose or waste time or resources.

Keywords: Modern Management and Operation

1. บทนำ

ในปี 2560 มีธุรกิจรายใหม่เกิดขึ้นจำนวนมาก ทำให้จำนวนธุรกิจหรือผู้ประกอบการทางธุรกิจในปัจจุบันมีมากยิ่งขึ้น หากพิจารณาแยกออกเป็นรายๆ จะพบว่าผู้ประกอบการหรือดำเนินธุรกิจในประเทศไทยค่อนข้างมีความหลากหลาย ทำให้หลายๆ ธุรกิจต้องเตรียมความพร้อมต่อการรับมือในด้านของการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันที่สูงและความเข้มข้นของการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจหรือองค์กรต้องวางแผนให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่มาในรูปแบบต่างๆ เช่น ปรับโครงสร้าง ปรับสมดุล ปรับเปลี่ยน และปรับปรุง ให้องค์กรสามารถก้าวข้ามผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้ การนำระบบการจัดการมาใช้ในการดำเนินการทางธุรกิจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรและผู้บริหารทุกคน องค์กร ผู้บริหาร หรือผู้ที่ประกอบธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญและมีความเข้าใจถึงหลักของการจัดการอย่างมีคุณภาพ (มดิชน, 2559)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 136) ได้อธิบายถึงการนำแนวคิดทฤษฎีสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) มาใช้ในการจัดการว่า เป็นการนำวิธีการเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาใช้ หากธุรกิจหรือองค์กรได้มีการจัดการอย่างเป็นระบบแล้วนั้น ก็จะสามารถดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีคุณภาพ ทฤษฎีเชิงระบบถือเป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมอย่างมากทฤษฎีหนึ่ง เนื่องจากสามารถนำมาปรับใช้หรือประยุกต์ให้เข้ากับทฤษฎีอื่นๆ หรือสภาพแวดล้อมได้ไม่ยาก กล่าวคือ การดำเนินงานใดๆ ของธุรกิจหรือองค์กร ผู้บริหารควรเล็งเห็นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ การลำดับการทำงานหรือดำเนินการใดๆ ควรมีระบบระเบียบและแบบแผน ควรมีการคาดการณ์ วางโครงสร้างการทำงาน รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายออกมาให้ชัดเจน ซึ่งองค์กรสามารถนำความรู้ทางการจัดการสมัยใหม่ (modern concepts of management) ของฟาโยล (Henri Fayol, 1987) มาใช้ในการจัดการ โดยสามารถกล่าวได้ว่าแนวคิด POCCC ของฟาโยล เป็นอีกทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างมากเช่นกัน

ตามที่คุณวิจัยได้กล่าวไปข้างต้น ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการศึกษา เรื่องแนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงาน เนื่องด้วยหลายๆ ธุรกิจหรือองค์กรในปัจจุบันต่างมีวิถีและแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป หลายองค์กรธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ได้รับอิทธิพลและแนวทางในการบริหารจัดการมาจากหลายแหล่งที่มา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีความน่าสนใจ แต่อย่างไรก็ดี สำหรับองค์กรที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมาแล้วกว่า 25 ปี คือ บริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) ผู้มีความชำนาญในการออกแบบผลิตประกอบตัวถัง ติดตั้งระบบวิศวกรรมที่เกี่ยวกับตัวถังรถบรรทุกพ่วง และอีกหลายๆ ประเภทธุรกิจ ซึ่งก่อนที่จะมาเป็น บริษัท ช ทวีฯ ที่รู้จักในปัจจุบันได้นั้น บริษัท ช ทวีฯ มีประวัติการดำเนินธุรกิจรวมถึงปัจจุบันกว่า 49 ปี ผู้วิจัยจึงมีความสนใจอย่างยิ่งที่จะศึกษาแนวทางการจัดการสมัยใหม่จากบริษัทฯ ผู้ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการมาหลายยุคหลายสมัย พร้อมด้วยทีมงานบริหารการจัดการในแต่ละส่วนของบริษัทฯ ว่ามีข้อคิดเห็น ข้อปฏิบัติหรือแนวทางในการจัดการสมัยใหม่อย่างไร รวมถึงแนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงาน ของบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) บ้างหรือไม่อย่างไร เนื่องจาก

