



## รูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จของ องค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

### A Capacity Model to Develop Strategy of Low Cost Airline Business toward the Organization Achievement

เนตส์ศิริ เรืองอริยภักดิ์ Natesiri Ruangariyapuk<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup> Ph.D., อาจารย์ วิทยาลัยการบินนานาชาติ มหาวิทยาลัยนครพนม จังหวัดนครพนม ประเทศไทย

<sup>1</sup> Ph.D., Lecturer, International Aviation College, Nakhon Phanom University,  
Nakhon Phanom Province, Thailand

#### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง รูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ มีวัตถุประสงค์การวิจัยที่สำคัญคือ มุ่งศึกษารูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ ใช้สูตรการคำนวณ 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ เก็บจริงจำนวนทั้งสิ้น 250 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้ค่าสถิติอันได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดเกี่ยวกับความสามารถด้านกลยุทธ์ รองลงมาคือความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์ และการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร รูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจนตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ระดับดี และเป็นที่ยอมรับคิดเป็นร้อยละ 85.1 ลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ และทรัพยากรมนุษย์ ต่างมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการ

\* E-mail address: natesiri2505@gmail.com

บรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ อีกทั้งความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ยังมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วย

**คำสำคัญ:** ความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์, การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร, ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

## ABSTRACT

The causal research was aimed at studying a capacity model to develop strategy of low cost airline business toward the organization achievement. The questionnaires were constructed as a tool for collecting and use a formula to calculate 15 times the latent variable, and data by random sampling from 250 samples which were proprietors, administrators, supervisors and workers in low cost airline business. The statistics used for analysis were frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, skewness, kurtosis and structural equation model analysis: SEM. The research findings indicated that the sample group considered strategy capacity in business organizations totally at high level human resources capacity totally at high level and achievement of business organizations totally at high level The developed model of capacity to develop strategy of low cost airline business toward the organization achievement was created consistently and fitly with empirical data and had ability to predict at good level and acceptably at 85.1% which its acceptance was more than 40%. The casual relationship at statistical significance of 0.05 showed that capacity to develop strategies and human resources had causal relationship with achievement of low cost airline business organizations. Furthermore, capacity to develop strategies had causal relationship with human resources.

**Keywords:** Capacity Model to Develop, Strategy Organization Achievement, Low Cost Airline Business

---

## บทนำ

อุตสาหกรรมการบินในระดับนานาชาติถูกบีบอัดด้วยข้อจำกัด และส่วนต่างของผลกำไรที่ลดลงอย่างมากในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาเป็นผลให้สายการบินแต่ละแห่งต้องเร่งปรับปรุงการบริหารจัดการทั้งในมิติของการลดต้นทุนการดำเนินการ และการเร่งสร้างความเติบโตทางรายได้ควบคู่ไปด้วย

อุตสาหกรรมการบินถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากมิติของรายได้ ซึ่ง International Air Transport Association (IATA) ระบุว่าในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการบินมีรายได้เพิ่มจาก 3.69 แสนล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2004 มาสู่ระดับ 7.46 แสนล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2014 ปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมการบินในระดับนานาชาติยังเติบโตต่อเนื่องอยู่ที่การเกิดขึ้น และขับเคลื่อนของสายการบินประเภท Low-Cost Carriers (LCCs) ซึ่งครอบคลุมส่วนแบ่งตลาดการบินอยู่ในสัดส่วนที่มากถึงร้อยละ 25 ตลาดการบินในอาเซียนถือเป็นตลาดการบินที่มีการเติบโต และแข่งขันสูงที่สุดภูมิภาคหนึ่งของโลก พบว่ากว่าร้อยละ 60 ของกิจกรรมการบินในภูมิภาคนี้คือ สายการบิน low cost แต่การสร้างผลกำไรยังทำได้ไม่มาก โดย IATA ประเมินว่า ส่วนต่างของผลกำไรของสายการบินจะอยู่เพียงระดับร้อยละ 3 เท่านั้น การแข่งขันที่หนักหน่วงในตลาดอาเซียน ส่งผลให้ในช่วงครึ่งแรกของปี 2014 ที่ผ่านมามีสายการบินในอาเซียน 17 แห่งที่บันทึกผลประกอบการกำไร แต่ในจำนวนนี้มีเพียง 4 แห่งเท่านั้นที่มีผลกำไรจากการประกอบการการบิน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการมุ่งขยายตัวเพื่อการแข่งขันอย่างรวดเร็วของสายการบินแต่ละแห่ง ขณะที่สายการบินของทั้งอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ซึ่งเคยได้ชื่อว่าเป็นประเทศกลุ่มนำในอาเซียน กำลังเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง โดยสายการบินแห่งชาติทั้งการบินไทย และ Malaysia Airlines อยู่ในภาวะที่ต้องเร่งหาทางออกจากปัญหาหนี้สิน และการขาดทุนสะสมจากการประกอบการ แต่ภายใต้การแข่งขันที่หนักหน่วงรุนแรงสายการบินแต่ละแห่งจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ และกระบวนการบริหารต้นทุนการบินที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของสายการบินหลัก หรือสายการบินแห่งชาติที่ส่วนใหญ่ยังมีโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กรแบบวิสาหกิจที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐมายาวนาน จึงถึงเวลาที่ต้องปรับตัวขนานใหญ่เพราะการปรับทัศนคติการให้บริการเช่นนี้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ต้องให้บริการกับลูกค้าโดยตรง การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพของแต่ละสายการบิน และการแสวงหาพันธมิตรในระดับที่กว้างขวางออกไปจึงเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่จะช่วยให้สายการบินอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันรุนแรง (ผู้จัดการรายวัน, 2558)

รูปแบบของสายการบินต้นทุนต่ำจะแตกต่างจากรูปแบบสายการบินเต็มรูปแบบที่มุ่งเน้นการให้บริการแบบหรูหรา สะดวกสบาย เรียกเก็บค่าโดยสารสูง แต่สายการบินต้นทุนต่ำจะมุ่งเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดการบริการ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่จำเป็นออกไป รวมทั้งเน้นการทำให้ต้นทุนการให้บริการของสายการบินต่ำที่สุด เพื่อให้สามารถกำหนดอัตราค่าโดยสารต่ำมาก ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้มีผู้โดยสารเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้สายการบินต้นทุนต่ำไม่เพียงแต่ประสบความสำเร็จอย่างมากเท่านั้น แต่ยังสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้แม้ในภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และสายการบินเต็มรูปแบบกำลังประสบปัญหา จึงเป็นสาเหตุให้มีสายการบินหลายแห่ง เริ่มสนใจในการทำธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้บริโภคให้การตอบรับการให้บริการเที่ยวบินราคาถูกในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจซบเซา (อมรา อร่ามเรือง, 2555) ความเปลี่ยนแปลงอีกอย่างในอุตสาหกรรมการบินที่ช่วยหนุนให้แนวคิดนี้สำเร็จ ก็คือการขยายตลาดของสายการบินต้นทุนต่ำ (low cost airlines) ซึ่งให้บริการในราคาข้อมเยากกว่าสายการบินเต็มรูปแบบ ศูนย์การบินเอเชียแปซิฟิกประจำออสเตรเลีย (CAPA) ระบุว่า สัดส่วนของสายการบินต้นทุนต่ำในตลาดการบินอาเซียนทั้งหมด เติบโตจาก 0 - 58% ในเวลา 10 ปีเท่านั้น ที่มาของสายการบินต้นทุนต่ำนั้น เริ่มต้น

จากความต้องการเดินทางด้วยเครื่องบินที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ของหมู่คนชั้นกลาง และคนมีเงินในภูมิภาค โดยในปี 2014 ปีเดียว มีสายการบินเปิดตัวใหม่ถึง 12 แห่ง เพื่อเข้าร่วมแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำที่มีอยู่เดิม 47 แห่ง และในปี 2015 จำนวนเครื่องบินโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้นถึง 70 ลำ หรือ 13% จนมีเครื่องบินทะลุเกิน 600 ลำ จากปี 2013 ที่มีแค่ 400 ลำ นั้นบอกให้เห็นถึงธุรกิจขยายตัวถึง 50% ในเวลาไม่ถึงสามปีซึ่งทาง ศูนย์การบินเอเชียแปซิฟิกประจำออสเตรเลีย (CAPA) รายงานในปี 2014 ว่า กลุ่มอาเซียนนั้นเป็นภูมิภาคเดียวที่มีคำสั่งซื้อเครื่องบินโดยสารมากกว่าจำนวนเครื่องบินที่กำลังปฏิบัติงาน (โพสต์ทูเดย์, 2560)



รูปที่ 1: ประเมินศักยภาพการบินอาเซียน

(ที่มา: <http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9580000092337>)

งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับปัญหาดังกล่าวที่มีต่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ หากสายการบินต้นทุนต่ำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในเชิงกลยุทธ์ (HRD Competency) น้อยก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ และอาจต้องพึ่งพาดตลาดแรงงานจากต่างประเทศเป็นหลัก ในขณะที่ธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นหลังเปิดตลาดการค้าเสรีอาเซียนแล้ว และการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) ก็มีการเร่งพัฒนา และมีความเข้มข้นมากขึ้นในธุรกิจอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ต้องพัฒนาด้านช่องทางการบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิต (Productivity Improvement and Capacity Building) ให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านความปลอดภัยต่อผู้โดยสาร และมาตรฐานองค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO)



รูปที่ 2: สายการบิน Low Cost ในอาเซียน

(ที่มา : <http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9580000092337>)