ผู้วิจัยพบว่า บริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลมากมาย ซึ่งที่น่าสนใจอย่างมากคือรางวัลเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล หรือ การบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2558 และรางวัล Thailand Top Company Awards ประจำปี 2559 ในด้านของศักยภาพการดำเนินธุรกิจและหลักธรรมาภิบาลความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย (กรุงเทพมหานคร, 2559)

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อประสิทธิผลด้านการดำเนินงานของ บริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน)

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการสมัยใหม่ของ บริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน)

3. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงาน : กรณีศึกษาบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

3.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่

ฟาโยล (Henri Fayol, 1987) นักทฤษฎีการจัดการแนวคิด POCCC แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ (modern concepts of management) ได้นำเสนอและอธิบายถึงความสำคัญของการจัดการ โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

(1) การวางแผน (planning) คือ การคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อธุรกิจล่วงหน้า โดยจัดกระทำเพื่อดำเนินการกำหนดแผนการปฏิบัติงานหรือแนวทางในการทำงานในอนาคต

(2) การจัดองค์การ (organizing) คือ การจัดการโครงสร้างหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้เหมาะสมและมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

(3) การบังคับบัญชาสั่งการ (commanding) คือ การสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารหรือการปฏิบัติงานภายในองค์กรระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรอยู่ในระดับความเข้าใจอันดี

(4) การประสานงาน (coordinating) คือ การติดต่อเชื่อมโยงงานของทุกๆ ฝ่ายให้เข้ากันได้และนำไปสู่เป้าหมายและทิศทางเดียวกัน

(5) การควบคุม (controlling) คือ การปฏิบัติการหรือดำเนินการใดๆ ให้อยู่ในขอบเขตและเป็นไปตามแผนงานหรือมาตรฐานที่ได้วางไว้ (แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่, 2555)

ความหมายของการจัดการสมัยใหม่

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการจัดการสมัยใหม่ไว้ดังนี้ Robbins and DeCenzo (2004 : 112) ได้ให้ความหมายการจัดการสมัยใหม่ไว้ว่า หมายถึง ขบวนการในการใช้ทรัพยากรหรือคนขององค์การดำเนินกิจกรรมหรืองานต่างๆ ให้บรรลุและประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งหมายความรวมถึงหน้าที่ในด้านการจัดการต่างๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การโน้มนำองค์การและการควบคุม

Pride Hughes และ Kapoor (2005 : 172) ได้ให้ความหมายการจัดการสมัยใหม่ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการติดต่อประสานงานกับบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2558 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายการจัดการสมัยใหม่ไว้ว่า หมายถึง การจัดการองค์การ การวางแผน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผล รวมไปถึงแนวโน้มเรื่องรูปแบบและการจัดการในอนาคต ของงาน องค์การภาครัฐและภาคเอกชน

Drucker (2008 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายการจัดการสมัยใหม่ไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการทางนโยบาย การจัดการองค์การ การวางแผน การควบคุมและการสั่งการทรัพยากรขององค์การให้เกิดความร่วมมือและเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่องค์การกำหนด

จิระจิตต์ บุณาค (2541 : 4-5) ได้ให้ความหมายการจัดการสมัยใหม่ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรในการบริหารเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนด ซึ่งในส่วนของการจัดการสมัยใหม่ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่าเป็นหนึ่งในกระบวนการในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างหนึ่งด้วย กลยุทธ์ในการบริหารจัดการสมัยใหม่สามารถจำแนกออกเป็นด้านๆ ได้แก่ ด้านความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ คือ การบริหารงานหรือการเลือกใช้แผนการดำเนินงานหรือตัดสินใจควรมีคำนึงถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ โดยต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ใน การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการมุ่งเน้นประสิทธิผล คือ การให้การสนับสนุนการจัดทำแผนและการจัดการสมัยใหม่ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้ ด้านศักยภาพการแข่งขันทางต้นทุน คือ การจัดสรรงบประมาณในการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความคล่องตัวในการบริหารจัดการ คือ การบริหารจัดการที่คำนึงถึงผู้ใช้งานหรือรับบริการ ให้เกิดความสะดวกสบายและเข้าถึงบริการได้โดยง่าย ด้านการให้บริการที่รวดเร็ว คือ การลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นออก ด้านความเป็นมืออาชีพ คือ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549 : 38-40) ได้ให้ความหมายการจัดการสมัยใหม่ไว้ว่า หมายถึง ระบบต่างๆ ที่มีส่วนเข้ามาช่วยในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ โดยการนำแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาใช้ให้สามารถเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมจริงขององค์การก่อนที่จะมีการคัดเลือกทฤษฎีต่างๆ มาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

จากความหมาย ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการจัดการสมัยใหม่ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการจัดการสมัยใหม่ หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการ ที่มีการวางแผน มีการกำหนดกระบวนการนโยบายในการดำเนินงาน การประเมินแนวโน้มสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ และการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่ตั้งองค์การกำหนด แนวทางการจัดการสมัยใหม่ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์การสามารถเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ไขปัญหา กำหนดวิธีการจัดการในรูปแบบต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ รวมถึงเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีผู้ให้นิยามศัพท์ของผลการดำเนินงาน โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

Bart, C.K., Bontis, N. and Taggar (2001 : 19-35) ได้ให้ความหมายผลการดำเนินงานไว้ว่า หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จของธุรกิจในการดำเนินงาน

สิทธิศักดิ์ พุทธิภักดีกุล (2546 : 1) ได้ให้ความหมายผลการดำเนินงานไว้ว่า หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้มาจากการความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อเปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมาย เป้าหมายหรือนโยบาย

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์ (2546 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง การได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุล Balanced Scorecard ซึ่งมุ่งเน้นมุมมองในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ ด้านการเงิน และด้านลูกค้า

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 4) ได้ให้ความหมายผลการดำเนินงานไว้ว่า หมายถึง เครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยใช้การวัดผลความสำเร็จของงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) กล่าวคือ ผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการวัดผลที่มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ

จากความหมาย ทฤษฎี และแนวคิดผลการดำเนินงาน (Performance) ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานเปรียบเสมือนตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินค่าความสำเร็จขององค์กรหรือธุรกิจนั้นๆ ในด้านของการดำเนินงานและการบริหารจัดการงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพขององค์กรหรือธุรกิจในด้านอื่นๆ ด้วย

4. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิทยาแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Approach) โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4.1 ขอบเขตการวิจัย

4.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร การจัดการสมัยใหม่ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ และธรรมาภิบาล

4.1.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติการ บริษัท ช. ทวี จำกัด (มหาชน)

4.1.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม คือ เดือนมิถุนายน 2560

4.2 ผู้ให้ข้อมูลหลักและการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposeful Sampling) โดยยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (ชาย โพธิ์ธิตา, 2559: 120) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

Inclusion Criteria พนักงานบริษัท ช. ทวี จำกัด (มหาชน) ในระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการระดับที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และยังไม่เกษียณอายุงาน Exclusion Criteria พนักงานบริษัท ช. ทวี จำกัด (มหาชน) ในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการระดับที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และสามารถให้ข้อมูลได้ดีและเป็นข้อมูลในเชิงลึก จำนวน 8 คน จาก 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายควบคุมมาตรฐาน และศักยภาพ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ผู้ให้ข้อมูลแต่ละฝ่าย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับฝ่าย 1 คน และระดับปฏิบัติงาน 1 คน รวมฝ่ายละ 2 คน โดยแยกการสนทนากลุ่มเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับฝ่าย และระดับปฏิบัติงาน