ขณะที่องค์กรที่ใหญ่ และมีเงินเพื่อการลงทุนพัฒนาองค์กรได้ดี แต่ไม่มีความสม่ำเสมอที่ยั่งยืน และสามารถวัดผลการเงินที่ลงทุนไปว่ามีผลด้านบวกต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรได้ จากผลงานด้านการวิจัยที่ผ่านมาของผลกระทบที่เป็นบวกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (Garavan, Costine, and Heraty, 1995; Katou, 2009; Macky and Boxall, 2007) และการพัฒนาความสามารถด้านกลยุทธ์ก็เป็นส่วนหนึ่ง และมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ อันหมายถึงด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ในปี 2009 Siikaniemi พบว่า การขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้านแรงงานก็จะนำมาซึ่งความเสี่ยงที่สูงขึ้นที่จะต้องเผชิญต่อความท้าทายในธุรกิจที่เพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นความสามารถ และการมีความชำนาญ จึงมีความสำคัญด้านการสร้างมูลค่าที่สูงขึ้นให้แก่องค์กร และสังคมภายในองค์กร (Paloniemi, 2006) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะนำมาให้เกิดช่องว่างที่ลดลงต่อการพัฒนาด้านความสามารถ และจะส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรได้

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาว่าสายการบินต้นทุนต่ำจะมีความสามารถในการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ไปในรูปแบบใด สายการบินต้นทุนต่ำมีความคิดเห็นอย่างไรต่อความสามารถด้านกลยุทธ์ของ

องค์กร มีความคิดเห็นอย่างไรต่อการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นอย่างไรต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร และที่สำคัญ ตัวแปร หรือองค์ประกอบใดที่มีผลต่อความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรตามสมมติฐาน ท้ายที่สุด รูปแบบ (Model) ในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำจะมีรูปแบบเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นขององค์กรต่อความสามารถด้านกลยุทธ์ ความสามารถด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์ และการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
2. เพื่อศึกษารูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุ
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบ (Model) ความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่พัฒนาขึ้น

## ประโยชน์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้จะมีประโยชน์ในการศึกษาทางด้านกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจในอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ อันได้แก่

1. ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำได้ทราบถึงข้อมูลทั่วไปในธุรกิจไปพัฒนา และปรับปรุงด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในธุรกิจ
2. ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำได้ทราบถึงความคิดเห็นของความสามารถการพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อนำผลไปปรับใช้ในการพัฒนา
3. ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำได้เข้าใจ และสามารถวิเคราะห์กระบวนการด้านการพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำว่ามีความสำคัญที่จะต้องพัฒนาความสามารถในด้านการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการขับเคลื่อน และการบริหารด้านการทำงาน จากผลของงานวิจัย
4. ผู้ประกอบการเป็นสมาชิกของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำสามารถเข้าใจถึงกระบวนการที่จะนำมาซึ่งการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจในด้านผลสำเร็จต่อกระบวนการ ลูกค้า แรงงาน ความ เป็นผู้นำทางการเงิน การตลาด เพื่อให้ผู้ประกอบการที่เป็นธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำสามารถที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงกระบวนการด้านการพัฒนาองค์กรที่มีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

## การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดด้าน การพัฒนาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (HRD Competencies) ได้พัฒนา มาจาก สถาบันการพัฒนา และ อบรม ของสังคมอเมริกา ( The American Society for Training and Development (ASTD)) โดยให้คำจำกัดความที่มุ่งเน้นนำไปใช้กับ การทดสอบวัดความสามารถภายใน กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ การนำ HRD มาพัฒนางานวิจัย และทดสอบแนวคิดการพัฒนาความสามารถได้มี มาเป็นจำนวนหลายปีที่ผ่านมา Clardy (2008) และผู้จัดการมักให้ความสนใจในองค์ประกอบสี่อย่าง เท่านั้น อันประกอบไปด้วย การออกแบบอย่างมืออาชีพในโครงสร้างองค์กร การพัฒนาองค์กร ความ ประพฤติของพนักงาน และการประเมินด้านการอบรม รวมทั้งการพัฒนาโปรแกรม ทั้ง 4 ประการ นำมาใช้วัดในแต่ละบุคคลเพื่อให้ทราบผลของความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตาม Goodge (2006) ได้พบว่าความรู้ ทักษะ และความสามารถ สามารถนำมาผสมผสาน เพื่อดำเนินการวิจัยเพิ่มขึ้นด้วย โดยในปี 1998 Valkeavaara ได้มีการจัดแบ่งกลุ่มของการพัฒนาความสามารถ ออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ความสามารถส่วนบุคคล (Interpersonal Competencies) ความสามารถในเชิงธุรกิจ (Business Competencies) ความสามารถทางเทคนิค (Technical Competencies) และความสามารถในการใช้ สมอง (ความฉลาด)

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เริ่มนำมาผสมผสานเข้ากับการพัฒนากลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรมนุษย์ (HRD: Human Resource development & SHRD: Strategic Human Resource Development) โดยให้ความสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จ (Performance) ในธุรกิจเป็นหลัก โดยครั้งนี้ จะให้ความสำคัญด้านกลยุทธ์มากกว่าที่จะให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาฝึกอบรม ด้วยเหตุนี้การให้ ความสำคัญต่อกลยุทธ์ที่องค์กรจะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จจึงเกิดการค้นหารูปแบบต่าง ๆ เพื่อ จุดมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (Garavan and Carbery 2012; Gilley and Maycunich Gilley 2003; Robinson and Robinson 2005; Swanson and Torracco, 1994; Swanson and Holton, 2009; Torracco and Swanson, 1995) งานวิจัยของ Malcolm Baldrige National Quality Award (Baldrige Award) ผู้สนับสนุนของ สถาบันเทคโนโลยี และมาตรฐานแห่งชาติ (NIST: National Institute of Standards and Technology) ได้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการค้นคว้า และหาผลสำเร็จ ในการบรรลุผลขององค์กร ด้วยองค์ประกอบของความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากร มนุษย์ที่ Baldrige ได้มีการกำหนด และวิจัยรูปแบบโมเดลขึ้นมา และรูปแบบของรางวัล Baldrige นี้มี การนำมาทำการวิจัยค้นคว้ากันอย่างแพร่หลายวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยได้ค่าความสัมพันธ์ในเชิงประจักษ์ที่แตกต่างกัน รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ แต่ผลที่ ได้มีค่าความสัมพันธ์ทั้งด้านบวก และลบ ในขณะที่การสร้างสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis) เพื่อหาความมีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ในเชิงประจักษ์ว่ามีความสัมพันธ์ในเชิง ประจักษ์ไปในทิศทางใดระหว่างตัวบุคคลากรของหน่วยงาน และการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (e.g., Badri *et al.*, 2006; Flynn and Saladin, 2001; Ghosh *et al.*, 2003; Goldstein and Schwikhart, 2002; Karimi *et al.*, 2014; Kim and Oh, 2012; Lee, Lee and Olson, 2013; Meyer and Collier,

2001; Pannirselvam and Ferguson, 2001; Pannirselvam *et al.*, 1998; Prybutok *et al.*, 2010; Wilso and Collier, 2000) ดังนั้นรูปแบบใดในข้อจำกัดแห่งสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ จากกรอบแนวคิดรวมทั้งหลักของทฤษฎีต่างๆ ที่ได้นำมาใช้ทดสอบเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการค้นหาคำตอบจากกรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้นำ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ในหัวข้อต่อไปนี้มาใช้เพื่อศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร และเพื่อทดสอบสมมติฐานในกรอบแนวคิดของงานวิจัยชิ้นนี้ อันได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ แนวคิดของความสามารถด้านกลยุทธ์ แนวคิดของการพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดของการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ความสัมพันธ์ของแนวคิด, ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สายการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีแนวโน้มที่ทำการใดให้น้อยเนื่องจากการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำ และคู่แข่งจากตะวันออกกลางเข้ามามีส่วนแบ่งรายได้ ตามการเปิดเผยของผู้อำนวยการใหญ่สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) (MGR online, 2559) สถานะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในธุรกิจการบินไทย จะส่งผลกระทบต่อค่าบริการสายการบินในด้านราคาที่มีแนวโน้มถูกลง และดำเนินการให้บริการของสายการบินที่มีแนวโน้มดีขึ้นการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในธุรกิจการบินของไทยจากการเข้ามาของ สายการบินในอาเซียน จะส่งผลให้ราคาตั๋วโดยสารทางอากาศมีแนวโน้มที่ถูกลง ซึ่งทำให้ประชาชนสามารถใช้บริการสายการบิน และมีสายการบินให้เลือกใช้บริการมากขึ้น การเปิดเสรีน่านฟ้าในปี 2558 ประกอบกับการที่ประเทศไทยมีปัจจัยดึงดูดการลงทุนจากอุปสงค์ในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่มีแนวโน้ม เติบโตสูง และมีภูมิประเทศที่เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ (Hub) ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก็ยิ่งส่งผลให้สายการบินในอาเซียน ต้องการเข้ามาช่วงชิงและแข่งขันในประเทศไทยเพิ่มขึ้น (Fab Janthi, 2015) รูปแบบ (Model) ธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) ที่คนทั่วไปเข้าใจคือ ใช้เครื่องบิน และเครื่องบินยนต์แบบเดียวกัน การขายตั๋วโดยสารแบบคละกันไปในเที่ยวบิน การจองตั๋วผ่านคอมพิวเตอร์ การกำหนดสัมภาระของผู้โดยสาร ฯลฯ นั้นเป็นแค่รูปแบบ (Model) เท่านั้นไม่ใช่สาระรูปแบบ (Model) ของสายการบินต้นทุนต่ำ จึงอยู่ที่การใช้ประโยชน์สูงสุด มีค่าเท่ากับการลดต้นทุนต่ำสุด แต่ปัญหาการผลิตนักบินสำหรับสายการบินเชิงพาณิชย์ทำได้ล่าช้า และมีต้นทุนสูงมาก เมื่อเทียบกับการเพิ่มจำนวนเครื่องบินเพื่อการแข่งขัน ผลลัพธ์คือ อุปทานนักบินในตลาดเริ่มขาดแคลน ไม่เฉพาะในไทย แต่เป็นปรากฏการณ์ทั่วไปในโลกยามนี้ จากกองวิจัยตลาดแรงงาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ระบุว่า อาชีพนักบินเป็นอาชีพที่รายได้สูงสุดอันดับหนึ่งของโลก ในปี 2552 คิดเป็นเงินไทยแล้วเฉลี่ยตกเดือนละกว่า 100,000 บาท ข้อมูลจากการสำรวจอาชีพที่ทำรายได้สูงสุด ในจำนวน 8 อาชีพที่มีรายได้เกิน 100,000 บาท/เดือน หรืออยู่ที่ระดับ 2.41 แสนบาท รองลงไปคือ วิศวกรเหมืองแร่ และนักโลหกรรม ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา และประชาสัมพันธ์ กรรมการ และผู้บริหารระดับสูงบริษัทขนาดใหญ่ ผู้พิพากษา สถาปนิก ผู้บริหารองค์การนายจ้าง-ลูกจ้าง และ วิศวกรเคมี 1.05 แสนบาท (วิษณุ โชติตกุล, 2559) ด้วยเหตุนี้สายการบินดั้งเดิมของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้สามารถไขจุดแข็งของตัวเองในการแข่งขัน ด้วยการใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งของตราสินค้า (Brand) และคุณภาพการบริการการตัดลดค่าใช้จ่าย และลงทุนในเครื่องบินที่ทันสมัยซึ่งใช้เชื้อเพลิงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



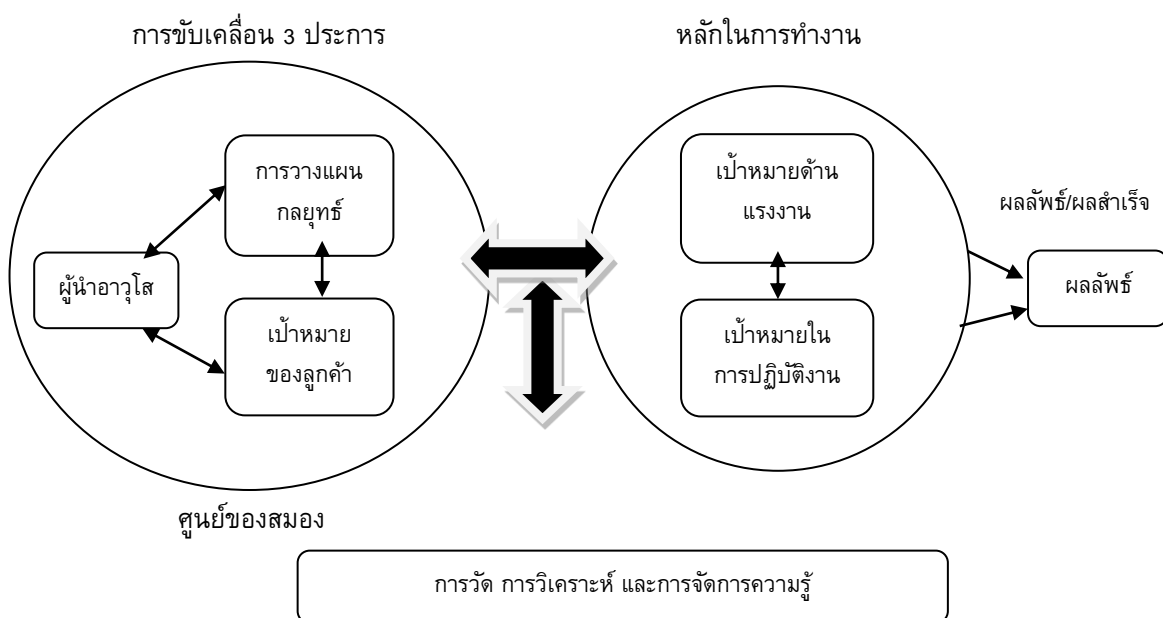
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำหลักแนวคิด และทฤษฎีที่นำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ อันประกอบไปด้วย แนวคิด และทฤษฎีของการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ (SHRD: Strategic Human Resources Development) ในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และด้านโลกาภิวัตน์ ขององค์กร ที่เพิ่มสูงขึ้นจากการผสมผสานทางกลยุทธ์ และการพัฒนาทางความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้น (Schmitd, 2002) Wei and Lau (2005) ได้พบว่าความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกพัฒนาแล้วจะมีผลต่อระบบการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสร้างสรรค์กลยุทธ์ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จความ สามารถจะนำมาซึ่งผลของการเป็นมืออาชีพด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Dutton and Ashford, 1993; Wei and Lau 2005) การแนะนำ การเข้าใจด้านการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาด้านทักษะให้แก่พนักงานในองค์กรให้เกิดความรู้ แรงจูงใจเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และสร้างพฤติกรรมในรูปแบบการสร้างกลยุทธ์ด้านการแข่งขันก็จะเกิดขึ้น (Bowen and Ostroff, 2004; Way and Johnson, 2005) งานวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นศูนย์กลางแห่งการกำหนดนโยบายให้แก่องค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานด้านการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการสนับสนุนด้านกลยุทธ์ให้กับทางธุรกิจ (Huselid, 1995; Schuler and Jackson, 1987; Wright and McMahan, 1992) Grossman (2007) ได้ทำการวิจัยในด้านความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ส่วน ต่อกระบวนการทำให้เกิดการวิวัฒนาการสู่ความเป็นมืออาชีพในด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10,000 คน จาก 400 องค์กรพบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงประจักษ์ที่เป็นบวกกับการพัฒนาด้านความสามารถขององค์กร

ตารางที่ 1: รายการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	เนื้อหา/หลักการ
แนวคิดในเรื่อง ความสามารถเชิงวิเคราะห์ (Analytical Competencies) DeCenzo and Robbins ปี ค.ศ.1993	แนวคิดความสามารถในด้านการวิเคราะห์ในรูปแบบของงานเป็นหลัก อันหมายถึงความสามารถในการจัดสรร และวิเคราะห์ระบบงานของตน ได้เป็นอย่างดี รูปแบบแนวคิดจะมุ่งเน้นไปในด้านหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือได้ ความรู้ และทักษะ
แนวคิดของความสามารถในเชิงธุรกิจ (Business Competencies) สุกัญญา รัตมธีรรณโชติ 2004	Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน
แนวคิดของความสามารถด้านส่วนบุคคล (Interpersonal Competencies) Sawyer <i>et al.</i> 1998 Reich and Benbasar 2000 Lee <i>et al.</i> 1997	ความสามารถด้านทักษะของแต่ละบุคคลได้ถูกพัฒนามาจากการใช้คำติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม ซึ่งการสร้างคุณภาพด้านการสื่อสารกัน นำมาซึ่งความรู้ และความเข้าใจ การปรับทิศทางการเรียนรู้ การใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยนำมาซึ่งผลสำเร็จ
แนวคิดของความสามารถเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) ศรีติพงษ์ ภู่วัชรานนท์, (2555) Greenberg, J. and Baron, R.A. (1997)	ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำ และผู้ตามที่ดี มีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ตารางที่ 1: (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	เนื้อหา/หลักการ
แนวคิดความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies) Miotti and Sachwald 2003; Fritsch and Lukas 2001; Bercovitz and Feldman 2007	การพัฒนาความรู้ใหม่ หรือกระบวนการใหม่เพื่อนำมาซึ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่จะนำมาซึ่งการดูแลควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก การพัฒนาที่นำซึ่งการค้นหาความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ / ผลิตภัณฑ์ภายในองค์กรที่มีรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะนำมาด้านความสามารถทางเทคโนโลยี
แนวคิดของการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resources Development) Blazey 2013 Flynn and Saladin, 2001; Lee, Rho and Lee, 2003; Wilson and Collier, 2000)	กรอบแนวคิดของ Baldrige ในเรื่องโปรแกรมเกณฑ์การดูแลสุขภาพของธุรกิจ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Healthcare Criteria for Performance Excellence Program)
แนวคิดของการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร Rebecca, 2016 Baldrige, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006	แนวคิดของการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร Rebecca Lyons ในปี 2016 ได้พบว่า การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร จะประกอบไปด้วย ผลลัพธ์ของกระบวนการ (Process Result) ผลลัพธ์จากลูกค้าเป้าหมาย (Customer-Focused Results) จะ ผลลัพธ์ของกลุ่มแรงงานเป้าหมาย (Workforce-Focused Results)