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือสำคัญๆ ในการเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

4.3.1 ผู้วิจัย นักวิจัยถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นนักวิจัยจึงได้มีการเตรียมพร้อม

ในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกำหนดวิธีการและประเด็นสำคัญๆ ที่เป็นแนวทางในการรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยมากที่สุด โดยผู้วิจัยต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) เพื่อช่วยในการเชื่อมโยงมโนทัศน์และทำให้ทราบว่าผู้วิจัยยังต้องการข้อมูลได้อีก และสามารถนำข้อมูลมาเชื่อมโยงมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Coding) รวมทั้งการสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎี (Glaser and Strauss, 1967 อ้างถึงในระวีวรรณ วรรณวิไชย, 2559 : 21) และหากพบมโนทัศน์ใหม่เกิดขึ้นก็จะกำหนดเป็นอีกมโนทัศน์ จนกระทั่งถึงจุดอิ่มตัว (Saturation)

4.3.2.สมุดบันทึกข้อมูลในภาคสนาม (Field Notebook) ใช้สำหรับบันทึกข้อผู้ให้ข้อมูลหลัก ตำแหน่งงาน และหมายเลขโทรศัพท์ เพื่อใช้ในการอ้างอิงข้อมูลต่อไป

4.3.3.แนวคำถามในการสนทนา ผู้วิจัยมีการศึกษาข้อมูลในระดับปฐมภูมิและนำเอาแนวคิด ทฤษฎีในการทบทวนวรรณกรรม และวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้มาเป็นแนวทางในการกำหนดข้อคำถาม สำหรับใช้ในการสัมภาษณ์โดยคำถามเป็นลักษณะกึ่งโครงสร้างแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถตอบคำถามได้อย่างละเอียดและครอบคลุม

4.3.4.เครื่องบันทึกเสียง (Audio Recorder) ใช้ในการบันทึกเสียงสัมภาษณ์หรือการสนทนาระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

4.3.5.ผู้จัดบันทึกบทสัมภาษณ์หรือการสนทนา จัดบันทึกทุกอย่างรวมถึงอาทิกับกิริยาที่ผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงออกมาขณะตอบคำถามด้วย

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ใช้คณะผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ในบทบาทของ moderator เป็นผู้ตั้งคำถามปลายเปิดให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น ซึ่ง moderator จะเป็นผู้ดำเนินการสนทนา โดยมีผู้วิจัยร่วมทำหน้าที่จัดบันทึก ใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ 2 ชั่วโมง เพื่อให้เนื้อหาของสนทนาตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัยที่กำหนดไว้ และทำการบันทึกเสียงการสนทนาลงบนแถบบันทึกเสียง โดยต้องผ่านการอนุญาตจากผู้ร่วมสนทนา แล้วตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการบันทึกนำมารวบรวมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4.5 การจัดกระทำข้อมูลในการวิจัย

การจัดกระทำกับข้อมูลในการวิจัย โดยการถอดเทปบทสนทนาแบบคำต่อคำ (Verbatim) แล้วอ่านข้อมูลทั้งหมดโดยวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการข้อมูล โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ 1) การเปิดรหัส (Open Coding) เป็นการนำข้อมูลมาแยกเป็นหมวดและหมวดย่อย 2) การหาแก่นของรหัส (Axial Coding) เป็นการกำหนดปรากฏการณ์หลักจากหมวดใดหมวดหนึ่ง พร้อมกับการพิจารณาความสัมพันธ์ 3) การเลือกรหัส (Selective Coding) เป็นการจัดหมวดหมู่ และนำมาอธิบายปรากฏการณ์ในรูปแบบการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

4.6 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) (Denzin, 1970) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้นั้นถูกต้องหรือไม่ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายวิธี คือ การสัมภาษณ์กลุ่ม การสังเกต และการวิเคราะห์เอกสาร จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบยืนยันกัน

5. สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจากบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการจัดการ การวางแผน นโยบาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้นั้น พบว่า องค์กรให้ความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาความสามารถด้านการแข่งขัน โดยมี การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรอย่างสม่ำเสมอ องค์กรนำ SWOT Analysis หรือหลักการวิเคราะห์และวางแผนการทำงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จและมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค เมื่อวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรแล้ว องค์กรนำมากำหนดวิสัยทัศน์ คือ (CHO แกร่ง กล้า ต่าง) การเป็นผู้นำในด้านการออกแบบ สร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ และผลงานเทคโนโลยี เพื่อนำสินค้าภายใต้ Brand CHO ไปสู่ระดับสากล กำหนดพันธกิจ คือ สร้างองค์ความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะและพัฒนาบุคลากร ศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีใหม่อย่างต่อเนื่อง กำหนดกลยุทธ์และแผนในการดำเนินงาน และกระจายงานให้แก่ฝ่ายงานในองค์กรรับผิดชอบ โดยทั้งนี้้องค์การมีการกำหนดการติดตามประเมินผลอยู่เป็นระยะ ๆ

การนำระบบการบริหารคุณภาพองค์กร (ISO 9001) มาใช้เพื่อแสดงถึงความสามารถอย่างสม่ำเสมอขององค์กร ในการเตรียมผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและข้อกำหนดทางกฎหมาย มุ่งเน้นการยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า โดยการสร้างผลงานหรือสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ในขณะที่เดียวกันสามารถลดต้นทุนในการผลิต องค์กรเชื่อว่าการปฏิบัติและการดำเนินงานที่ถูกต้องนำไปสู่การสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการใช้แนวคิดการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการจัดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการงานขององค์กรดำเนินการวางแผนงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งได้มาจากการประเมินผล การดำเนินงาน ความพร้อมและศักยภาพทั้งภายในและภายนอกขององค์กรเอง ทำแผนกลยุทธ์โดยมีการนำ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ อุปสรรคหรือข้อจำกัด และโอกาส ตามแนวคิด SWOT Analysis ของอัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) มาทำการประเมินก่อนนำผลที่ได้มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจ การใช้ ISO 9001 ในการควบคุมและเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติและดำเนินงาน ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลส่งผลให้ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมเชื่อถือในการดำเนินงานของบริษัท โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน

การนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม ERP (Enterprise Resource Planning) มาใช้เก็บข้อมูลและประมวลผล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ และรวดเร็วทันสถานการณ์ ประกอบการตัดสินใจ ยกตัวอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทที่เป็นรูปธรรม เช่น ผู้ให้ข้อมูลหลัก กล่าวว่า เราสามารถรู้ข้อมูลสินค้าคงคลังแบบทันที (Real time) เมื่อมีการสั่งสินค้า (Order) พร้อมวันที่ต้องการรับสินค้าของลูกค้า ระบบสามารถคำนวณได้ทันทีว่า วัตถุดิบของเรามีพอหรือไม่ ขาดตัวใดและหากต้องการสั่งเพิ่มเติมวัตถุดิบจะได้รับภายในกี่วันเพื่อให้ผลิตสินค้าได้ทัน ระบบ ERP เข้ามาใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการควบคุมและบริหารงาน ซึ่งใช้ SAP หรือ System Application and product in data ในการดำเนินงานและประสานงานภายในองค์กร จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์สรุปและอภิปรายผล ได้ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า 1) บริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) มีการนำแนวคิดการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการองค์กร ได้แก่ การใช้ SWOT ในการวิเคราะห์องค์กร เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน วางตำแหน่งในการแข่งขันในอุตสาหกรรม พร้อมกันวางแผนกลยุทธ์และกำหนดตัวชี้วัดองค์กรได้สอดคล้องกับบริบท 2) เมื่อบริษัทฯ การวางแผนการจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์แล้ว บริษัทมีการนำแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ โดยนำระบบมาตรฐานสากล ISO 9001 ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมด้านนโยบายและแผนงานในการบริหารขององค์กรทั้งระบบ และ 3) บริษัทฯ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ ERP มาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการประมวลข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการที่บริษัท ฯ นำแนวคิดการจัดการและเทคโนโลยีสมัยมาใช้ในการจัดการองค์กรส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากข้อมูลทีกล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยนำมาเชื่อมโยงมโนทัศน์ และสามารถสรุปเป็นแนวทางหรือปัจจัยทางการจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร เพื่อให้บริษัททราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 2) มีการควบคุมคุณภาพในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สอดคล้องไปกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการทำงานในทุกกระบวนการ และ 4) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการกำกับการบริหารจัดการองค์กร

6. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย หลังจากที่ได้นำข้อมูลการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับการศึกษาแนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงาน : กรณีศึกษาบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) มาวิเคราะห์ตามผลการวิจัยข้างต้นสามารถสรุปและอธิบายได้ว่า ด้านการจัดการสมัยใหม่ องค์กรเล็งเห็นถึงช่องทางการบริหารจัดการและความสำคัญของการดำเนินงาน โดยการนำแนวคิดและทฤษฎีจำนวนมากเข้ามาปรับประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งเริ่มต้นจากการประเมินคุณภาพ ศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กร เพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมก่อนนำมาใช้ในการบริหารจัดการจริง

ทฤษฎีองค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ชั้นสูง (2555) ได้อธิบายถึงแนวคิด SWOT Analysis ของอัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ไว้ว่า เป็นหลักการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร องค์กรนำมาใช้เพื่อให้สามารถรู้เขารู้เรา รู้การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เป็นแนวคิดที่ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้

MASCI (2558) ได้อธิบายไว้ว่า ISO 9001 มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ คือ การจัดการระบบบริหารงานและความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ เป็นมาตรฐานระดับสากลที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกให้ความสำคัญ

จากการนำแนวคิดและทฤษฎีมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารจัดการงานของบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับแนวคิด POCCE แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ (modern concepts of management) ของฟาโยล (Henri Fayol, 1987) นักทฤษฎีการจัดการชาวฝรั่งเศสที่ได้นำเสนอและอธิบายถึงความสำคัญของการจัดการไว้ 5 ด้าน (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์กร (organizing) (3) การบังคับบัญชาสั่งการ (commanding) (4) การประสานงาน (coordinating) (5) การควบคุม (controlling) กล่าวคือ การนำแนวคิด SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้น มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ของฟาโยล (Henri Fayol, 1987) ที่ปรากฏอยู่ในการทบทวนวรรณกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการวางแผน (Planning) ซึ่งฟาโยลได้กล่าวไว้ว่าเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อธุรกิจ การดำเนินการกำหนดแผนการปฏิบัติงานหรือแนวทางในการทำงานในอนาคตจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับองค์กร เพื่อให้สามารถรู้ถึงข้อมูล ข่าวสาร ช่องทางความได้เปรียบเสียเปรียบขององค์กรได้ อีกทั้งในด้านการจัดการระบบบริหารงานคุณภาพที่องค์กรนำระบบ ISO 9001 มาใช้นั้น ก็มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับงานด้านการควบคุม (controlling) โดยการปฏิบัติการหรือดำเนินการใดๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จและเกิดคุณภาพหรือประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั้น การกระทำนั้นจะต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตและเป็นไปตามนโยบายหรือแผนงาน และมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