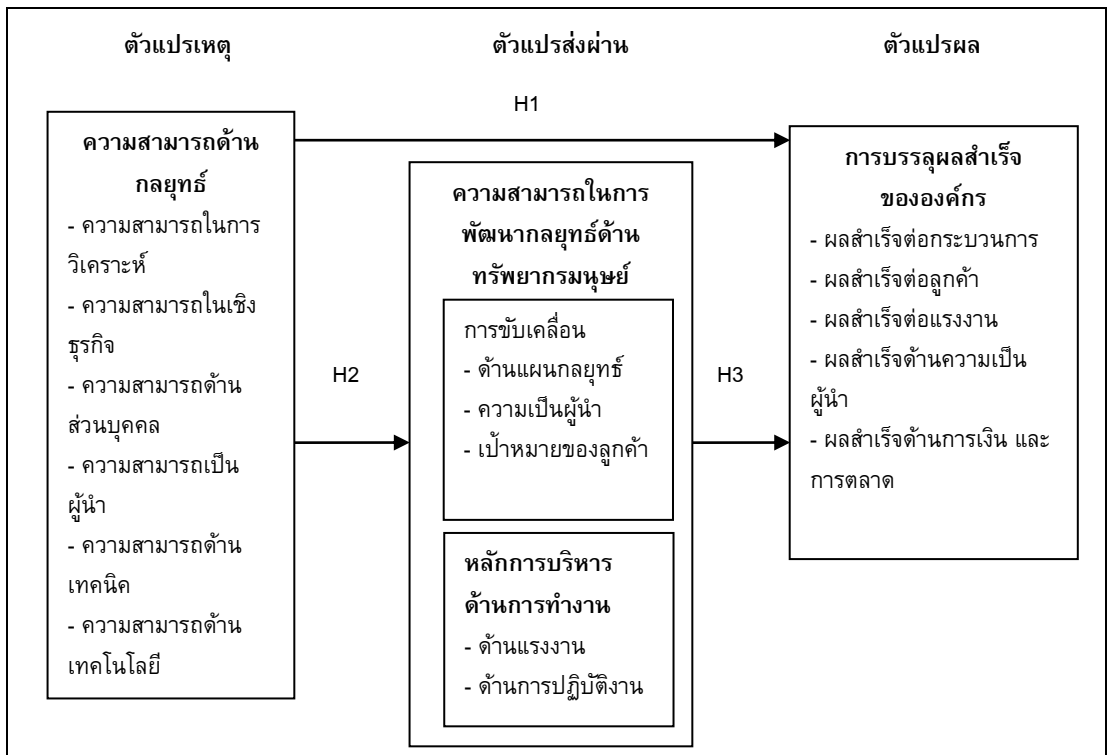
รูปที่: 3 รูปแบบโมเดลผู้นำ 3 ประการของ ของ Mark L. Blazey, 2013 อ้างอิงใน Badri, M., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E., Younis, H., and Abdulla, M. (2006)

โดยมีสมมติฐานของการวิจัยดังนี้  
สมมติฐานที่ 1 ความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ

## กรอบแนวคิด



รูปที่: 4 กรอบแนวคิดการวิจัยที่ศึกษาในครั้งนี้ของ เนตรศิริ เรืองอริยภักดิ์, 2561

## ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสาเหตุ (Casual Research) วัตถุประสงค์คือ การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสาเหตุ และผล (Kotler *et al.*, 2006, 122) ซึ่ง (Kerlinger, 2000) ได้กล่าวถึงการวิจัยว่า แบบแผนการวิจัยที่ผสมผสานทฤษฎีแนวคิด ข้อมูล และแนวทางดำเนินงานวิจัย เพื่อให้ได้คำตอบมาตอบประเด็นปัญหา และวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ ในแง่ของการทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปรจะให้ความสามารถจำแนกงานวิจัยได้ว่าเป็นงานวิจัยที่มุ่งสร้างทฤษฎี ซึ่งจะนำไปสู่การทำความเข้าใจ ทำนาย และควบคุมปรากฏการณ์ หรือเหตุการณ์ต่างๆ

### ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าของ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานของสายการบินต้นทุนต่ำที่เป็นสมาชิกในธุรกิจอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในงานวิจัยได้แก่ 5 สายการบินที่เปิดให้บริการ ณ ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองประกอบด้วย แอร์เอเชีย นกแอร์ นกสัทิต ไทยโอเรียนแอร์ไลน์ และไทยไลอ้อนแอร์แนวทางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม AMOS และใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ซึ่ง Hair et al (1995) และ Comrey & Lee (1992) ให้แนวทางไว้ว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนที่เหมาะสมคือ 200 - 300 ตัวอย่าง ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้สูตรการคำนวณคือ 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ แทนค่าสูตรในการคำนวณได้ดังนี้  $15 \times 16 = 240$  ตัวอย่าง และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Random Sampling) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บได้จริงจำนวน 268 ตัวอย่าง เมื่อตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามที่กลับมา พบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนจำนวน 250 ตัวอย่าง จึงนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### แบบสอบถาม

โครงสร้างแบบสอบถามในงานวิจัย แบ่งออกเป็น 5 ส่วน รวมทั้งสิ้น 32 ข้อคำถาม ผ่านการตรวจสอบความตรงของข้อคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ข้อคำถามในแบบสอบถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ปรับแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ(สุวิมล ติรภานนท์, 2550 : 44-46) จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมือน จำนวน 30 ชุด พบว่าแบบสอบถามในส่วนที่วัดความสามารถด้านกลยุทธ์ การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ และการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.8376, 0.8218 และ 0.8926 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

โครงสร้างแบบสอบถามในงานวิจัย แบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ตารางที่ 2: โครงสร้างแบบสอบถาม 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทางธุรกิจทั่วไป	Check list 4 ข้อ	ค่าร้อยละ , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ส่วนที่ 2 ความสามารถด้านกลยุทธ์ของธุรกิจ	Rating Scale 20 ข้อ	ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ส่วนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจ	Rating Scale 6 ข้อ	ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ส่วนที่ 4 การบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจ	Rating Scale 5 ข้อ	ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)	1 ข้อ	
รวมทั้งสิ้น 32 ข้อ		

โดยลักษณะของแบบสอบถามจะใช้การวัดแบบ 5 ช่วง (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคอร์ท์ (Likert) โดยมีช่วงระดับการวัดจาก “(1) เห็นด้วยน้อยที่สุด” และ (5) “เห็นด้วยมากที่สุด” แบบสอบถามในส่วนที่วัดความสามารถด้านกลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ นำคะแนนที่ได้มาจัดเป็นอันตรภาคชั้น เพื่อใช้ในการแปลความตั้งนี้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจฉรา ชานีประศาสน์, 2547, 173)

คะแนนตั้งแต่	4.50	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนน	3.50-4.49	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนน	2.50-3.49	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
คะแนน	1.50-2.49	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
คะแนนต่ำกว่า	1.50	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

### การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS version 16.0 และ AMOS version 16.0 ในการวิเคราะห์ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ความคิดเห็นขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำต่อความสามารถด้านกลยุทธ์ภายในองค์กร ด้านทรัพยากรมนุษย์ การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis)

2. วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความสามารถด้านกลยุทธ์ภายในองค์กร ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) เพื่อการทดสอบแบบจำลองและสมมติฐานการวิจัย เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆโดยอาศัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เพื่อตรวจสอบว่า ข้อมูลที่ได้ตรงกับการสร้างความสัมพันธ์ตามทฤษฎีหรือไม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ส่วนค่าสถิติที่ใช้วัดความกลมกลืนในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้ (Byrne, 2001; Kelloway, 1998; Silván, 1999)

ตารางที่ 3: แสดงดัชนี และเกณฑ์

ดัชนี	เกณฑ์
Chi-square	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
Chi-square/df	น้อยกว่า 2.00
GFI	มากกว่า 0.90
AGFI	มากกว่า 0.90
CFI	มากกว่า 0.90

ตารางที่ 3: (ต่อ)

ดัชนี	เกณฑ์
TLI	มากกว่า 0.90
PGFI	มากกว่า 0.50
RMSEA	น้อยกว่า 0.08
RMR	น้อยกว่า 0.50

## ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง รูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณในรูปแบบวิจัยเชิงสาเหตุ (Casual Research) โดยอาศัยแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเจ้าของ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างานของสายการบินต้นทุนต่ำที่เป็นสมาชิกในธุรกิจอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวนทั้งสิ้น 250 คน ผลการศึกษาสามารถแบ่งได้ 7 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลธุรกิจทั่วไปของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่พบคือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกในธุรกิจอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำโดยส่วนใหญ่จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 มีตำแหน่งงานในองค์กรเป็นหัวหน้างาน รองลงมาคือ ผู้จัดการ จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 องค์กรมีขนาดใหญ่ (มากกว่า 200 คน) จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 96.4 ทุนจดทะเบียน 501 ล้านบาท จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาคือ ทุนจดทะเบียน 101– 500 ล้านบาท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 และเรื่อง Man (คน) เป็นประเด็นที่ให้ความสำคัญในอันดับมากที่สุด จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมาคือ Money (เงิน) จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านกลยุทธ์ภายในองค์กรของธุรกิจที่พบคือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกในธุรกิจอุตสาหกรรมสายการบินต้นทุนต่ำโดยส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมากที่สุดที่น้อยสำคัญ 3.82 เห็นด้วยมากที่สุดในด้านความสามารถด้านส่วนบุคคลที่ 3.86 ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ส่วนใหญ่เห็นด้วยระดับมากที่สุดที่น้อยสำคัญ 3.82 เห็นด้วยมากที่สุดในด้านองค์กรของท่านได้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์กรที่ 3.94 ความคิดเห็นด้านความสามารถทางด้านธุรกิจกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับมากที่สุดที่น้อยสำคัญ 3.84 โดยเห็นด้วยมากที่สุดในด้านองค์กรของท่านเข้าใจภาพรวมของธุรกิจของตนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ที่ 3.86 ความคิดเห็นทางด้านส่วนบุคคลกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุดที่น้อยสำคัญ 3.86 เห็นด้วยมากที่สุดในด้านองค์กรให้ความสำคัญต่อคุณภาพด้านการสื่อสารระหว่างกันอันนำมาซึ่งความรู้ และความเข้าใจซึ่งกันและกันที่ 3.92 ความคิดเห็นด้านความสามารถในการเป็นผู้นำในระดับมากที่สุดที่น้อยสำคัญ 3.80 เห็นด้วยมากที่สุดในด้าน ผู้บริหารสามารถควบคุมสมาชิกภายในกลุ่มเพื่อสร้างการบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ที่ 3.84 กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากในด้านความสามารถด้านเทคนิคน้อยสำคัญ 3.80 เห็นด้วยมากในระดับเท่ากันที่ 3.80 คือ องค์กรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านเทคนิคของแต่ละบุคคลอันทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของตน และองค์กรได้นำองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาชีวิต

เนตร์ศิริ เรืองอริยภักดิ์

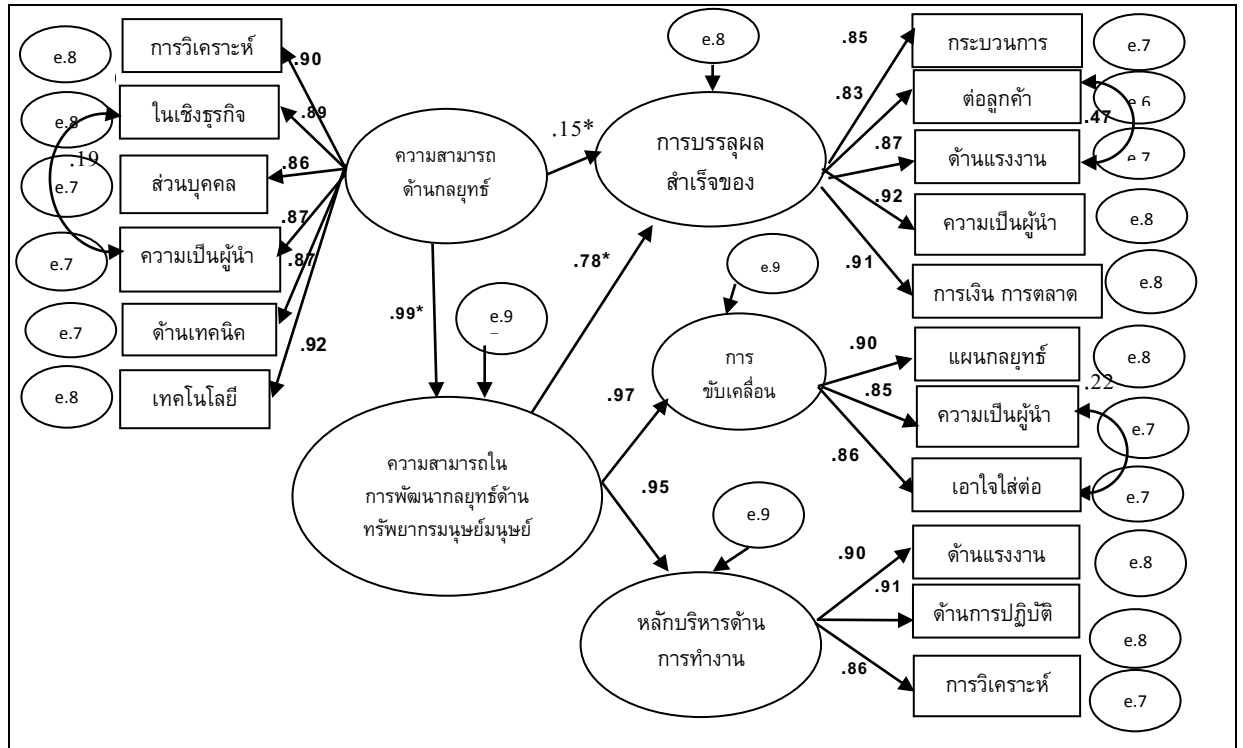
ความสามารถขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ สุดท้ายกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากด้านความสามารถด้านเทคโนโลยีในระดับนัยสำคัญ 3.82 เห็นด้วยมากที่สุดคือ องค์กรให้ความสำคัญต่อผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาปรับปรุง และสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการของกลุ่มลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจที่ 3.89

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่นัยสำคัญ 3.78 ระดับมากที่สุดในด้านหลักการบริหารด้านการทำงานที่ 3.79 ด้านการขับเคลื่อนระดับมากที่นัยสำคัญ 3.78 ในด้านองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุง ปรับใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอที่ 3.83 ด้านหลักการบริหารด้านการทำงานระดับมากที่นัยสำคัญ 3.79 ในด้านผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนาจุดเด่น และประสิทธิภาพการทำงานที่ 3.82

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจในระดับมากที่นัยสำคัญ 3.72 โดยมากที่สุดในด้านระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมาผู้ใช้บริการของท่านมีปริมาณเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยทุกๆ ปีในระดับที่ 3.85

**ส่วนที่ 5** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรความสามารถด้านกลยุทธ์ภายในองค์กร ค่า Skewness อยู่ระหว่าง -0.651 ถึง -0.37 และ ค่า Kurtosis อยู่ระหว่าง -0.06 ถึง 1.01 ด้านทรัพยากรมนุษย์ ค่า Skewness อยู่ระหว่าง -0.701 ถึง -0.45 และ ค่า Kurtosis อยู่ระหว่าง -0.16 ถึง 0.32 การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ค่า Skewness อยู่ระหว่าง -0.65 ถึง -0.45 และ ค่า Kurtosis อยู่ระหว่าง -0.50 ถึง -0.09 ทุกตัวแปรต่างมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) ทั้งนี้เนื่องจากค่าความเบ้ (Skewness) ไม่เกิน 0.75 (ค่าสัมบูรณ์) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน 1.5 0 (ค่าสัมบูรณ์) จึงทำให้ข้อมูลมีแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) (Hoogland and Boomsma, 1998) อันมีผลให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องและแม่นยำเมื่อตัวแปรมีการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ แต่หากตัวแปรฝ่าฝืนข้อตกลงนี้จะทำให้ ความคลาดเคลื่อนของโมเดลมีค่าต่ำกว่าปกติ (Underestimate) ส่งผลให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบไม่ถูกต้อง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยความสามารถด้านกลยุทธ์ภายในองค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้วัดจำนวน 6 ตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.703\* ถึง 0.793\* ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้วัดจำนวน 6 ตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.640\* ถึง 0.792\* ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้วัดปัจจัยความสามารถด้านกลยุทธ์ภายในองค์กร ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความสัมพันธ์ไม่เกิน 0.80 (ค่าสัมบูรณ์) ทำให้ไม่เกิดสถานะ Multicollinearity จึงมีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) ส่วนในกรณีที่มีความสัมพันธ์ทางลบสูง จะยิ่งทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ที่ใช้ในการประมาณมีความแม่นยำมากขึ้นซึ่งหากเกิดสภาวะดังกล่าว หนทางแก้ไขจำเป็นที่จะต้องตัดตัวแปรอิสระตัวใด ตัวหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กันสูงออกจากการวิเคราะห์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551)

**ส่วนที่ 6** การวิเคราะห์รูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุ ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) โดยการประเมินความกลมกลืนของโมเดลแบบข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) และประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของโมเดล (Component Fit Measure) ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุ จากกรอบแนวคิดในการวิจัยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป AMOS version 16.0 ได้ดังรูปที่ 5



$\chi^2 = 188.854, df = 111, GFI = 0.920, RMR = 0.024, RMSEA = 0.043 *P < 0.05$

รูปที่ 5: ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุจากกรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุปว่ารูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุพัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4



ตารางที่ 4: รูปแบบความต้านทานพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุพัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์
$\chi^2/df$	<3	1.701
GFI	$\geq 0.90$	0.920
AGFI	$\geq 0.90$	0.910
CFI	$\geq 0.90$	0.985
TLI	$\geq 0.90$	0.981
PGFI	$\geq 0.50$	0.667
RMR	<0.05	0.024
RMSEA	<0.05	0.043

สรุปผ่านเกณฑ์ โมเดลที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของรูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อ การบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุ

ตารางที่ 5: ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของรูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อ การบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุ

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักปัจจัย (Factor Loading: $\lambda$ )			t	$R^2$
		b	S.E.	Beta		
ความสามารถด้านกลยุทธ์	การวิเคราะห์	1.000		0.903		0.816
	เชิงธุรกิจ	1.007	0.045	0.894	22.373*	0.800
	ส่วนบุคคล	1.066	0.053	0.859	20.276*	0.737
	ความเป็นผู้นำ	1.021	0.048	0.874	21.135*	0.765
	เทคนิค	1.108	0.053	0.871	20.994*	0.759
	เทคโนโลยี	1.094	0.046	0.918	24.042*	0.843
ความสามารถด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์	การขับเคลื่อน	1.000		0.969		0.938
	การบริหารการทำงาน	0.999	0.053	0.950	18.975*	0.903
การขับเคลื่อน	แผนกลยุทธ์	1.000		0.902		0.813
	ความเป็นผู้นำ	1.012	0.052	0.852	19.277*	0.726
	ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า	0.972	0.049	0.860	19.698*	0.740
หลักบริหารการทำงาน	เทคโนโลยีการสื่อสาร	1.000		0.905		0.819
	แรงงาน	1.018	0.044	0.911	22.911*	0.829
	ผลการปฏิบัติงาน	0.950	0.048	0.858	19.866*	0.736

ตารางที่ 5: (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักปัจจัย (Factor Loading: $\lambda$ )			t	$R^2$
		b	S.E.	Beta		
การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร	ต่อกระบวนการ	1.000		0.848		0.719
	ต่อลูกค้า	0.950	0.057	0.826	16.549*	0.683
	ต่อด้านการเงิน	1.104	0.061	0.867	18.012*	0.752
	ต่อแรงงาน	1.169	0.057	0.925	20.338*	0.855
	ความเป็นผู้นำ	1.137	0.058	0.910	19.714*	0.828

หมายเหตุ: กำหนดค่าพารามิเตอร์=1 ในตำแหน่ง ความสามารถในการวิเคราะห์, ความสามารถด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์, การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์, การขับเคลื่อนความเป็นผู้นำ จึงไม่มีค่า S.E และ t

\*P<0.05

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุภายในรูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุ

ตารางที่ 6: ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุภายในรูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุ

ตัวแปรผล	อิทธิพล	ตัวแปรเหตุ	
		ความสามารถด้านกลยุทธ์	ความสามารถด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์
ความสามารถด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	DE	0.986*	
	IE	-	
	TE	0.986*	
	$R^2$	0.972	
การบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจ	DE	0.147*	0.777*
	IE	0.766*	-
	TE	0.913*	0.777*
	$R^2$	0.851	

\*P<0.05

ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในเชิงสาเหตุยังสามารถเขียนในรูปสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ได้ดังนี้

เนตเวิร์ค เรืองอริยภักดี

ความสามารถด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ =  $0.966*CS$ ;  $R^2 = 0.972$   
 การบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจ =  $0.147*CS + 0.777*HR$ ;  $R^2 = 0.851$   
 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

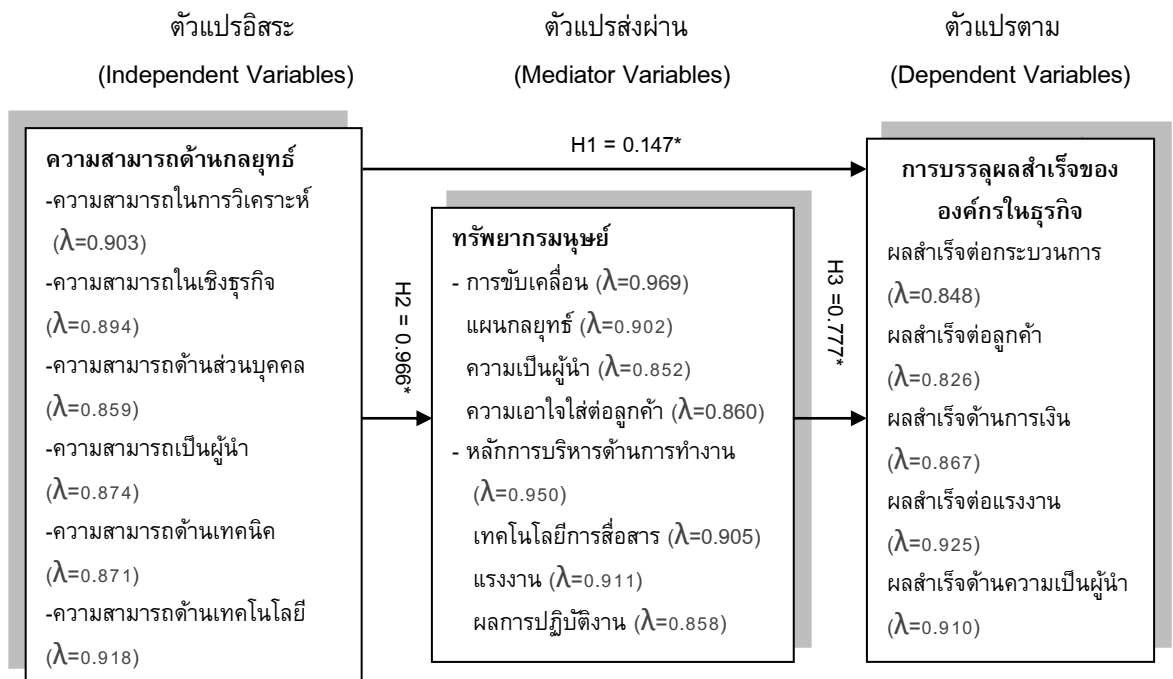
ตารางที่ 7: สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	อิทธิพล	ยอมรับ/ปฏิเสธ
H1: ความสามารถด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ	DE=0.147* IE=0.766*	ยอมรับ
H2: ความสามารถด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อทรัพยากรมนุษย์	DE=0.966*	ยอมรับ
H3: ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ	DE=0.777*	ยอมรับ

\*P<0.05

ส่วนที่ 7 ผลการพัฒนารูปแบบความสามารถด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ โดยนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบความสามารถด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ที่พัฒนาขึ้นด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากสัดส่วนค่าสถิติไคสแควร์/ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.701 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือน้อยกว่า 3 ดัชนีทุกตัว ได้แก่ GFI, AGFI, CFI, TLI ผ่านเกณฑ์มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 และดัชนี PGFI ผ่านเกณฑ์ 0.50 ขึ้นไป ส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR, RMSEA ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน อีกทั้งในแต่ละองค์ประกอบของตัวแบบมีความเที่ยงตรง (Validity) เนื่องจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.826 ถึง 0.969 ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) และมีนัยสำคัญทางสถิติ (Kline, 1994) ตลอดจนรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ระดับดี และเป็นที่ยอมรับด้วย ทั้งนี้เนื่องจากมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.851 หรือคิดเป็นร้อยละ 85.1 ( $0.851 \times 100$ ) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป (Saris and Strenkhorst, 1984) โดยสามารถนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสมได้ดังรูปที่ 6



$$\chi^2 = 188.854, df = 111, GFI = 0.920, RMR = 0.024, RMSEA = 0.043$$

\*P<0.05

รูปที่ 6: รูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง รูปแบบความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญๆ มาใช้ในการอภิปรายผลดังนี้

1. จากการสำรวจข้อมูลทั่วไปในธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ พบว่า ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างาน เนื่องจาก ธุรกิจโดยทั่วไปจะมีขนาดใหญ่ และจำนวนคนพนักงานเกินกว่า 200 คน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Abernathy *et al.*, 1999 ที่กล่าวไว้ว่า กิจกรรมส่วนใหญ่ก็ยังดำเนินถึงพนักงานที่มีตำแหน่งงานตรงกับคุณสมบัติที่ต้องการ มากกว่า การให้ความสำคัญต่อการลงทุนด้านความสามารถ และการพัฒนาทักษะของพนักงาน

2. จากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านกลยุทธ์ภายในองค์กรของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาฝึกอบรม ด้วยเหตุนี้การให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ที่องค์กรจะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จจึงเกิดการค้นหารูปแบบต่างๆ เพื่อจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (Garavan and Carbery 2012; Gilley and Maycunich Gilley 2003; Robinson and Robinson 2005; Swanson, 1994; Swanson and Holton, 2009; Torraco and Swanson, 1995)

เนตร์ศิริ เรืองอริยภักดิ์

อีกทั้งการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับความสามารถด้านกลยุทธ์ภายในองค์กรของธุรกิจ และความสามารถในการวิเคราะห์และความสามารถด้านเทคโนโลยีในสัดส่วนที่เท่ากันนั้น เป็นเพราะว่าการวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงกิจกรรมที่ต้องการทำในแต่ละงาน โดยที่การวิเคราะห์ระบบจะเป็นขั้นตอนทางเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบข่ายของงานนั้นอันเป็นปัจจัยเกื้อหนุนเทคโนโลยี และการเรียนรู้ของภายในองค์กรจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่มั่นคงภายใน-ภายนอกต่อสาธารณชนด้วย

3. จากการสำรวจความสามารถการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ธุรกิจได้ให้ความสำคัญทางด้านความสามารถพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก เพราะว่าการพัฒนาได้ให้ความสำคัญต่อความสามารถพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการพัฒนาแบบโมเดลดังกล่าวมาพัฒนาชีวิตความเป็นเลิศขององค์กรด้านการฝึกอบรม ระหว่างผู้ประกอบการ และผู้ประเมิน โดยมีการพัฒนา ผู้นำสามประการ เป็นระบบขับเคลื่อนขององค์กร (Driver Triad) และพัฒนาจากผลลัพธ์สามประการมาเป็น หลักในการทำงานแทน การนำมาซึ่งการพัฒนากระบวนการในรูปแบบใหม่นี้ทั้งการขับเคลื่อน และการให้ความสำคัญด้านแรงงาน นำมาสู่การหาผลลัพธ์ใหม่จะนำมาใช้อธิบายถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นด้าน การจับ การเก็บ การวิเคราะห์ การดึงข้อมูล รวมทั้งการให้ข้อมูลที่สำคัญต่อการบริหารขององค์กร ที่จะนำมาซึ่งการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (Blazey, 2013)

4. จากการศึกษาศักยภาพบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจพบว่าองค์กรของธุรกิจมีความเชื่อมั่นว่า ในระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา ผู้ใช้บริการของท่านมีปริมาณเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยทุก ๆ ปี (ผลสำเร็จต่อลูกค้า) รองลงมาคือ องค์กรในระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมาพนักงานภายในองค์กรมีความรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียงขององค์กร มีความรักองค์กรอย่างเห็นได้ชัด (ผลสำเร็จต่อแรงงาน) และสุดท้ายองค์กรของธุรกิจมีแนวโน้มเชื่อมั่นว่าในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา องค์กรยังสามารถรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำไว้ได้อย่างสม่ำเสมอ (ผลสำเร็จด้านความเป็นผู้นำ) สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในธุรกิจการบินไทย จะส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการสายการบินในด้านราคาที่มีแนวโน้มถูกลง และด้านการให้บริการของสายการบินที่มีแนวโน้มดีขึ้นการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในธุรกิจการบินของไทย จากการเข้ามาของ สายการบินในอาเซียน จะส่งผลให้ราคาตั๋วโดยสารทางอากาศมีแนวโน้มที่ถูกลง ซึ่งทำให้ประชาชนสามารถใช้บริการสายการบิน และมีสายการบินให้เลือกใช้บริการมากขึ้น

อีกทั้งการศึกษาในเรื่องดังกล่าวนี้ยังมีผลสอดคล้องกับแนวคิดของ Rebecca Lyons ในปี 2016 ได้พบว่า การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร จะประกอบไปด้วย ผลลัพธ์ของกระบวนการ (Process Result) โดยเป็นการมุ่งเน้นด้านการควบคุมภายในอันเป็นกุญแจสำคัญสู่องค์กร ผลลัพธ์จากลูกค้าเป้าหมาย (Customer-Focused Results) จะตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักที่มีต่อองค์กร ผลลัพธ์ของกลุ่มแรงงานเป้าหมาย (Workforce-Focused Results) จะเป็นการค้นหาการริเริ่มในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยการใช้สภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรอย่างเหมาะสม

5. จากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความสามารถด้านการพัฒนากลยุทธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ พบว่ามีความมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นศูนย์กลางแห่งการกำหนดนโยบายให้แก่องค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานด้านการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการสนับสนุนด้านกลยุทธ์ให้กับ

ทางธุรกิจ (Huselid, 1995; Schuler and Jackson, 1987; Wright and McMahan, 1992) และงานวิจัยของ Congden 2005; Palpacuer 2006; Wan and Hoskisson 2003 ที่พบว่า ความสามารถในการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนารูปแบบด้านการแข่งขันของธุรกิจอันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ

6. จากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ พบว่ามีความมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะนำซึ่งความสามารถด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจ (Kim and Oh, 2004; Wang and Shyu, 2008) หลังจากที่ธุรกิจมีการนำการจัดการกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มาสู่องค์กร ผู้จัดการจะนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้วัดประสิทธิภาพของการบรรลุผลสำเร็จในองค์กร (Crook *et al.*, 2003) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Grossman ในปี 2007 ที่ได้ทำการวิจัยในด้านความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ส่วนต่อกระบวนการทำให้เกิดการวิวัฒนาการสู่ความเป็นมืออาชีพในด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10,000 คน จาก 400 องค์กรพบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงประจักษ์ที่เป็นบวกกับการพัฒนาความสามารถขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะผู้บริหาร

ผู้บริหารควรคำนึงถึงตัวแปรที่มีต่อความเสี่ยงในทางธุรกิจ ได้แก่ สภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในธุรกิจการบินของไทยจะส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการสายการบินในด้านราคาที่มีแนวโน้มถูกลง และด้านการให้บริการของสายการบินที่มีแนวโน้มดีขึ้นการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในธุรกิจการบินของไทยจากการเข้ามาของ สายการบินในอาเซียน จะส่งผลให้ราคาตั๋วโดยสารทางอากาศมีแนวโน้มที่ถูกลง ซึ่งทำให้ประชาชนสามารถใช้บริการสายการบิน และมีสายการบินให้เลือกใช้บริการมากขึ้น การเปิดเสรีน่านฟ้าในปี 2558 ประกอบกับการที่ประเทศไทยมีปัจจัย ดึงดูดการลงทุนจากอุปสงค์ในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่มีแนวโน้ม เติบโตสูง และมีภูมิภาคที่เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ (Hub) ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก็ยิ่งส่งผลให้สายการบินในอาเซียน ต้องการเข้ามาช่วงชิง และแข่งขันในประเทศไทยเพิ่มขึ้น การพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ จะนำมาสร้างระบบขับเคลื่อนขององค์กร (Driver Triad) และพัฒนาจากผลลัพธ์สามประการมาเป็น หลักในการทำงานแทน การนำมาซึ่งการพัฒนากระบวนการในรูปแบบใหม่ทั้งการขับเคลื่อน และการให้ความสำคัญด้านแรงงาน นำมาสู่การหาผลลัพธ์ใหม่ หลังจากที่ธุรกิจมีการนำการจัดการกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มาสู่องค์กร ผู้จัดการจะนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้วัดประสิทธิภาพของการบรรลุผลสำเร็จในองค์กร กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จะเกิดได้ต้องมีส่วนประกอบจากปัจจัยทางด้าน การอบรม การแบ่งปันข้อมูล และการมีส่วนร่วมในการจัดการ จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการปรับทิศทางด้านกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กรที่มีต่อการพัฒนากลยุทธ์กลยุทธ์ที่ดีควรประกอบไปด้วยสองส่วนด้วยกันได้แก่ ส่วนของกลยุทธ์การจัดการภายในองค์กร และ ส่วนของกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจจะต้องมีแผนงานที่สมดุลกันการผสมผสานระหว่างกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในตลาดปัจจุบัน และอนาคต

2. ควรศึกษาทิศทางด้านกลยุทธ์ทางการตลาด กับการบรรลุผลสำเร็จทางการตลาดของธุรกิจ ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่ต้องเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้าจำเป็นในการที่จะสามารถต้องตอบสนองต่อลูกค้าให้สำเร็จในระดับที่สูงกว่าคู่แข่งหรือระดับเดียวกัน

3. การเก็บข้อมูลบุคลากรในองค์กรธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ค่อนข้างทำได้ยากเพราะข้อจำกัดในการไม่อนุญาตให้เข้าเก็บด้วยตนเอง บางแห่งอาจไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้นผู้วิจัยควรเตรียมยุทธวิธีที่ดีที่จะเปิดโอกาสให้เข้าถึงข้อมูลจากบริษัทฯ ต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมการบิน เช่น มีผู้บริหารระดับสูงแนะนำ

การเข้าถึงผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล หรือมีคณในองค์กรที่คุ้นเคยช่วยดำเนินการเก็บให้

### รายการอ้างอิง

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL): สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 32, 84.

ผู้จัดการรายวัน. 2558. ประเมินศักยภาพการบินอาเซียน ฤา สายการบินแห่งชาติฝ่าย low cost?. สืบค้นวันที่ 1 เมษายน 2560 จาก <http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=958000092337>

โพสต์ทูเดย์. 2560. ธุรกิจการบินยุคใหม่ “บินแหวก” ในราคาประหยัด. สืบค้นวันที่ 30 มีนาคม 2560 จาก <https://www.posttoday.com/economy/invest/430061>

วิษณุ โชลิตกุล. 2559. นกแอร์ และ นักบินพลวัต 2016. สืบค้นวันที่ 1 เมษายน 2560 จาก <https://www.kaohoon.com/content/75853>

ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชานีประศาสน์. 2547. ระเบียบวิธีวิจัย กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์. 173.

- ศรุติพงศ์ ภูวัชรวานนท์. 2555. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์: วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จาก [http://soreda.oas.psu.ac.th/show\\_detail.php?research\\_id=602](http://soreda.oas.psu.ac.th/show_detail.php?research_id=602)
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. 2548. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย **Competency**. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์จำกัด (มหาชน).
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2551. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (คู่มือนักวิจัยและนักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก): หลักการ วิธีการ และการประยุกต์ = Multivariate techniques for social and Behavioral sciences research (handbook for researchers and graduate students): Principles, methods and applications. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สามลดา. 224-227.
- สุวิมล ตีรพานันท์. 2550. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางปฏิบัติ. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร. 44-46.
- อมรา อารัมเรือง. 2555. สายการบิน **Low Cost of Thailand**. สืบค้นวันที่ 30 มีนาคม 2560 จาก <http://blogger-airlowcost.blogspot.com/2012/06/air-asia-everyone-can-fly.html>
- Abernathy, F. H., Dunlop, J. T., and Hammond, J. H. 1999. **A Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing**. London: Oxford University Press.
- Badri, M., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E., Younis, H., and Abdulla, M. 2006. The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: Empirical test and validation. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 23. Issue. 9. 1118-1157.
- Baldrige. 2006. **Health Care Criteria for Performance Excellence** - 2006. Milwaukee, WI: American Society for Quality.
- Baldrige. 2005. **Health Care Criteria for Performance Excellence** – 2005 Milwaukee, WI: American Society for Quality
- Baldrige. 2004. **Health Care Criteria for Performance Excellence** - 2004. Milwaukee, WI: American Society for Quality.
- Baldrige. 2003. **Health Care Criteria for Performance Excellence** - 2003. Milwaukee, WI: American Society for Quality.
- Baldrige. 2002. **Health Care Criteria for Performance Excellence** - 2002. Milwaukee, WI: American Society for Quality.
- Baldrige. 2001. **Health Care Criteria for Performance Excellence** – 2001. Milwaukee, WI: American Society for Quality



- Baldrige. 2000. **Health care criteria for performance excellence**. - 2000 Milwaukee, WI: American Society for Quality.
- Blazey, M. L. 2013. **Insight to performance excellence 2013-2014**: Understanding the integrated management system and the Baldrige criteria. Milwaukee, WI: Quality Press.
- Bowen, D. E., and Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. **Academy of Management Review**. Vol. 29. No. 2. 203-221.
- Byrne, Barbara M. 2001. **Structural equation modeling with AMOS**: basic concepts, applications, and programming. Hahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 89.
- Clardy. 2008. **The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies**.183-197. Retrieved Mar 25, 2008 from <https://doi.org/10.1080/13678860801932998>
- Comrey, A., and Lee, H. 1992. **A firstcourse in factor analysis**. Hillsdale. NJ: Erlbaum.
- Congden, P. 2005. **Bayesian Models for Categorical Data**. New York: John Wiley and Sons.
- Crook, T.R., and Ketchen, D.J., C.C. Snow. 2003. **Competitive edge: a strategic management model**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 44. Issue. 3. 44-53.
- DeCenzo, D.A., and Robbins S.P., 1993. **Human Resource Management: Concepts and Practices**. Wiley. ISBN: 0471576875, 9780471576877. 102.
- Dosi, G., and Malerba, F. 1996. **Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise**. Macmillan. London.
- Dutton, Jane E. and Ashford, Susan J. 1993. **The Academy of Management Review**. Vol. 18. No. 3. 397-428.
- Fab Janthi. 2015. ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ...การแข่งขันในสมรภูมิน่านฟ้าไทย. สืบค้นวันที่ 1 เมษายน 2560 จาก <https://prezi.com/qzsnbusthgww/presentation/?webgl=0>
- Flynn, B. B., and Saladin, B. 2001. Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria. **Journal of Operations Management**. Vol. 19. Issue. 6. 617-652.
- Garavan, T.N., Carbery, R. 2012. A review of international HRD: incorporating a global HRD construct. **European Journal of Training and Development**, Vol. 36. Issue: 2/3. 129-157.

- Garavan, T. N., Costine, P., and Heraty, N. 1995. The emergence of strategic human resource development. **Journal of European Industrial Training**. Vol. 19. No. 10. 4-10.
- Ghosh, S., Handfield, R.B., Kannan, V.R., and Tan K.C. 2003. A structural model analysis of the Malcolm Baldrige National Quality Award framework. **International Journal of Management and Decision Making**. Vol. 4. No. 4. 289-311
- Gilley, J.W., and Maycunich, A. 2003. The Birkman ® method of career planning. **Career Planning and Adult Development Journal**. Vol. 19. No. 2. 137-149
- Goldstein, S. M., and Schweikhart, S. B. 2002. Empirical support for the Baldrige award framework in U.S. Hospitals. **Health Care Management Review**. Vol. 27. No. 1. 62-75.
- Goodge, 2006. **Competencies for the New HR**. Competency and Emotional Intelligence. Vol. 13. No. 4. 34-37
- Greenberg, J. and Baron, R.A. 1997. **Behavior in organizations**. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River.NJ :Prentice Hall.
- Grossman, Sheila. 2007. **Mentoring in nursing: A dynamic and collaborative process**. Nursing and Health Studies Faculty Book Gallery. Vol. 6.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. L., and Black, W. C. 1995. **Multivariate data analysis with readings**. **Englewood Cliffs**: Prentice-Hall.
- Huselid, M. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**. Vol. 38. No. 3. 635-670.
- Karimi, A., Safari, H., Hashemi, S. H., and Kalantar, P. 2014. **A study of the Baldrige Award framework using the applicant scoring data**. Total Quality Management & Business Excellence. Vol. 25. No. 5-6. 461-477.
- Katou, A. A. 2009. The impact of human resource development on organizational performance: Test of a causal model. **Journal of Behavioral & Applied Management**. Vol. 10. No. 3. 335-356.
- Kerlinger,F.N., and Lee,H.B. 2000. **Foundations of Behavioral Research**. 4<sup>th</sup> ed. U.S.A.: Thomson Learning,Inc.
- Kim, Y. K., and Oh, H. J. 2012. Causality analysis on health care evaluation criteria for state operated mental hospitals in Korea using Malcolm Baldrige National Quality Award model. **Community Mental Health Journal**. Vol. 48. No. 5. 643-51.
- Kline, P. 1994. **An easy guide to factor analysis**. London & New York: Routledge. Vol. 84.

- Kelloway, E. K. 1998. **Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide**. Thousand Oaks, CA. US: Sage Publications, Inc.
- Kotler, P. and Keller, K. 2006. **Marketing and Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 50-51.
- Kotler, P., Adam, S., Brown, L. and Armstrong, G. 2006, **Principles of Marketing**. 3<sup>rd</sup> ed. Prentice Hall, Frenchs Forest, NSW, p.122
- Lee, S. M., Lee, D., and Olson, D. L. 2013. Health-care quality management using the MBHCP excellence model. **Total Quality Management & Business Excellence**. Vol. 24. No. 1-2. 119-137.
- Lundvall B. ed. 2010. **National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**, Anthem Press, London-New York. <https://doi.org/10.7135/upo9781843318903>
- Macky, K., and Boxall, P. 2007. The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. **International Journal of Human Resource Management**. Vol. 18. No. 3. 537-567.
- Meyer, S. M., and Collier, D. A. 2001. An empirical test of the causal relationships in the Baldrige health care pilot criteria. **Journal of Operations Management**. Vol. 19. No. 4. 403-426.
- MGR online. 2559. **IATA ชี้ต้นทุนต่ำ-ตะวันออกกลางแข่งดู ทำสายการบินอาเซียนกำไรหด**. วันที่สืบค้น 28 มีนาคม 2560 จาก <http://www.manager.co.th/IndoChina/ViewNews.aspx?NewsID=959000001640>
- Paloniemi. 2006. Experience competence and workplace learning. **Journal of Workplace Learning**. Vol. 18. Issue. 7/8. 439-450.
- Pannirselvam, G. P., and Ferguson, L. A. 2001. A study of the relationships between the Baldrige categories. **International Journal of Quality and Reliability Management**. Vol. 18. No. 1. 14-34.
- Pannirselvam, G.P., Siferd, S.P., and Ruch, W.A. 1998. Validation of the Arizona Governor's quality award criteria: A test of the Baldrige criteria. **Journal of Operations Management**. Vol. 16. No. 5. 529-550.
- Palpacuer. F. 2006. **Globalization and corporate governance: issues for management researchers**. **Society and Business Review**. Vol. 1. Issues. 1. 45-61.
- Pavitt, K. 1990. What We Know about the Strategic Management of Technology. **California Management Review**. Vol. 32. 17-26.

- Prybutok, V., Zhang, X., and Peak, D. 2011. Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality award model with municipal government. **Socio-Economic Planning Sciences**. Vol. 45. No. 3. 118-129.
- Rebecca Lyons. 2016. **A Partnership for Strategic Planning and Management in a Public Organization**. 176-193. Retrieved January 22, 2016 from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2001.11643653>
- Reich, B.H., and Benbasar, I. 2000. **Factors that influence the social dimension of alignment between business and Information**. Technology Objectives. Management Information. Systems Quarterly. Vol. 24. No. 1. 81-113.
- Revilla, A.J., and Fernandez, Z., 2012. **The relation between firm size and R&D productivity in different technological regimes**. Technovation. 31.11, 609-623. doi:10.1016/j.technovation.2012.06.004
- Robinson, D.G. and Robinson, J.C. 2005. **Strategic business partner: Aligning people strategies with business goals**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.10.2307/3250980
- Saris. W. E. and Strenkhorst. L. H. 1984. **Causal modeling non experimental research: An Introduction to the lisrel approach**. Dissertation Abstract International. 47.7, 2261-A.
- Schuler and Jackson. 1987. **Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices**. The Academy of Management Executive. Vol. 1. No. 3. 207-219.
- Schmidt, K. 2002. **The web-enhanced classroom**. Retrieved October 9, 2009 from <http://www.nait.org/jjit/Articles/schmidt011802>
- Silván, Marika. 1999. **A model of adaptation to a distributed learning environment**. Pro Gradu Thesis in Education. Department of Education. University of Jyväskylä. 42.
- Swanson, R.A. and Holton, E.F. 2009. **Foundations of Human Resource Development**. 2<sup>nd</sup> ed. Berrett-Koehler. San Francisco.
- Swanson, R.A. and Torraco, R.J. 1994. **Technical training's challenges and goals**. Technical & Skills Training. Vol. 5. No. 7. 18-22.
- Torraco, R. and Swanson, R. 1995. The strategic roles of human resource development. Human Resources Planning. Vol. 18. No. 4. 10-21.
- Wan, W.P. and Hoskisson, R.E. 2003. Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**. Vol. 46. No. 1. 27-45.

- Wrang, Dan-Shang. and Shyu, Chi-Lih. 2008. Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?. **International Journal of Manpower**. Vol. 29. Issue. 2. 92-110.
- Way, Sean A. and Johnson, Diane E. 2005. **Erratum to “Theorizing about the impact of strategic human resource management**. Rev. 15: 1-9.
- Wei, Liqun and Lau, Chong Ming., 2005. Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 16. No. 10. 1901-1918.
- Wilson, D.D., and Collier, D.A., 2000. An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. **Decision Sciences**. Vol. 31. No. 2. 361-390.
- Wright. Patrick M. and McMahan, Gary C. 1992. Theoretical Perspectives for Human Resource Management. **Journal of Management**. Vol. 18. No. 2. 298-320.