ในปัจจุบันองค์กรได้นำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งเป็นระบบที่นำมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการควบคุมและบริหารงาน ในด้านต่างๆ เช่น (1) งานขาย (Marketing Sales) (2) งานจัดการด้านการผลิต (Production And Materials Management) (3) งานบัญชีและการเงิน (Accounting And Finance) และ (4) งานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) โดยองค์กรเชื่อว่าการนำระบบ ERP เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการนั้น จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถขยายงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถช่วยเพิ่มศักยภาพในด้านของผลการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นระบบที่ได้รับมาตรฐานระดับโลก อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับและรู้จักในแวดวงธุรกิจในระดับสากลอีกด้วย บริษัท ช ทวี

จำกัด (มหาชน) ไม่เพียงให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้หลักการเชิงกลยุทธ์เท่านั้น ระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยพบว่าองค์กรให้ความสำคัญและมุ่งใช้การบริหารจัดการงาน การปกครองพนักงานให้เป็นไปตามครรลองธรรม ใช้ธรรมในการบริหารจัดการงาน ให้ความสำคัญ โปร่งใส ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานอย่างเป็นธรรม ซึ่งตรงตามหลักธรรมมาภิบาล (หลักธรรมมาภิบาล, 2558) องค์กรไม่เพียงใช้หลักธรรมมาภิบาลกับพนักงานภายในองค์กรเท่านั้น ยังคงให้ความสำคัญและใช้หลักธรรมมาภิบาลกับคู่ค้าและลูกค้าด้วยเช่นกัน

7. ประโยชน์จากการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยพบว่าองค์กรมีการเริ่มต้นใช้แนวคิดทฤษฎี โดยพิจารณาจากขีดความสามารถขององค์กรเป็นหลัก และนำสิ่งที่เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรมาในใช้กำหนดเป้าหมายและทิศทางด้านความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากองค์กรรู้ศักยภาพ และรู้ความสามารถขององค์กรเอง จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในด้านเวลาที่ไม่ต้องเสียไปกับการลงทุนและความเสี่ยงที่ต้องเสียไปกับสิ่งที่องค์กรไม่มีความชำนาญ อีกทั้งองค์กรมีการเลือกใช้แนวคิดทฤษฎีโดยมีลักษณะการเลือกใช้อย่างไม่ก้าวกระโดด กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดทฤษฎีทั้งแบบเก่าที่ใช้กันมาอย่างยาวนาน รวมไปถึงระบบในการบริหารจัดการที่มีความทันสมัยมาใช้ตามลำดับ

8. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาในเรื่องแนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) เท่านั้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยพบว่าบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในด้านการศึกษาและความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นกัน องค์กรมีการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอยู่เป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีการตั้งแหล่งการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพและองค์ความรู้ให้กับพนักงานอีกด้วย ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยเห็นว่าการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปต่อยอดในด้านการศึกษาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมขององค์กรต่อกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมต่อไปได้

9. กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยฉบับนี้มีจุดประสงค์เพื่อการศึกษาแนวทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงาน : กรณีศึกษาบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) ในการนี้ผู้วิจัยขอขอบพระเป็นคุณอย่างสูง โดยการดำเนินการวิจัยจะมีอาจสำเร็จลุล่วงไปได้ หากปราศจากความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูลหลัก ท้ายนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณผู้ที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือทุกท่าน และขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่าน ที่ผู้เขียนได้นำมาอ้างอิงในการทำวิจัยจนกระทั่งบทความวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

10. เอกสารอ้างอิง

[1] กรุงเทพฯธุรกิจ. 2559. ม.หอการค้าไทยร่วมกับนิตยสาร Business+ โดย บมจ. เออาร์ไอพี. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน, 2560, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/pr/detail/10478>.

[2] จิระจิตต์ บุณาค. 2541. "การบริหารทรัพยากรมนุษย์," วารสารบริหารธุรกิจ. 6(41) : 4-5; เมษายน – มิถุนายน, 2541. ชาย โพธิ์สีดา. 2559. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ.