

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม  
ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



อัครนนท์ บุรีบุญญา

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2560

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม  
ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



อัครนนท์ บุญบุญตา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม  
ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

อัครนนท์ บุรุษบุญดา

การค้นคว้าอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทริกา มณีพันธ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริดา ศรีนฤวรรณ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษณิศา เตชเถกิง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษณิศา เตชเถกิง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลา สวยงามในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นายอัครนนท์ บุรีบุญญา
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทริกา มณีพันธ์

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม และศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยการจัดการสมัยใหม่ของร้านจำหน่ายปลาสวยงาม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการวิจัยแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ร้านอันดา มั่นปลาสวยงาม และร้านโซกุลเดอะซัน

ผลจากการวิจัยพบว่า ทั้ง 2 ร้าน มีการวางแผนที่มีเหมือนกัน คือ สินค้าที่มีคุณภาพที่ดี บริการหลังการขาย ช่องทางการจำหน่ายทาง Facebook และยังพบว่า ด้านการจากการองค์กร ทั้ง 2 ร้าน มีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดและความสามารถของพนักงาน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถ้ามีปัญหาก็จะมีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนด้านแนวโน้มพนักงาน ทั้ง 2 ร้าน จะมีการแชร์ความรู้ซึ่งกันและกัน ใครมีความรู้เรื่องไหนก็ช่วยกันแชร์ช่วยกันแบ่งปัน และส่วนด้านควบคุม ทั้ง 2 ร้าน มีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีการปรับเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง ส่วนการวิเคราะห์ 7S's McKinsey ทั้ง 2 ร้าน พบว่า มีจุดเด่นอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านบุคลากร (Style) ด้านระบบ (System) และด้านค่านิยม (Shared Values) ส่วนที่ควรปรับปรุงทั้ง 2 ร้าน คือ ร้านไม่มีโปรแกรมตรวจสอบสินค้าทำให้ไม่ทราบว่าสินค้าเหลือมากน้อยเท่าใด และไม่มีโปรแกรมทางด้านบัญชี ทำให้ไม่ทราบรายรับรายจ่ายที่แท้จริง ทางร้านไม่มีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานต้องแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และทางร้านมีช่องทางการโฆษณาสินค้าเพียงช่องทางเดียวคือทาง Facebook เท่านั้น ทำให้เสียโอกาสกับลูกค้าบางกลุ่มไป

ข้อเสนอแนะ ผู้จัดการควรมีการจัดใช้โปรแกรมในการจัดสินค้า เพื่อให้ทราบสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้าอยากถูกต้องแม่นยำ ควรมีการจัดใช้โปรแกรมทางด้านบัญชี และให้พนักงานที่มีความรู้เรื่องทางด้านบัญชีให้มาดูแลในเรื่องบัญชี เพื่อลดต้นทุนในการจ้างพนักงานเพิ่ม ควรมีการจัดฝึกอบรม

แล้วหาผู้ที่มีความรู้ และมีความชำนาญทางด้านสัตว์น้ำ มาช่วยแนะนำความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้เพิ่มมากขึ้น ควรจะมีช่องการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น ควรจะมีการขยายธุรกิจออกไปประเทศเพื่อนบ้าน หรือหาเครือข่ายประเทศเพื่อนบ้านในการประกอบธุรกิจจำหน่ายปลาสวยงาม เพื่อที่จะเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้และฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น



<b>Title</b>	SUCCESS FACTORS FOR FISH SHOP ENTREPRENEUR IN MUANG DISTRICT,CHIANGMAI PROVINCE
<b>Author</b>	Mr.Akkaranon .Buranbunda
<b>Degree</b>	Master of Business Administration in Business Administration
<b>Advisor Committee Chairperson</b>	Assistant Professor Dr. Pattarika Maneepun

### ABSTRACT

The objectives of this study were to explore: 1) factors effecting success of fish shop entrepreneurs in Muang district, Chiang Mai province and 2) problems encountered in the success factors and modern management factors of the entrepreneurs. In-depth interview was conducted with 2 sample groups: Andaman Ornamental Fish shop and Chokul the Sun shop.

Results of the study revealed that the 2 shops had the same planning; that was, products of good quality, after sales service, and “Facebook” distribution channel. Regarding the organizational management of the two shops, it was found that duties were allocated based on skills and capability of employees. They always helped one another and hold a meeting when there was a problems. Findings showed that two shops always shared knowledge to each other. For the control aspect, Both shops had an assessment of work performance of their employees whose salary increment was twice a year. Regarding 7S’s McKinsey analysis, both shop had 5 distinct point: structure, strategy, personnel, system, and shared value. The following needed improvement for both shops : stock checking program accounting program, employee training, finding knowledge able pers on aquatic animals, distribution channels, and business expansion to neighboring countries and networking to increase an opportunity in income generating and increased customers.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นผลงานที่ผู้วิจัยได้ทุ่มเทความตั้งใจ สติปัญญา กำลังกายและกำลังใจจนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์ คำแนะนำและความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งของขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ภัทริกา มณีพันธ์ ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริดา ศรีนฤวรรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูษณิศ เทชเถลิง ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในการทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ และได้สละเวลาอันมีค่า ให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจสอบแก้ไข ตลอดจนถึงให้ความดูแลและเอาใจใส่เป็นอย่างดี รวมทั้งคณาจารย์ในหลักสูตรทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ตลอดระยะเวลาที่ศึกษามาจนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้ประกอบการร้านอันดามันปลาสวยงาม และร้านโซกุล เดอะซัน ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่ในการเก็บข้อมูล และให้ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของร้านปลาสวยงาม และให้ความร่วมมือให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

การวิจัยครั้งนี้แม้จะมีอุปสรรคและปัญหามากมาย แต่ผู้วิจัยก็ได้ย่อท้อ ต่อสู้ปัญหาและอุปสรรคด้วยความรู้ ความสามารถจากการประสิทธิ์ประสาทวิชาของคณาจารย์ทุกท่าน ผู้วิจัยขอกราบพระคุณนายวิโรจน์ ชูชานา (บิดา) นางอรนิตย์ บุรณบุญดา (มารดา) และนางสาวอรลักษณ์ บุรณบุญดา (คุณน้า) ที่ให้การเลี้ยงดูอบรม ส่งเสริมการศึกษา เป็นกำลังใจที่ดี ให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเรียนและดำเนินชีวิต ให้คำปรึกษา จนทำให้ผู้จัดทำโครงการประสบความสำเร็จในการเรียน

อัครนนท์ บุรณบุญดา

ตุลาคม 2560

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	ค
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ญ
สารบัญภาพผนวก.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขอบเขตการศึกษา .....	3
นิยามศัพท์.....	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
ทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จ.....	5
ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ .....	12
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	22
กรอบแนวความคิด .....	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	29
สถานที่ดำเนินการวิจัย.....	29
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	29
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	29

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	30
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ .....	30
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	32
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ .....	32
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการประสบความสำเร็จ ในการทำงานธุรกิจ .....	33
ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของธุรกิจ (ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่) .....	34
ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	55
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	56
สรุปผล .....	56
อภิปรายผล.....	59
ข้อเสนอแนะ .....	62
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป .....	62
บรรณานุกรม.....	63
ภาคผนวก.....	65
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสด .....	66
ภาคผนวก ข บทสัมภาษณ์.....	71
ภาคผนวก ค ภาพการเก็บข้อมูล .....	75
ประวัติผู้วิจัย.....	81

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การออกใบรับรองสุขภาพสัตว์น้ำมีชีวิตการส่งออก ประจำปี 2557-2559 .....	2
2	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบสัมภาษณ์ ของร้านอันดามันปลาสวยงาม และร้านโชกุลเดอะชัน..	32
3	การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็งและจุดอ่อน ของร้านอันดามันปลาสวยงาม .....	34
4	การวิเคราะห์ PEST Analysis ของร้านอันดามันปลาสวยงาม .....	36
5	การวิเคราะห์ปัจจัยภายในร้านโชกุลเดอะชัน .....	38
6	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของร้านโชกุลเดอะชัน.....	40
7	ข้อมูลเกี่ยวกับขบวนการจัดการของร้านอันดามันสวยงาม และร้านโชกุลเดอะชัน .....	41



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวความคิด .....	28
2 ปลาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ร้านอันดามันปลาสวยงาม.....	42
3 อุปกรณ์ในการเลี้ยงปลาสวยงาม รวมถึงอาหารปลา.....	43
4 สายพันธุ์ปลามังกรร้านอันดามันปลาสวยงาม.....	43
5 สายพันธุ์ปลาต่างๆ ร้านอันดามันปลาสวยงาม .....	44
6 กุ้งสายพันธุ์ต่างๆ ร้านอันดามันปลาสวยงาม .....	44
7 สายพันธุ์กุ้งต่างๆ ร้านอันดามันปลาสวยงาม .....	45
8 อุปกรณ์ในการจัดสวน จัดตู้ปลาร้านอันดามันปลาสวยงาม.....	45
9 Facebook ของร้านอันดามันปลาสวยงาม .....	46
10 แผนผังโครงสร้างร้านอันดามันปลาสวยงาม .....	47
11 ห้องทำตู้ปลาร้านอันดามันปลาสวยงาม .....	47
12 ปลาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ร้านโชคกุลเดอะซัน .....	48
13 สายพันธุ์ปลาต่างๆ ร้านโชคกุลเดอะซัน.....	49
14 สายพันธุ์ปลาต่างๆ ร้านโชคกุลเดอะซัน.....	49
15 สายพันธุ์ปลาคาร์พร้านโชคกุลเดอะซัน.....	50
16 สัตว์น้ำต่างประเทศร้านโชคกุลเดอะซัน .....	50
17 อุปกรณ์ในการเลี้ยงปลา หรือสัตว์น้ำอื่นๆ ร้านโชคกุลเดอะซัน .....	51
18 อุปกรณ์ในการจัดสวนร้านโชคกุลเดอะซัน .....	51
19 โพรโมชันของร้านโชคกุลเดอะซัน .....	52
20 โพรโมชันของร้านโชคกุลเดอะซัน .....	52
21 โพรโมชันของร้านโชคกุลเดอะซัน .....	53
22 การจัดสวนของร้านโชคกุลเดอะซัน .....	53

ภาพที่	หน้า
23 Facebook ร้านโชกุลเดอะซัน .....	54
24 แผนผังโครงสร้างร้านโชกุลเดอะซัน .....	54



## สารบัญภาพผนวก

ภาพผนวกที่	หน้า
1 ผู้ประกอบการร้านอันดามัน.....	73
2 ผู้ประกอบการร้านโชกุลเดอะชั้น .....	74
3 บริเวณหน้าร้านอันดามัน .....	76
4 บริเวณหน้าร้านอันดามัน .....	76
5 บรรยากาศภายในร้านอันดามัน .....	77
6 บรรยากาศลูกค้าภายในร้านอันดามัน .....	77
7 สถานที่จัดสินค้าของร้านอันดามัน .....	78
8 บรรยากาศหน้าร้านโชกุลเดอะชั้น.....	79
9 บริเวณชั้นวางของในร้านโชกุลเดอะชั้น .....	79
10 บริเวณชั้นวางของในร้านโชกุลเดอะชั้น .....	80
11 การเตรียมของจัดส่งลูกค้า .....	80

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศในเขตร้อน มีพันธุ์ปลาสวยงามหลากหลาย สีสันสวยงาม เหมาะที่จะนำมาเลี้ยงในตู้กระจก และใช้เป็นที่ประดับภายในอาคารบ้าน โรงแรม หรือร้านอาหาร เพื่อพักผ่อนหย่อนใจ สร้างความเพลิดเพลินให้แก่ผู้เลี้ยง การเลี้ยงปลาสวยงามจึงเป็นที่นิยมแพร่หลายไปทั่วโลก ทำให้ธุรกิจปลาสวยงามมีความสำคัญมีมูลค่าการค้าในตลาดโลกมากขึ้น ซึ่งธุรกิจปลาสวยงามเป็นธุรกิจหนึ่งที่เกิดจากฐานทรัพยากรที่มีความหลากหลายของประเทศไทย จึงมีความพร้อมทางด้านศักยภาพในการเพาะเลี้ยง ความนิยมเลี้ยงปลาสวยงามในประเทศขยายตัวอย่างมากในช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมา

ปัจจุบันมีผู้เลี้ยงปลาสวยงามในประเทศประมาณ 350,000 คน ในส่วนของร้านค้าปลาสวยงามทั่วประเทศมีอยู่ประมาณ 500 ร้าน ซึ่งร้อยละ 50 อยู่ในกรุงเทพและปริมณฑล ที่เหลือกระจายอยู่ในจังหวัดราชบุรี เชียงใหม่ ภูเก็ต นครราชสีมา เป็นต้น การขยายตัวของตลาดปลาสวยงามทำให้เกิดอาชีพการเพาะเลี้ยงปลาสวยงามรายย่อยกระจายอยู่ทั่วประเทศ ในแต่ละปีไทยสามารถส่งออกปลาและสัตว์น้ำสวยงามคิดเป็นมูลค่าไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท ซึ่งปลาสวยงามที่ไทยมีศักยภาพในการผลิตและกำลังเป็นที่ต้องการของต่างประเทศเป็นจำนวนมาก (Positioning, 2556: ระบบออนไลน์)

การส่งออกปลาสวยงามของประเทศไทย โดยเฉลี่ยในแต่ละปีมีมูลค่าการส่งออกประมาณ 5,000 ล้านบาท เมื่อเทียบกับการส่งออกทั้งหมดของตลาดโลกก็ยังถือว่าน้อยมากเนื่องจากการเพาะเลี้ยงปลาสวยงามของประเทศไทยยังขาดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง ผู้เลี้ยงรายเก่าและรายใหม่ยังขาดความรู้ความชำนาญในการเพาะเลี้ยงปลาสวยงามให้มีคุณภาพ ซึ่งในธุรกิจปลาสวยงามนั้น ปัจจุบันมีจำนวนผู้ส่งออกไม่กี่รายในขณะที่ผู้เพาะเลี้ยงปลาสวยงามมีจำนวนนับร้อยๆ ราย จึงทำให้มีปัญหาเรื่องการแข่งขันด้านราคา (สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, 2555)

ตารางที่ 1 การออกใบรับรองสุขภาพสัตว์น้ำมีชีวิตการส่งออก ประจำปี 2557-2559

ประเภทปลา	ปี 2557 (ล้านบาท)	ปี 2558 (ล้านบาท)	ปี 2559 (ล้านบาท)
ปลาสวยงาม	5,482	5,719	5,981

ที่มา: กองวิจัยและพัฒนาสุขภาพสัตว์น้ำ (2559: ระบบออนไลน์)

จากตารางที่ 1 จากการวิเคราะห์พบว่า การส่งออกปลาสวยงาม มีการเพิ่มขึ้นทุกปี แสดงว่าธุรกิจปลาสวยงามมีการเจริญเติบโตเป็นจำนวนมาก

ปัจจุบันประเทศไทยมีการส่งออกปลาสวยงามไปยัง 122 ประเทศทั่วโลก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548-2554 มีมูลค่าการส่งออกประมาณ 521-672 ล้านบาท (กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์, 2555: 2-4) ประเทศที่เป็นคู่แข่งสำคัญและมีการส่งออก คือ ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นศูนย์กลางการค้าปลาสวยงามรายใหญ่ เพราะประเทศสิงคโปร์มีจุดแข็ง คือ รัฐบาลและเอกชนมีความมั่นคงและเข้มแข็ง การนำเข้าและส่งออกโดยไม่มีการคิดค่าภาษี มีระบบขนส่งที่ดี จะรับซื้อประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้รวมถึงประเทศไทยด้วย ซึ่งประเทศไทยมีพื้นที่และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเพาะเลี้ยงปลาสวยงามและมีปลาสวยงามในธรรมชาติที่มากมายและหลากหลาย มีเกษตรกรที่มีความชำนาญในการเพาะพันธุ์ปลาสวยงามอย่างดี เราสามารถพัฒนาปัจจัยด้านการขนส่ง การตลาด และคุณภาพได้จะสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างเข้มแข็ง

การส่งออกปลาสวยงามยังคงมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการส่งออกของไทย เช่น เรื่องของมาตรฐานของสินค้า ด้านการขนส่ง ความสามารถด้านการตลาด การให้บริการของภาครัฐ มาตรฐานการจัดฟาร์มเพาะเลี้ยง มาตรฐานสินค้าของประเทศคู่ค้าและในปัจจุบันประเทศผู้นำเข้าปลาสวยงาม ได้มีการกำหนดเงื่อนไขมาตรฐานคุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น เช่น ข้อกำหนดด้านโรคสัตว์น้ำ สารปนเปื้อน เป็นต้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการส่งออกของไทย

ปัจจุบันประเทศไทยมีผู้สนใจเลี้ยงปลาสวยงามเป็นจำนวนมาก เนื่องจากให้ทั้งความเพลิดเพลิน สามารถหาเลี้ยงได้ง่าย เลี้ยงในพื้นที่จำกัดได้ ไม่มีเสียงและกลิ่นรบกวนผู้เลี้ยง และจากความนิยมเลี้ยงปลาสวยงามนี้เอง ทำให้มีผู้ประกอบการจำหน่ายปลาสวยงามเป็นจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ดำเนินกิจการได้ไม่นานก็จะต้องปิดกิจการลง ซึ่งเป็นปัญหาหลักของธุรกิจจำหน่ายปลาสวยงาม

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสดในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และสามารถนำผลที่ได้ไปเผยแพร่ให้กับผู้ที่สนใจในการเปิดธุรกิจร้านจำหน่ายปลาสดเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสด ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจัยความสำเร็จ และปัจจัยด้านการจัดการสมัยใหม่ของร้านจำหน่ายปลาสด ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสด ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อทราบปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจัยความสำเร็จ และปัจจัยด้านการจัดการสมัยใหม่ของร้านปลาสด ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
3. นำผลที่ได้จากการศึกษามาสรุปเป็นข้อเสนอแนะให้ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปเพิ่มประสิทธิภาพ และ ความสามารถในการแข่งขัน

### ขอบเขตการศึกษา

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ปัจจัยด้านการจัดการสมัยใหม่ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การโน้มนำพนักงาน การควบคุม และมีการวิเคราะห์ McKinney's 7-S Framework ของร้านปลาสด ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

1.2 ปัจจัยด้านความสำเร็จของร้านปลาสด ประกอบด้วย ความสำเร็จ อำนาจ ความผูกพัน ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

1.3 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจัยความสำเร็จ และปัจจัยด้านการจัดการสมัยใหม่ ของร้านปลาสด ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

## 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการร้านอันต้ามั่นปลาสวยงาม และร้านโชกุกุเตอะซัน ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สาเหตุที่เลือกทั้ง 2 ร้านนี้ คือ ร้านเปิดมาแล้วมากกว่า 5 ปี มีการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 5 ปี มีการขยายร้านที่เพิ่มมากขึ้น มีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นคนในจังหวัดเชียงใหม่ หรือในต่างจังหวัด และร้านจะต้องเป็นที่ต้องการของตลาด

## 3. ขอบเขตด้านเวลา

ใช้เวลาการศึกษา 4 เดือน ตั้งแต่เดือน เมษายน – กรกฎาคม 2560

### นิยามศัพท์

**ปัจจัยความสำเร็จ** คือ ปัจจัยความสำเร็จ ประกอบด้วย ความสำเร็จ อำนาจ และความผูกพันของผู้ประกอบการร้านอันต้ามั่นปลาสวยงาม และร้านโชกุกุเตอะซัน

**ปัจจัยการจัดการสมัยใหม่** คือ ปัจจัยการจัดการสมัยใหม่ ประกอบด้วย การวางแผน การจะองค์การ การโน้มนำพนักงาน การควบคุม และจะต้องมีการใช้ การวิเคราะห์ 7S McKinsey เข้ามาช่วย จะทำให้ร้านธุรกิจร้านจำหน่ายปลาสวยงามประสบความสำเร็จเพิ่มยิ่งขึ้น

**ผู้ประกอบการ** คือ ผู้ประกอบการร้านอันต้ามั่นปลาสวยงาม และร้านโชกุกุเตอะซัน ในเขตพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่เปิดธุรกิจจำหน่ายปลาสวยงามกว่า 5 ปี

**ร้านจำหน่ายปลาสวยงาม** คือ ร้านที่จำหน่ายปลาสวยงาม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นร้านที่เปิดมากกว่า 5 ปี ผู้วิจัยได้ศึกษาร้านอันต้ามั่นปลาสวยงาม และร้านโชกุกุเตอะซัน ในเขตพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสดในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อนำข้อมูล ทฤษฎีและวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวความคิด

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จ

##### 1. ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรต้องมีความเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรเองต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ และให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับแม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตามการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่องแม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีต

ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พาณิช, 2554: 9-10) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบผลสำเร็จเพียงไรนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำที่แสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกองค์กรให้เป็นบุคคลเรียนรู้ พัฒนาความเป็นองค์กรเรียนรู้ แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กรและจัดกระบวนการให้เกิด “ความมุ่งมั่นร่วม” (Shared Purpose) ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร

1. วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

2. เทคโนโลยีและกระบวนการ เทคโนโลยีด้านการสื่อสารและสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการชูดค้นข้อมูล ช่วยในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยในการถ่ายทอดข้อมูล สันทัด

และความรู้ และกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินการภารกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสม จะช่วยในการจัดการความรู้

3. การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้

4. การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงาน และผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์กรในภาพรวม

5. ความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ มีความสำคัญทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถทั้งส่วนบุคคล และเมื่อทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นเครือข่าย มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้

6. การจัดโครงสร้าง (Organize) ภายในองค์กร เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างควรมีความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารและร่วมมือข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว การจัดโครงสร้างองค์กรให้สามารถเชื่อมโยงกับภายนอกองค์กรเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice – Cop) ซึ่งการเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัตินั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางสังคมในแนวราบเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและจัดการยกระดับองค์ความรู้ในองค์กร สถาบัน และสังคม เสนอแนะแนวทางแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

#### ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่

จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรม (Corporate Culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม – สั่งการ (Command and Control) เป็นการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empower) ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศจากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจเป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กรเปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” องค์กรหมายถึงผู้บริหารสูงสุดหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นหมายถึงความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ ริเริ่มงานใหม่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

#### ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ดำเนินการกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้นแต่ต้องร่วมกันตีความทำความเข้าใจซ้ำๆ จนเข้าใจลึกกลงไปถึงวิธีปฏิบัติพฤติกรรมความเชื่อและคุณค่าจนเกิดสภาพความเป็น

เจ้าของ (Ownership) วิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กรนี้คือบทแรกของการสร้างพลังรวมหมู่สร้างพลังวิเศษ (Synergy) ในการทำงาน

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภททุก  
หน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานเมื่อ  
มีการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ “ความรู้ในคน” (Tacit Knowledge) อยู่ถ้าเอาความรู้จาก  
ประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันจะเกิดการยกระดับความรู้และสามารถบันทึก  
ออกมาเป็น “ขุมความรู้” จากการทำงานสำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีกวนเวียน  
เรื่อยไปไม่จบสิ้นเทคนิคอย่างหนึ่งในการ “ถอดความรู้” จากการทำงานเรียกว่า AAR (After Action  
Review) ความรู้ที่เอามาใช้นอกจากเอามาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันก็ต้องรู้จักไขว่คว้าหาจาก  
ภายนอกหน่วยงานด้วย

#### ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด

การพัฒนางานไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ต้องไม่เริ่มต้นจาก  
ศูนย์ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเองเพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช้เหตุต้องยึด  
แนวความคิดตามธรรมชาติว่าเป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้วและทำ  
อย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้วเราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา  
คือใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอดนั่นเองความรู้ที่เราไปขอเรียนเป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติและ  
เป็น “ครู” ของเราก็ได้ ความรู้เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติจึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน”  
(Tacit Knowledge) นั่นเอง

#### ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้นมีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธี  
ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้วให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบนำมา  
ยกย่องและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กรเรื่องใด  
ที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่นเราก็ส่งเสริมให้คนของเราไป  
ขอเรียนรู้จากเขาเมื่อเกิดการงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอยก  
ย่องและแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กรยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหาไม่เน้น  
การแก้ปัญหาแต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จเน้นการขยายผลสำเร็จและยกระดับผลสำเร็จซึ่งจะยิ่งสร้างเจต  
คติเชิงบวกวิธีคิดเชิงบวกกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

### ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่าบะ (Ba) ซึ่งก็แปลว่าพื้นที่นั่นเอง หมายถึง พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน) ได้พบปะได้ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่องหรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบาๆ เกี่ยวกับงานหรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรงหรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่าน ICT เช่น บล็อก อินเทอร์เน็ต เว็บบอร์ดเว็บไซต์ เป็นต้น

### ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคณะ

เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคณะ – พัฒนางานไปพร้อมๆ กันซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้ที่ตนเองคนที่เกิดการพัฒนายจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้คือมีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ(งาน)” (Interactive learning Through Action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานมีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น – ร่วมกับผู้อื่นมีทักษะในการแบ่งปันความรู้และมีทักษะย่อยอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (Dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) ทักษะในการจัดการ Mental Models เป็นต้น

### ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตนความสุขจากการได้รับการยอมรับการเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกันเป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” ดังนั้นรางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือการเลื่อนยศเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนเสมอไปรางวัลแก่ผลงานอาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้นควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไปเพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในทางตรงกันข้ามควรหลีกเลี่ยงการลงโทษความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลวและถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้นเพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

### ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง

ทำเป็นเครือข่ายอย่าทำองค์กรเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลังขาดแรงกระตุ้นเป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงพอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไป

เลยแต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลังหรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว

#### ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (Knowledge Assets)

“ขุมความรู้” ในที่นี้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ AAR, การทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer assist), และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) บันทึกไว้ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็น ความรู้ขององค์กรสามารถนำมาใช้ได้ง่ายและมีการจัดระบบให้ค้นหาง่ายรวมทั้งคอยปรับปรุงให้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอจากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะ “ตื่น” หรือเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ จึงอยู่ที่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร การกำหนดเป้าหมายและดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้แนวคิดความรู้ใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งการเรียนรู้หลากหลายจะทำให้ได้ความรู้รอบด้าน

ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จประกอบด้วย 3 อย่าง คือ ความสำเร็จ (Achievement) อำนาจ (Power) และความผูกพัน (Affiliation) เป็นทฤษฎีของ Atkinson (Novabizz, 2559) ตามทฤษฎีเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนมีอยู่สองชนิด คือ ความต้องการความสุขและความต้องการปราศจากความเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่นๆ นั้น ต่างก็เกิดขึ้นภายหลัง ด้วยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามโดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขวบขวายหาสิ่งต่างๆ มากคล้ายคลึงกัน จึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้ต่างๆ มาเหมือนกัน แต่จะต่างกันแต่เฉพาะขนาดของความต้องการมากน้อยแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนต่างก็จะมีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกัน ได้แก่ 1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง เช่น ในเรื่องของการแก้ปัญหาหรือการทำงานที่มีความซับซ้อนขึ้น 2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หมายถึง บุคคลที่ต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจสูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิผล 3. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) หมายถึง บุคคลที่ต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์และ

ผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม มีความเป็นมิตรไมตรี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นความต้องการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรกับคนอื่นๆ

## 2. ทฤษฎีความสำเร็จ

ทฤษฎีความสำเร็จ (Achievement Needs (NACH)) McClelland มีความเชื่อว่า มนุษย์เรามุ่งจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไป เมคเคลแลนด์ ได้สร้าง แบบทดสอบ เพื่อแยกประเภทของมนุษย์ ออกเป็น พวกที่มีความต้องการความสำเร็จสูงต่ำ เรียกว่า Thematic Apperception Test (TAT) TAT จะประกอบด้วย ภาพต่างๆ ภาพเหล่านี้ จะไม่มีคำบรรยายกำกับไว้ ผู้ทดสอบ จะเป็น ผู้บรรยายว่า ภาพเหล่านั้น เกี่ยวกับ สิ่งใด หรือคนในภาพนั้น มีความรู้สึกอย่างไร เช่น ภาพวาดหนึ่ง มีเด็กหนุ่ม กำลังพรวนดินกลางทุ่งนา ที่ปลายนา มีพระอาทิตย์กำลัง จะลับขอบฟ้า แสดงถึง เวลาเย็น ผู้ทดสอบ จะต้องบรรยายว่า เด็กหนุ่มคนนั้น มีความรู้สึก อย่างไร คำบอกเล่า ของผู้ทดสอบ จะได้รับการตีความจากผู้ตัดสินว่า เขามีแรงจูงใจ ในความสำเร็จ สูงหรือต่ำ โดยได้รับ การเปรียบเทียบ คำตอบของผู้ทดสอบต่างๆ เช่น ถ้าผู้ทดสอบเล่าว่า หนุ่มผู้นั้นกำลังเสียใจว่า พระอาทิตย์ กำลังตกดิน ซึ่งหมายความว่า เขาไม่สามารถปลูกต้นไม้ ให้เสร็จสิ้นในวันนี้ได้ ในขณะเดียวกัน มีผู้ทดสอบอีกผู้หนึ่ง บรรยายว่า หนุ่มคนนั้น ดีใจว่า พระอาทิตย์ตก และเขาจะได้พักผ่อนเสียที จะได้ดื่มเหล้า สรวลเสเฮฮา บ้าง จากข้อมูลดังกล่าว ผู้ทดสอบคนหนึ่ง จะได้รับการตีความว่า เขามีแรงจูงใจ ในความสำเร็จสูง และผู้ทดสอบคนที่สอง จะได้รับการตีความว่า เขามีแรงจูงใจในความสำเร็จต่ำ ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจ ในความสำเร็จสูง ได้เก็บรวบรวมลักษณะต่างๆ ดังนี้ บุคคลผู้มีแรงจูงใจในความสำเร็จสูง จะต้องเป็นคนที่ (Novabizz, 2559: ระบบออนไลน์)

1. ชอบทำงาน ที่มีระดับยากปานกลาง เป็นงานที่ไม่ยาก หรือง่ายเกิน ความสามารถของเขา ในการทดลองชิ้นหนึ่ง ให้ผู้รับการทดลอง โยนก้อนไม้ใส่ห่วงที่ปักกับดิน ผลปรากฏว่า บุคคลมีแรงจูงใจสองลักษณะ คือ แรงจูงใจในความสำเร็จสูงและต่ำ มีการปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน พวกที่มีแรงจูงใจสูง จะเลือกระยะห่าง จากหลักพอสมควรที่เขาสามารถ จะโยนก้อนไม้ เข้าหลักได้ เขาจะไม่ ยืน ไกลหรือใกล้ เกินไป แต่จะยืนให้ห่างมาก เท่าที่เขาจะพยายามโยน ให้เข้าได้ ส่วนพวกแรงจูงใจ ด้านนี้ต่ำ มักเลือกยืนใกล้ๆ ให้ใส่ก้อนไม้ได้ง่ายๆ หรือยืนไกลๆ จนไม่สามารถโยนเข้าได้
2. ชอบได้รับการตอบสนอง ต่อผลงานทันที ที่ผลสำเร็จ เพื่อจะได้วัดประเมิน ผลงานความก้าวหน้า ของเขาและจะวัดตามกฎเกณฑ์ที่บังเอิญ
3. ชอบที่จะทำอะไรแล้ว ทำให้สำเร็จไป และเขามักมีความสนใจในงานนั้นๆ มีการตอบสนองความต้องการภายใน (Intrinsic Reward) งานนั้น ควรน่าสนใจและท้าทาย

4. เมื่อเลือก และมีจุดมุ่งหมายแล้ว จะต้องทำงานสำเร็จลุล่วงไป เขาอาจ จะมีลักษณะเยียบไม่ยุ่งเกี่ยวกับคนอื่นมากนัก เขารู้ถึงว่า ความสามารถของเขานั้นจริงๆ มีแค่ไหน ไม่ใช่ คิดเองว่า เขามีความสามารถ มีแค่นั้นแค่นี้

เนื่องด้วย ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจสูง ในความสำเร็จมักจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และเอกบุคคัล McClelland ได้สร้างกลุ่มฝึกบุคคัล เพื่อเป็นพวกที่มีแรงจูงใจสูง ขึ้นในหมู่นักบริหารซึ่งเขามีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. สอนให้ผู้ร่วมงานรู้วิธีการคิด พูด และกระทำ คล้ายกับพวกที่มีแรงจูงใจสูง ด้านความสำเร็จ
2. ให้ผู้ร่วมงานรู้จักตัวเองมากขึ้น ตามความเป็นจริง รู้จักความสามารถที่แท้จริงของตน
3. สร้างสรรค์ให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้ เกี่ยวกับความหวังของผู้อื่น ความสามารถ ความกลัว ความผิดพลาด ล้มเหลว และความสำเร็จของผู้อื่นและตนเอง โดยให้บุคคลเหล่านี้มีประสบการณ์ทางอารมณ์ร่วมกัน

ทฤษฎีความต้องการของแมคคิลแลนด์ (McClelland's Need Theory) ซึ่งแมคคิลแลนด์ได้แบ่งความต้องการดังกล่าวนี้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : n-Ach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ มีความสมบูรณ์แบบและได้มาตรฐานดีเยี่ยม จากการศึกษาของ McClelland พบว่า บุคคัลที่ต้องการความสำเร็จ (n-Ach) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผล และพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะป็นคำติชม เพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว และปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2. ความต้องการการมีอำนาจ (Need for Power : n-Pow) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อที่จะควบคุมสิ่งแวดล้อมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคัลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคัลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคัลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดี (Need for Affiliation : n-Aff) เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคัลอื่น บุคคัลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเองและมี

แนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

แมกคิลแลนด์ เชื่อว่า แต่ละคนมีความต้องการทั้ง 3 ส่วนประกอบกัน โดยบางคนอาจจะมีความต้องการอันใดอันหนึ่งเข้มข้นกว่าความต้องการอื่น และความต้องการที่เข้มข้นดังกล่าวก่อให้เกิดการจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นๆ อย่างเห็นได้ชัดเจน

## ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่

### 1. ความหมายทฤษฎีสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 และ 1920 ในระยะนี้การศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เริ่มได้นำมาพิจารณา โดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ (Organistic) โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne ที่ดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ. 1924 – 1932 ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ และในช่วงนี้เองแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) ได้รับความสนใจในองค์การและขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ ได้มีการเคลื่อนไหวพัฒนาในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างเต็มที่ในระหว่าง ค.ศ. 1940 – 1950 ความสนใจในการศึกษากลุ่มนอกรูปแบบ หรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่แฝงเข้ามาในองค์การที่มีรูปแบบมีมากขึ้น ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ (needs) ของสมาชิกในองค์การเพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของบุคคล ยอมรับถึงอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน อาทิเช่น กลุ่มคนงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีความเชื่อว่าขบวนการมนุษยสัมพันธ์ จะให้ประโยชน์ในการผ่อนคลาย ความตายตัวในโครงสร้างขององค์การสมัยดั้งเดิมลง บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ คือ Hugo Munsterberg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency, Elton Mayo, Roethlisberger และ Dickson ได้ทำการศึกษาที่ฮอธอร์น (Howthorne Study) เป็นผู้บุกเบิกขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) นอกจากนั้นได้รับการสนับสนุนจากนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์อีก เช่น McGregor และ Maslow เป็นต้น

### 2. ขบวนการจัดการ

กระบวนการจัดการ (Management Process) หมายถึง ขั้นตอนการทำงานที่ทำหน้าที่จัดการพึงปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คือมีสิ่งนำเข้ามาผ่านในระบบการจัดการ และ

จะได้ผลงานหรือผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานออกมาตามที่ต้องการ โดยมีผู้พยายามชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการที่เหมาะสมว่าควรประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังนี้

Gulick and Lyndall (1937 อ้างใน (สุรสิทธิ์ ฤทธิสรไกร, 2538: 34) ได้มององค์ประกอบของการจัดการที่มีประสิทธิภาพภายใต้กระบวนการบริหารว่ามีกิจกรรมที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกกันย่อๆ ว่า POSDCORB Model 1 ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหาร งานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการงบประมาณ

Hodgetts (1991 อ้างใน วิชัย รูปชาติ, 2541: 7) มองกระบวนการจัดการภายใต้แนวคิดเชิงระบบว่า กระบวนการจัดการที่แท้จริง ก็คือการทำหน้าที่ของการจัดการ (Management Function) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ของการจัดการภายใต้เรื่องที่สำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ 1) การวางแผนกำหนดทิศทางของหน่วยงาน (Planning the Enterprises Direction) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและบุคคล (Organizing and Staffing the Structure) 3) การอำนวยความสะดวกเชิงการนำ และการผลักดัน

บุคลากร (Leading and Influencing the Personnel) 4) การควบคุมในเชิงการปฏิบัติการและในด้านทรัพยากร (Controlling Organizational Operations and Resources)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 29) ได้ระบุถึงหน้าที่ในการบริหาร (Management Functions) ที่สำคัญมีด้วยกัน 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ การวางแผนจะต้องมีกระบวนการนึกคิด (Conceptual Thinking) ที่สมบูรณ์ และเป็นสาระถูกต้อง เพื่อให้สามารถช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) พัฒนากลยุทธ์ (Strategies) จัดทำแผนงาน (Programs) จัดสรรงบประมาณ การใช้ทรัพยากร ต่างๆ (Budget) กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) และแนวนโยบาย (Policies) ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรของตน ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์และคาดการณ์ (Forecast) สภาพเหตุการณ์ต่างๆ อย่างระมัดระวัง และรอบคอบที่สุดแล้ว เป้าหมายสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่วางแผน คือ จะต้องตัดสินใจเลือกและรู้จักหาแผนต่างๆ ให้ได้แผนงานที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับกำลังความสามารถขององค์กรที่จะเป็นหนทางให้องค์กรสามารถหาประโยชน์จากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ได้คาดการณ์ไว้แล้ว

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการบริหารสิ่งของ และทรัพยากร ต่างๆ (Things) ภายหลังจากที่ได้ใช้ดุลพินิจ และมีข้อตัดสินใจที่ยุติแล้วว่า จะทำอะไรบ้าง การดำเนินการเพื่อจัดองค์การตามกระบวนการนี้ จะประกอบด้วยงานที่ต้องทำดังนี้ คือ จัดทำโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดจะแบ่งสรรกัน去做 ระบุ

ขอบเขตของตำแหน่งงานต่างๆ พิจารณาให้ทราบถึงรายละเอียดความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทราบถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการได้

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ ภาระหน้าที่ ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเสาะหา และคัดเลือกให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่างๆ ที่ได้พิจารณามาแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้ประกันได้ว่างานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างได้ผลที่สุด ภาระหน้าที่นี้ จะสำคัญที่สุดที่จะต้องสามารถเข้าใจ และทำการฝึกอบรมและพัฒนาคนงาน ให้มีความ สามารถ มีความพร้อม โดยเฉพาะการจัดหาคนในระดับผู้บริหารรองลงมา

4. การจัดการ (Directing) หมายถึงความพยายามที่จะให้การกระทำต่างๆ ของทุกฝ่ายในองค์การเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ด้วยการพยายามเอาชนะใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายให้ร่วมมือกันทำงาน และเสริมต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การรู้จักมอบหมายงาน ชักจูงใจ และกระตุ้นให้ทุกคนทำงานดี การรู้จักประสานงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นภาระที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้การสั่งการสมบูรณ์ และสำเร็จผลได้ในที่สุด ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลุ่มคน จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้สามารถบังคับบัญชาให้การทำงานของคนงานแต่ละคนได้ผลสูงสุด และช่วยให้งานของทุกฝ่ายสอดคล้อง และเสริมกัน ในอันที่จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกันได้

5 การควบคุม (Controlling) คือ การบังคับ หรือกำกับให้การทำงานต่างๆ เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในประการทั้งปวง ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องคอยควบคุมงานต่างๆ ที่ตนรับผิดชอบอยู่เสมอ กระบวนวิธีการควบคุมภายใต้ระบบการควบคุมที่จัดขึ้น คือ การวัดผลงานที่ทำไปด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อช่วยให้ทราบถึงข้อแตกต่างที่ผิดไปจากแผน และสามารถดำเนินการแก้ไขเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้ เนื่องจากงานที่ทำทุกอย่างจำเป็นต้องอาศัยคนเป็นผู้ทำการควบคุม จึงควรมีจุดสนใจที่การควบคุมให้ปฏิบัติงานเป็นผลดีเสมอ การรู้จักใช้ระบบการตอบแทนและลงโทษ จึงเป็นศิลปะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องเข้าใจด้วยเสมอ

แม็กซ์ เวเบอร์ การจัดการองค์กรเชิงบารมี และ จาริตประเพณีทั้งยังมี ซี นอร์ทโคต พาร์กินสัน ผู้ก่อตั้ง (Parkinson's Law) อีกคน กับอีกหลายๆ นักคิดและแนวคิดที่จะสังเคราะห์เป็นแนวคิดใหม่ได้ มีหลายตรรกะแนวความคิดที่เป็นรูปธรรม และหลายแนวคิดที่สอดคล้องกับการจัดการสมัยใหม่ อย่างเช่นแนวคิดของขององรี ฟาโยล์ที่ให้ความสำคัญกับบุคคลากรทั้งในเรื่องระบบการทำงาน ระบบค่าตอบแทน ระบบสวัสดิการซึ่งแตกต่างกับเฟรเดอริคที่สนใจแต่เพียงการคิดค้นหาวิธีการเพิ่มศักยภาพการผลิตคล้ายกับเป็นการบริหารจัดการเชิงเผด็จการส่งผลทำให้บุคคลากรไม่ภักดีต่อองค์กรและเป็นการกดขี่ด้านความคิดแต่ได้รับความสำเร็จทางด้านธุรกิจ แม็กซ์ เวเบอร์ เจ้าของแนวคิดการจัดการองค์กรเชิงบารมี และ จาริตประเพณี แนวคิดนี้เหมาะสมกับธุรกิจ SME หรือธุรกิจครอบครัว ที่เน้นความเรียบง่ายให้ความนับถือผู้บริหารด้วยความอาวุโสมากกว่าความสามารถ

คล้ายคลึงกับระบบราชการไทย เดวิดโตซ่าแต่มั่นคง ถ้อยที่ถ้อยอาศัยไว้ความเด็ดขาด ซี นอร์ทโค้ต พาร์คินสัน ผู้ก่อตั้ง (Parkinson's Law) ผู้ที่มีความเห็นคัดค้านกับเฟรเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ พาร์คินสันค้นความเป็นธรรมชาติของมนุษย์กับบุคลากร ให้ความสำคัญด้านขวัญกำลังใจคล้ายกับ อองรี สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ยุคสมัยการจัดการที่เปลี่ยนไปทำให้แนวความคิดเปลี่ยนตาม อาจเป็นไปได้ว่าในยุคจักรกลของเฟรเดอริคมีการแข่งขันทางการผลิตสูงจึงทำให้ผู้บริหารในสมัยนั้นมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิตโดยละเลยองค์ประกอบอื่นๆ ลูอิส อัลเลนเจ้าของหนังสือ Professional Management ในปี 1973 ผู้ที่พยายามยกระดับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยกฎ 4 ประการ (POLC)

1. Planning วางแผน
2. Organizing จัดองค์กร
3. Leading นำองค์กร
4. Controlling ควบคุมงาน

โดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของเฟรเดอริค จากยุคเครื่องจักรกลสู่ยุคสารสนเทศ ความแตกต่างของสองยุคนี้คือวิวัฒนาการด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สมัยยุคจักรกลการจัดการธุรกิจยังไม่มีความเป็นเอกภาพทางการทำงาน อำนาจทั้งหมดรวมอยู่ที่ฝ่ายบริหาร ไม่ว่าจะป็นนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ จึงส่งผลให้เกิดแนวความคิดด้านการจัดการใหม่ๆ มากมาย

สรูฟงส์ มาลี (2553: ระบบออนไลน์) และนี่คืออีกจุดหนึ่งที่ชัดเจนระหว่างแนวคิดแบบคลาสสิกที่เน้นการผลิตกับแนวความคิดแบบนีโอคลาสสิกที่เน้นกลยุทธ์นั้นต่างกันอย่างไร ในยุคปี 60 บรูซ เฮนเดอร์สันกับความนิยมของ บอสตันแมทริกซ์ (Boston Matrix) เครื่องมือที่ใช้วัดความเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งทางการตลาด Growth-Share Matrix หรือ BCG Matrix (บ้างเรียก BCG Model) เป็นเครื่องมือที่เข้าใจง่าย ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อบอกสถานะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ว่าเป็นอย่างไร โดยใช้ตัวแปรหลัก 2 ตัว คือ อัตราการเจริญเติบโต (growth) กับส่วนแบ่งตลาด (market share) ซึ่งทำให้การการตลาดในยุคสมัยนั้นเป็นสิ่งที่ผู้คนให้ความสนใจมากขึ้น กับอีกหนึ่งนักคิด ไมเคิล อี.พอร์เตอร์กับกลยุทธ์กับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ตีกรอบแนวความคิด ด้วยเรื่องของลูกค้า ชัพพลายเออร์ สินค้าทดแทน คู่แข่ง คู่แข่งรายใหม่แต่สิ่งสำคัญอีกอย่างนี้ที่ไม่ได้เขียนคือ ทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้เขียนคิดว่าสำคัญที่สุด ดังที่ แมรี พาร์เกอร์ โพลเลตต์ นักรัฐศาสตร์ชาวเยอรมัน เธอให้ความเห็นว่า "ผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อการบูรณาการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญต่างๆ ให้มาทำงานประสานกัน" เป็นการตอกย้ำความขัดแย้งกับมุมมองของเฟรเดอริคและไมเคิล ที่มองบุคลากรเป็นเพียงคนที่ทำตามคำสั่ง แต่ แมรีมองว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่เน้น "คนมาก่อน ทำอะไร" ความคิดสองความคิดนี้ แบ่งความชัดเจนทางคุณค่าพอสมควร อาจจะด้วยกลไกของ

ธุรกิจที่ไม่หยุดนิ่ง ส่งผลกระทบให้เกิดมุมมองใหม่ๆ หลายอย่าง การใช้ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรองค์กรนั้นใช้เพื่อเป็นตัวกีดกันและทำลายขวัญและกำลังใจคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็น เอลตัน เมโย นักวิจัยชาวออสเตรเลีย ผู้เริ่มต้นทำการศึกษา “การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น” ดักลาส แม็คเกรเกอร์ นักจิตวิทยาสังคม กับผลงาน ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ฮับราฮัม มาสโลว์ ผู้ก่อตั้งทฤษฎี พีรามิดลำดับขั้นของความต้องการ รวมทั้ง เฟรเดอริค เฮิร์ชเบิร์ก นักจิตวิทยาคลินิก ล้วนแล้วแต่มีเจตนาติดต่อทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางคล้ายกัน มุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กร บำรุงรักษาแรงจูงใจในทรัพยากรมนุษย์สม่ำเสมอ เอื้อเพื่อกำลังใจให้กันและกันในองค์กร ทั้งหลายทั้งปวงนี้เป็นส่วนๆ หนึ่งในที่ให้องค์กรมีชีวิต ทอม ปีเตอร์ส ปรมาจารย์ด้านการจัดการในยุคร่วมสมัยที่โดดเด่นอีกคนหนึ่ง เขาเป็นผู้หนึ่งที่ทำให้การสนับสนุนความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง โดยร่วมมือกันคิดกรอบแนวคิด 7s ให้กับบริษัทที่ปรึกษาแม็คคินซี โดยขอร่วมมือจาก ริชาร์ด ปาสกาลและแอนโทนี่เป็นผู้ให้ความเห็น ในท้ายสุดจากการลองผิดลองถูก ได้มาเป็น 7s แต่เมื่อนำมาเทียบกับ Five Forces Model ของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ แล้วจะพบว่าแม่แบบของไมเคิลนั้นเป็นเชิงวิเคราะห์และมีความเป็นวิชาการมากกว่า 7s สังเคราะห์ออกมาเป็น

1. System ระบบ
2. Strategy กลยุทธ์
3. Structure โครงสร้าง
4. Style รูปแบบ
5. Skill ทักษะ
6. Shared Values ค่านิยมร่วม
7. Staff บุคลากร

Peter and Waterman (1997: 110) ในการค้นหาความเป็นเลิศ ในช่วงต้นปี 1977 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้าง ยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่

1. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting / Financial) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring / Evaluation System) ฯลฯ

2. กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหาร

เชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีขอบเขตที่เกี่ยวข้อง 4 องค์ประกอบ คือ (1) จุดมุ่งหมาย (2) เป้าหมาย (3) แผนงาน และ (4) การปฏิบัติ โดยมีการพัฒนาแผนงานต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ

3. โครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงาน ร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ

มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร สามารถแบ่งออกเป็นข้อย่อยๆ ได้หลายประการ ดังนี้ (1) สายการบังคับบัญชา (2) การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ (3) การกำหนดลักษณะของงานในองค์กรอย่างชัดเจน และ (4) การยืดหยุ่นโดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับธรรมชาติของงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม

4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้อุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพื่อเติม อีกด้านหนึ่งเป็นทักษะ ความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and Special Talents) ทักษะส่วนนี้อาจเป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรหรือพนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของกระบวนการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้าง

รากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึง บุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาจากในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร บุคลากรกระทำความน่านิยมนั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

7. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับบุคลากรนั้น ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้

กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างสมยิ่งขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2535: 59)

แบบแนวคิด 7s McKinsey เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถนำมาใช้ได้หลากหลายสถานการณ์ อาทิเช่น ใช้ในส่วนของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบปัจจัยภายในที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดเพิ่มหรือลดหน่วยงานที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงใช้ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอ เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นว่าค่านิยมที่กำหนดนี้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทุกองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร

แต่การให้มุมมองเพียงแต่บุคลากรไม่ใช่คำตอบที่สวยหรูที่สุดของการจัดการองค์กรต้องร่วมการรู้จักเอื้ออำนาจในทางปฏิบัติงาน การเอื้ออำนาจความรับผิดชอบรวมทั้งการประเมิลผล 360 องศา การรู้จักเอื้ออำนาจในทางปฏิบัติงานที่ดี คือการลดระดับการเหลื่อมล้ำทางตำแหน่งเปลี่ยนแปลงบทบาทองค์การ พนักงานทุกระดับชั้นต้องสนับสนุนองค์ประกอบของงานด้วยตัวเอง เช่น ถ่ายเอกสาร ส่งแฟ้มกซ์ จดรายงานการประชุมด้วยตัวเอง หรือแม้แต่ชงกาแฟดื่มเอง และให้อิสระในการแต่งกายมาทำงาน และให้สิทธิในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องของเงินเดือน ระเบียบวินัย และการประเมิลตนเองนั้นก็คือนิยามย่อยๆ ของการรู้จักเอื้ออำนาจในทางปฏิบัติงาน การเอื้ออำนาจความรับผิดชอบคือการแบ่งอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารสู่พนักงานให้มีส่วนร่วมในวาระของงานมากขึ้น โดยไม่ลดอำนาจของผู้บริหาร พร้อมทั้งหนุนนำแนวความคิดที่มีมิติให้กลายเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ต่อองค์กร สุดท้ายการประเมิลผล 360 องศาเป็นส่วนเพิ่มเติมความสมบูรณ์ต่อปัจเจกองค์กร การประเมิลผลนั้นเป็นระเบียบที่แต่ละองค์กรกำหนดขึ้น บางองค์กรวัดจากผลประกอบการ วัดจากลูกค้า วัดจากการหน่วยผลิต วัดจากต้นทุน วัดจากประสิทธิภาพพนักงานโดยจากทักษะและความรู้ในงานถ้าให้เข้าใจง่ายๆ การประเมิลผล 360 องศา คือการประเมิลผลในทุกภาคส่วนที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรผู้เขียนมีความขัดแย้งต่อหลายๆ แนวคิด เหตุผลใดบุคลากรมักชอบถูกมองว่ามีบทบาทน้อย

ในองค์กรทั้งที่บุคลากรหนึ่งสามารถสวมบทบาทเป็นผู้ผลิต เป็นผู้ขาย เป็นผู้ซื้อก็ได้ เป็นนักโฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือเป็นนักวิจารณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ก็ได้ (word by word) การได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้นเป็นที่ต้องการขององค์กรทั่วไปที่จะใช้ในการเหนือนำคู่แข่งและลดอำนาจซัพพลายเออร์ ทั้งยังต้องจำแนกกลยุทธ์การขายให้ชัดเจนว่าต้องการขายใคร? ขายที่ไหน? ขายเท่าไร? ขายอย่างไร? คนอื่นขายเหมือนเราไหม? พอขายแล้ว ดูว่าคนซื้อเป็นใคร? ซื้อแล้วรู้สึกอย่างไร? ซื้อแล้วมีโอกาสซื้อซ้ำหรือเปล่า? ซื้อแล้วได้ใช้ประโยชน์หรือเปล่า? ใช้แล้วคิดอย่างไรบ้าง? พอใจหรือไม่พอใจ? ใช้สิ่งเหล่านี้ให้เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ในการขับเคลื่อน โดยที่ตัวองค์กรเองต้องไม่หยุดนิ่งในการพัฒนากลยุทธ์ซึ่งเรียกว่า นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ แตกต่างจาก Reengineering ตรงที่ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เป็นเพียงแค่การปรับเปลี่ยนจุดเล็กน้อยในองค์กรเท่านั้น ไม่มากมายเหมือน Reengineering ทั้งนี้ก็พร้อมที่ก้าวเข้าสู่เป้าประสงค์ขององค์กร องค์กรต้องกำหนดพันธกิจให้ชัดเจนรู้ว่าเป้าประสงค์คืออะไร แล้วก็ถึงเวลาในการวัดผล ในปัจจุบันนี้มีเครื่องมือหลากหลายชนิดที่ใช้ในการวัดผล เช่น Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่วัดได้หลายมิติทางด้านการเงิน, การตลาด, นวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ลูกค้า แต่สิ่งที่องค์กรต้องพึงระลึกไม่ใช่แค่เพียงการวัดผลให้ได้ผลเท่านั้น ทั้งหมดทั้งมวลผู้เขียนได้พรรณนาถึง การจัดการองค์กรในหลายๆ มิติที่เน้นในเรื่องของการผลิต บุคลากร ผลิตภัณฑ์ และการตลาด แต่สิ่งที่มองข้ามไปไม่ได้คือ ผู้บริหาร ผู้บริหารมักถูกวาดภาพว่าเป็นผู้ที่บรรลุแล้วถึงหลักในการบริหารนั้นเป็นการเข้าใจที่คลาดเคลื่อน มีความถูกต้องเป็นบางส่วนว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภูมิปัญญา ทักษะทางสังคม วาจาหน้าเคารพ แต่ในหลักการการบริหารธุรกิจที่รอบคอบการบริหารจัดการผู้ที่มีความสามารถสูงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทั้งในด้านเทคโนโลยี การจัดการองค์กร ปัจเจกบุคคล สังคม ผู้บริโภคและตลาด สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบซึ่งกันและกันเอง ผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงและคงสภาพองค์กรไว้ให้ได้ จัดการผู้ที่มีความสามารถสูงมีไว้เพื่อให้ผู้บริหารตื่นตัว รู้จักพัฒนาการตัดสินใจระหว่างเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือยึดมั่นต่อหน้าที่และเป้าหมายขององค์กรเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเดี่ยว รู้จักจัดการกับอารมณ์และความเครียด พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และตนเอง มากกว่าการมุ่งเน้นการควบคุม องค์กรที่รับการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ถึงแม้องค์กรยังสามารถดำรงอยู่ได้แต่ก็ไร้การพัฒนาเสถียรภาพจากเนื้อความข้างต้นผู้เขียนความคิดได้ว่าสิ่งที่ผู้บริหารควรจัดการตัวเองคือ

1. จัดความพร้อมด้านความรู้ ไม่ยี่หระในการถ่ายทอดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. จัดความพร้อมเรื่องส่วนตัวกับงานให้แยกอย่างชัดเจน ไม่เลือกปฏิบัติ
3. จัดความพร้อมด้านมาตรฐานการบริหาร ไม่ปฏิบัติแบบสองมาตรฐาน
4. จัดการตัดความคิดแบ่งไพร่ แบ่งอำมาตย์ออกจากองค์กร

5. จัดความพร้อมทางทักษะ ผู้บริหารเองต้องไม่หยุดนิ่งในการเพิ่มพูนทักษะ เสริมความชำนาญ

6. จัดความพร้อมทางการเงิน

เท่านี้องค์กรก็จะเป็นองค์กรที่สมบูรณ์ทั้งระบบ คน ของ เงิน ตลาด ที่เหลือก็คงเป็นองค์ประกอบร่วมขององค์กรคือ จริยธรรม ศีลธรรม มานะ อุตสาหะ ซื่อสัตย์ ที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กร สำระสำคัญของการจัดการก็คือต้องวัดผลได้ เพราะการวัดผลสื่อได้ถึงกลยุทธ์ กลยุทธ์สื่อได้ถึงระบบ ระบบสื่อได้ถึงการจัดการ สิ่งที่คุณเขียนพยายามสื่อสารออกมาเป็นภาษาง่าย ๆ ง่าย ๆ เช่น การจัดการก็เหมือนนิ้วมือมนุษย์สั้นยาวไม่เท่ากันก็จริงแต่มีความสำคัญกับมนุษย์เท่ากันทุกนิ้ว เหมือนกับระบบในองค์กรไม่มีฝ่ายไหนสำคัญกว่าฝ่ายไหน แนวคิดของนักคิดหลายท่านๆ มีจุดประสงค์องค์รวมเหมือนกันหมดแต่ต่างที่การให้ความสำคัญแต่ละภาคส่วน บางท่านให้ความสำคัญกับบุคคลากร บางท่านก็ให้ความสำคัญกับการผลิต การตลาด หรือการวัดผล ซึ่งผู้เขียนมองเป็นการดึงความสามารถที่โดดเด่นของแต่ละภาคส่วนออกมา กระนั้นผู้เขียนได้กำหนดการจัดการขั้นพื้นฐานในมุมมองของผู้เขียน ผู้เขียนมองว่า การจัดการองค์กรคือ

1. การสัมผัสปัญหาและยอมรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ยึดติดกับอีโก้หรือเงื่อนไขใดๆ

2. หาคนที่เหมาะสมมาบรรเทาปัญหา

3. ประมวลปัญหาแยกแยะระหว่างปัญหาหลักกับปัญหารอง

4. แยกหมวดหมู่ของปัญหา ปัญหาหลักใครแก้ ปัญหารองใครแก้ แล้วดำเนินการแก้ไขในเวลาเดียวกันอย่าสนใจแต่ปัญหาหลัก ถ้าปล่อยไว้ในอนาคตปัญหารองจะกลายเป็นปัญหาหลักได้

5. ผลของการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร อะไรที่ในองค์กรควรตัดหรือเพิ่ม ทำออกมาให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

6. นำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์กร ถ้ารับเข้ากับรูปแบบองค์กรได้โดยไม่เสียสมดุลภาพก็ปรับใช้ แต่ถ้าไม่ได้ก็ต้องเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ออกมาเป็นองค์กรเชิงการจัดการสมัยใหม่ก็มีคำถามเกิดขึ้นเสมอว่าผู้ที่ทำงานด้านการจัดการได้ดั้นด้นจำเป็นต้องจบ MBA เสมอไปหรือไม่? ผู้เขียนคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไป มีผู้ที่ประสบความสำเร็จหลายๆ ท่านที่ไม่ได้จบการจัดการโดยตรง เช่น คุณตัน โออิชิ แต่ก็ประสบความสำเร็จได้ ความพยายามรับรู้สิ่งใหม่ๆ เรียนรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้น ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและเข้าไปในสิ่งที่เป็นอย่างอื่นธุรกิจต่างหากเป็นตัวชี้บ่ง ทักษะทางด้านการจัดการของผู้บริหารที่ดีมีน้อยอยู่ 4 ประการ

1. ทักษะของการมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการต่างๆ (Knowledge in Management) ด้านการจัดการทุกด้าน ทักษะในการบริหารทรัพยากร ทุน วัตถุดิบ สินค้า รวมถึงเทคนิคการแก้ไขปัญหาและขึ้นเชิงด้านกลยุทธ์

2. ทักษะทางการคิดเชิงระบบ (Conceptual Thinking) ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์, เชิงวิพากษ์ และเชิงสังเคราะห์ (Analytical, Critical and Synthetic Thinking) คือการขยายมุมมองให้กว้าง เข้าใจแก่นแท้ของปัญหาหรืออุปสรรคแล้วค้นหาวิธีแก้อย่างเป็นระบบและให้ตรงจุดของปัญหา เพราะไม่แล้วการแก้ปัญหาจะไม่เป็นผลพร้อมทั้งสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

3. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น Social หรือ Human Skills โดยทั่วไปผู้บริหารมักจะมีพื้นฐานด้านการบริหารคนอยู่มากอยู่แล้วแต่เรื่องของบุคคลนั้นมีรายละเอียดปลีกย่อยลึกลงไปเพราะในคนแต่ละคนมีความชำนาญ ความสามารถ ความรู้ ทักษะคติที่แตกต่างกันดังนั้นเมื่อต้องทำงานร่วมกันก็หลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งไม่ได้ นี่คือเหตุผลที่ทำให้ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องแตกฉานรวมทั้งทักษะของภาวะผู้นำ (Leadership Skills) และความรู้ทางด้านจิตวิทยา (Knowledge of Psychology) เป็นส่วนหนึ่งของ Human Skills นอกจากนี้จะต้องมีความเข้าใจตนเองเป็นอย่างดีแล้ว การมีความรอบรู้และเข้าใจอย่างดีในบริบทของ Social Awareness และ Relationship Management การให้เกียรติกับคนทำงานทุกระดับ, การเอาใจใส่ในความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน, การเน้นการทำงานเป็นทีม และการสร้างความยุติธรรมและเสมอภาคในองค์กร ก็เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากเช่นกัน

4. Executive Skills หรือทักษะในการจัดการงานให้สำเร็จจริงๆ แล้วทักษะทางด้านนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

ส่วนที่ 1 คือส่วนของตัวบุคคลเช่น ความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ (Determination), การมองโลกในแง่บวก (Positive Thinking), การมีความชอบและสนใจในงานที่ทำอย่างจริงจัง (Passion), และความทุ่มเทเอาใจใส่ในทุกกระบวนการทำงาน (Devotion)

ส่วนที่ 2 คือ การมุ่งไปสู่จุดสำคัญของการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดผลคือ การสร้างสมดุลระหว่างความพึงพอใจของคนทำงานกับผลของงาน, การมุ่งไปที่การสร้างและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับเป้าหมายของการทำงาน, การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ, การคัดเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณธรรมและคุณภาพ, การประชุมที่มีส่วนร่วมและมีประสิทธิผลและสุดท้ายการมีระบบการให้การยอมรับ, การตอบแทนและการจูงใจที่ดี ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นจุดเล็กๆ ที่จะเชื่อมประสานให้กระบวนการบริหารจัดการหลักอื่นๆ เช่น การวางแผน, การงบประมาณ, การอำนวยความสะดวก, การปฏิบัติงาน, การควบคุม และการติดตามงาน นั้นสำเร็จและเป็นไปได้ด้วยดี บทสรุป แต่จะอย่างไรก็ตามการจัดการเป็นในหนึ่งของหลายๆ ภาคส่วนธุรกิจ ผู้บริหารยังต้องส่องกระจกอีกหลายด้านกว่าจะสะท้อนปัญหาทางธุรกิจได้ครบ เมื่อประสบปัญหาทุกครั้งผู้บริหารส่วนใหญ่มักพูดกับตัวเองว่า เราจะต้องผ่านมันไปให้ได้ มากกว่าเราจะผ่านมันอย่างไร คำพูดนี้อาจดูแปลกๆ ในหลายมุมมอง บางคนอาจมองว่าไม่แก้ไขในทันทีแล้วจะมันผ่านไปได้ไง มัวมานั่งคิดเราจะต้องผ่านมันไปให้ได้แล้วเมื่อไรละ ลองพิจารณาดูดีๆ นะคะ คำว่าเราจะต้องผ่านมันไปให้ได้

เป็นการส่งพลังทางใจผ่านคำพูด ซึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ในบางองค์กรไม่ได้หมายถึงว่าคิดแต่ไม่ทำ แต่คำว่า เราจะผ่านมันอย่างไร เป็นการส่งการกระทำผ่านคำพูด ต้องบอกก่อนทั้งสองคำนี้ เหมาะสมกับการจัดการทั้งสองคำเพียงแต่ต่างกันตรงสถานการณ์เฉพาะหน้าที่แต่ละองค์กรประสบอยู่ ดังนั้นพลังใจควรมาพร้อมพลังกาย ถึงจะส่งผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว ผู้บริหารทุกคนย่อมมีเจตจำนงที่ก้าวข้ามผ่านอุปสรรคทุกรูปแบบเพื่อให้องค์กรของตัวเองนั้นแปรสภาพจากองค์กรที่ดิ้นรนที่ยังยืน และเป็นองค์กรอมตะ แต่จะมีเรือเดินทะเลซีกี่ลำที่จะรอดผ่านพายุที่เหมือนตั้งใจซัดให้เรือคว่ำอยู่ร่ำไป ถึงต้องคอยมียามชายฝั่งคอยรายงานระดับพายุอยู่เสมอๆ ก็ไม่ต่างอะไรกับการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาและอุปสรรคที่ไม่ทราบจะมาเมื่อไรและรุนแรงเพียงใด ระบบการจัดการต่างๆ ก็เหมือนยามที่บอกสถานะความรุนแรงให้รับรู้และพร้อมรับมือเสมอ (วิรัช นิภาวรรณ, ม.ป.ป.: ระบบออนไลน์)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรพิมล ไชยสลิ (2551) งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพผู้ขายยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบอาชีพผู้แทนขายยา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยแบบสอบถามสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสังเกตพฤติกรรมอย่างไม่มีส่วนร่วม ข้อมูลที่ได้รับสรุปวิเคราะห์โดยการบรรยายเชิงพรรณนา สรุปผลการศึกษา คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพผู้แทนขายยาของกรณีศึกษา มีความคล้ายคลึงกับผู้ควบคุมการขาย และผู้ประกอบการร้านขายยาที่ซื้อเวชภัณฑ์จากผู้แทนขายยาแยกได้ดังนี้

1. ทักษะในการทำงาน หลักในการทำงานของผู้ประกอบอาชีพผู้แทนขายยา ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพผู้แทนขายยาควรให้ความสำคัญต่อการมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตัวเอง ผู้แทนขายยาต้องมีความอดทนอดกลั้น มีความตั้งใจและความเพียรพยายามในการทำงาน
2. บุคลิกภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพผู้แทนขายยา ต้องแต่งกายสะอาด ถูกต้องตามกาลเทศะ บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ กิริยามารยาทอ่อนน้อมถ่อมตน บุคลิกยิ้มแย้มแจ่มใส
3. วิธีการติดต่อลูกค้าที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพผู้แทนขายยานั้น ต้องการวางแผนในการเจรจาล่วงหน้า พูดชัดเจนและเข้าใจง่าย ควรมีท่าทางในการเจรจาสุภาพเรียบร้อย ต้องพูดความจริงตรงไปตรงมา

4. วิธีส่งเสริมการขายที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพผู้แทนขายยานั้น การส่งเสริมการขายของผู้แทนนั้น คือการแจกเวชภัณฑ์ยาตัวอย่าง/ของแถม ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้า คิดค้นหาวิธีการบริการ/การตลาด

5. ความรู้ความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพผู้แทนขายยา ควรมีการศึกษากลวิธีการตลาดอยู่ตลอดเวลา พัฒนาปรับปรุงการทำงานของตน มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามแผนงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงาน

6. รูปแบบในการทำงาน ลักษณะในการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพผู้แทนขายยา ควรมีการเตรียมรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า จัดเอกสาร/อุปกรณ์การขาย ควรมีการวางแผนทำงานล่วงหน้า ทบทวนคุณสมบัติของยาก่อนเข้าพบลูกค้า

ปัญหาในการทำงานของผู้ประกอบอาชีพผู้แทนขายยา เรื่องของยอดขายเพิ่มขึ้นปัญหาในเรื่องของค่าใช้จ่ายค่าตอบแทนไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย และปัญหาด้านการแข่งขันทางการตลาด มีกลวิธีมากขึ้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาผู้ประกอบอาชีพผู้แทนขายยา ควรรายงานปัญหาต่างๆ ให้หัวหน้า/บริษัทให้รับทราบถึงปัญหาต่างๆ ผู้แทนขายยาควรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ควรมุ่งมั่นทำงานไม่ทอดทิ้งกับอุปสรรค

นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศย์ (2553) งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และเพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจชุมชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นรายด้าน และรวบรวมรายด้านของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน พบว่า กลุ่มที่ประสบความสำเร็จมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 12 ปัจจัย โดยปัจจัยด้านการบริหารและจัดการ อยู่ลำดับแรก กลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 7 ปัจจัย โดยปัจจัยด้านระเบียบข้อบังคับของชุมชน อยู่ลำดับแรก

ข้อเสนอแนะของประชาชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ต่อการดำเนินธุรกิจชุมชน โดยส่วนใหญ่ประชาชนมีความต้องการที่จะภาครัฐ สถาบันการเงิน และภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้นเพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาฝีมือ พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ให้กับที่นิยมของท้องถิ่น

วรรณภา ชำนาญเวช (2551) งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างของพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 31-40 ปี สถานภาพสมรส/หย่า/อยู่ด้วยกัน การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ตำแหน่งระดับพนักงานปฏิบัติการระดับ 6-7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไป และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ความสามารถทางสถิติปัญญาของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าอยู่ในระดับดี ทักษะอื่นในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และ รายด้าน ประกอบด้วย ด้านแนวความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค อยู่ในระดับดี บุคลิกภาพของพนักงาน ความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ และความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลอยู่ในระดับดี พนักงานมีอายุตำแหน่งระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความสามารถทางสถิติปัญญา มีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ ความสามารถทางทักษะอื่นโดยรวม ด้านแนวความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับที่ค่อนข้างต่ำ บุคลิกภาพของพนักงาน มีความสัมพันธ์ กับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ ความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

วรารภรณ์ ศรีบุญ (2552) งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น (OTOP) ในจังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น (OTOP) ในจังหวัดสงขลา โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ กลุ่ม การบริหาร ผู้นำสมาชิก การเรียนรู้ และการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งผู้ประกอบการในระดับ 5 ดาวประสบผลสำเร็จเนื่องจากคณะกรรมการมีการหมุนเวียน มีความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่ม ผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารธุรกิจ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาจึงได้รับความร่วมมือและความเชื่อใจจากสมาชิก มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ มีการผลิตอย่างต่อเนื่อง วัตถุดิบมีเพียงพอ แรงงานมีทักษะฝีมือ มีตลาดรองรับแน่นอน สินค้ามีคุณภาพ มีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินงาน มีการจัดทำบัญชี-จ่ายและบัญชีบุคคล มีผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการดำเนินงานและสามารถปรับตัวได้ตามทิศทางการตลาด การถ่ายทอดความรู้ภายในกลุ่มทั่วถึงและหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจึงมีผลให้ผู้ประกอบการประสบผลสำเร็จ ส่วนผู้ประกอบการในระดับ 1 ดาว มีลักษณะการดำเนินงานตรงกันข้ามทุกประการ จึงมีผลให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษานี้ คือควรแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่ม จัดหาตลาดรองรับที่แน่นอน จัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ จัดทำบัญชีรับ-จ่าย และบัญชีบุคคลผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและควรส่งเสริมความรู้ในการบริหารธุรกิจ จึงจะสามารถพัฒนาการดำเนินงานของผู้ประกอบการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ณัฐ อมรภิญโญ (2555) งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยในภาคตะวันออกเชิงเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของผู้ประกอบการรายย่อย หัวตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อย และวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงของตัวแปรที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืน

ผลการศึกษา พบว่าข้อมูลคุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการมี 4 ด้าน ประกอบด้วย ความรู้ทักษะการบริหาร ความตั้งใจ ทุน และประสบการณ์ จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยพบ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านส่วนตัวและปัจจัยทางด้านการบริหาร เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านความรู้ทักษะการบริหาร ด้านทุน ด้านความตั้งใจ และด้านประสบการณ์

ยุพิน ณ ลำปาง (2556) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการส่งเสริมสนับสนุนผู้ประกอบการสินค้าหัตถกรรมชุมชน บริหารส่วนตำบลเมืองมาย ลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้และการดำเนินการของการส่งเสริมสนับสนุนผู้ประกอบการสินค้าหัตถกรรมชุมชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองมาย

พบการศึกษา พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบการสินค้าหัตถกรรมชุมชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองมาย อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง พบว่า

1. การรับรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบการสินค้าหัตถกรรม ตามหลักการพื้นฐานของ OTOP ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล ด้วยการพึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างทรัพยากรมนุษย์, ตามแผนยุทธศาสตร์ของ อบต. ด้วยการส่งเสริมอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน การส่งเสริมการตลาดและการใช้สินค้าท้องถิ่น ตลอดจนการส่งเสริมการท่องเที่ยว, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า สมาชิกกลุ่มฯ ส่วนใหญ่มีการรับรู้ ในระดับน้อย

2. การดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบการสินค้าหัตถกรรม ตามหลักการพื้นฐานของ OTOP ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล ด้วยการพึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างทรัพยากรมนุษย์, ตามแผนยุทธศาสตร์ของ อบต. ด้วยการส่งเสริมอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน การส่งเสริมการตลาดและการใช้สินค้าท้องถิ่น ตลอดจนการส่งเสริมการท่องเที่ยว, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าสมาชิกกลุ่มฯ ส่วนใหญ่ มีการดำเนินการ ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก

3. การรับรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวก ต่อการดำเนินการด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล ด้านการพึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านการสร้างทรัพยากรมนุษย์ ด้านการส่งเสริมอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน ด้านการส่งเสริมการตลาดและการใช้สินค้าท้องถิ่น ด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีผลต่อความสำเร็จของการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบการสินค้าหัตถกรรมชุมชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองมาย อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

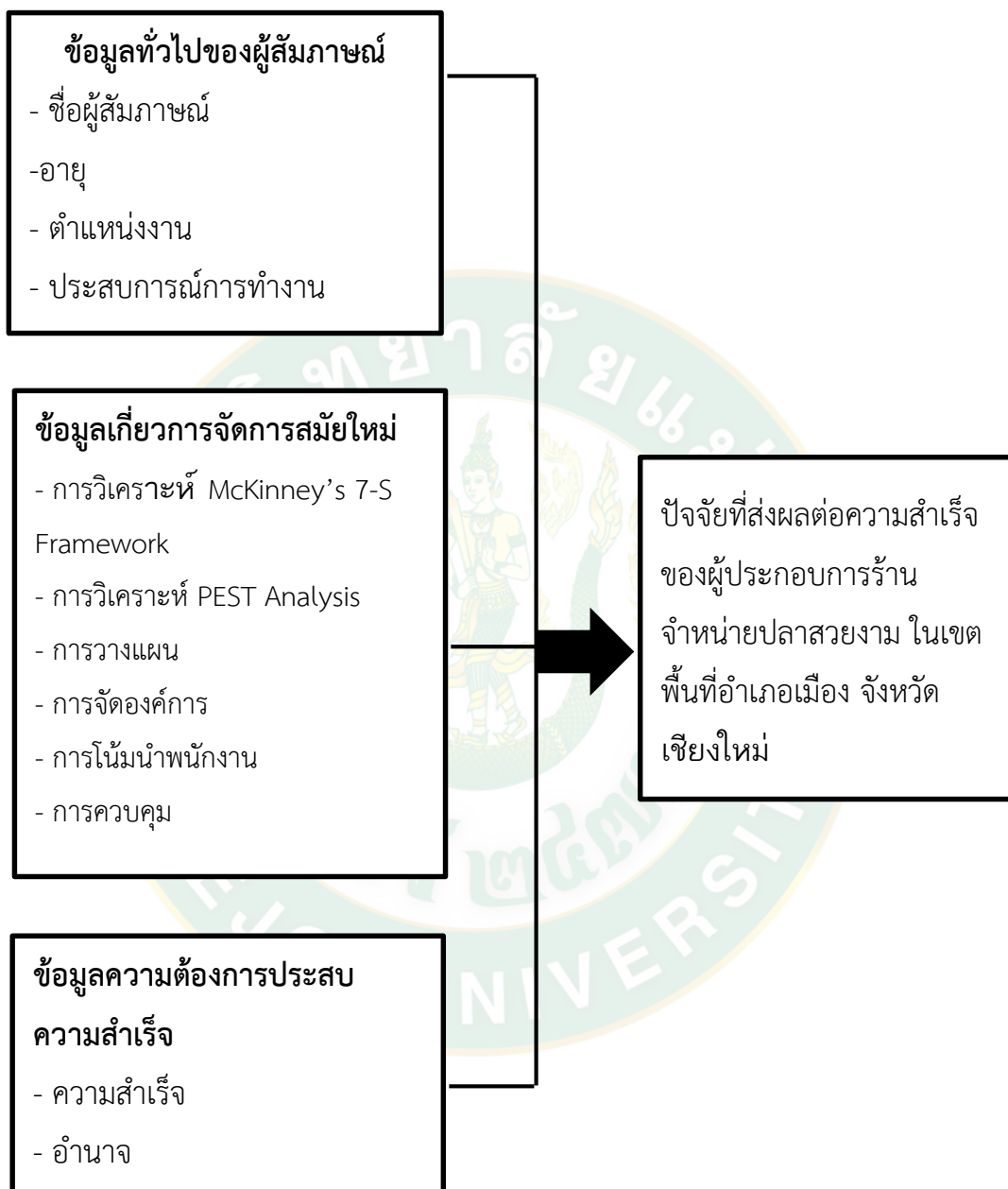
เยาวเรศวี นุตเดชาพันธ์ (2558) งานวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร และศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ มีการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้สัมภาษณ์

ผลการศึกษาพบว่า ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการตัดสินใจในทิศทางขององค์กร ร่วมนำกระบวนการพัฒนาองค์กร มีการสื่อสารถึงผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือ และลดการต่อต้านจากบุคลากร รวมทั้ง ให้ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานในสังกัด ในการประเมินความดีความชอบ แก่ผู้บริหารหน่วยงาน

ในสังกัด สำหรับระบบงาน ควรผลักดันให้การพัฒนาองค์กร สอดแทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ลดจำนวน ตัวชี้วัด ลดการรายงานผลที่ไม่จำเป็น เพื่อลดภาระงาน สำหรับการให้ความรู้ ความเข้าใจ ควรบรรจุ หัวข้อ ความรู้/หลักคิด/แนวทางในการพัฒนาองค์กร ในหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ ของ กรมสุขภาพจิต ทบทวนความรู้ หรือเพิ่มความเข้มข้นของความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่างๆ เป็นระยะ รวมทั้งนิเทศ ติดตามผล และ Coachingอย่างสม่ำเสมอ สำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต มีข้อเสนอแนะสำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) ให้ทบทวนสถานการณ์ผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค รวมทั้งความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทุกครั้ง 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ต้องเป็นผู้เอื้ออำนวยในการพัฒนาองค์กร โดยรู้จักจริง ในแนวคิด และตระหนักในคุณค่าค้ำประกันการทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม



## กรอบแนวความคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิด

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสดในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนนี้

1. สถานที่ดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### สถานที่ดำเนินการวิจัย

ร้านอันดามันปลาสด ตำบลป่าตัน ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่  
ร้านโชกุกเตอะซัน ตำบลป่าตัน ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจร้านอันดามันปลาสด และ ร้านโชกุกเตอะซัน ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเปิดกิจการมาแล้วมากกว่า 5 ปี

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลและแหล่งข้อมูล การศึกษาครั้งนี้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแยกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ โดยมีรูปแบบการเก็บข้อมูลของการดำเนินงานของร้านอันดามันปลาสด และร้านโชกุกเตอะซัน ตำบลป่าตัน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่เก็บ

รวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม โดยเทคนิคที่ใช้ในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ คือ

การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจะดำเนินการสัมภาษณ์จากตัวอย่างที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างโดยคำถามสัมภาษณ์ได้ถูกสร้างขึ้นมาจากการลงพื้นที่ในการสังเกตเบื้องต้น และเป็นคำถามที่เกี่ยวกับกิจกรรมการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านขายปลาโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจดบันทึก และการอัดเสียงสัมภาษณ์

## 2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของปลาสวยงาม การตลาดของปลาสวยงาม กลยุทธ์ในการดำเนินงานของร้านจำหน่ายปลาสวยงาม รวมถึงทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ และทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับประสบความสำเร็จ จากหนังสือ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย บทความ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Personal Interview) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่มีลักษณะให้ผู้สัมภาษณ์แสดงความเห็นได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นคำถามแบบปิด (Close Ended Question) ที่มีลักษณะของการกำหนดคำถามไว้ให้เลือกเพื่อทำการสัมภาษณ์รายบุคคล ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่สร้างจากการสัมภาษณ์โดยตรงด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์

สำหรับให้ผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม ตำบลป่าตัน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของธุรกิจ (ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่)

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานธุรกิจ

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การศึกษาครั้งนี้ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ภายหลังจากการจัดเก็บข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
2. การวิเคราะห์ความต้องการประสบความสำเร็จของธุรกิจร้านจำหน่ายปลาสวยงาม
3. การวิเคราะห์ (ก) การวิเคราะห์ SWOT  
(ข) การวิเคราะห์ 7S McKinsey  
(ค) การวิเคราะห์ Pest Analysis
4. การวิเคราะห์ขอบวนการจัดการ 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการโน้มนำพนักงาน และการควบคุม
5. สรุปปัญหาและข้อเสนอของธุรกิจร้านจำหน่ายปลาสวยงาม



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสดในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มประชากรที่ทำการเก็บข้อมูล คือ ร้านที่ขายปลาสด โดยในส่วนของแบบสอบถาม (Interview) นั้นผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (In-Dept Interview) ซึ่งในการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ร้านอันต้ามันปลาสด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มที่ 2 ร้านโชกุดเตอะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบสัมภาษณ์ ของร้านอันต้ามันปลาสด และร้านโชกุดเตอะ

ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์	ร้านอันต้ามันปลาสด	ร้านโชกุดเตอะ
ชื่อผู้สัมภาษณ์	นางสุรีย์พร มณีโต	นายเจนณรงค์ วงศ์เมืองมา
อายุ	46 ปี	28 ปี
ตำแหน่ง	ผู้จัดการร้าน	พนักงานขาย
ประสบการณ์ในการทำงาน	20 ปี ซึ่งร้านเปิดมาได้ 6-7 ปี แต่ผู้จัดการเคยทำที่อื่นในสาย งานแบบนี้มาก่อน	6 ปี

ตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านอันต้ามันปลาสด ชื่อนางสุรีย์พร มณีโต อายุ 46 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 20 ปี ซึ่งร้านอันต้ามันปลาสดเพิ่งเปิดมาได้ 6-7 ปี แต่ผู้จัดการเคยทำที่อื่นในสายงานแบบนี้มาก่อนแล้ว ส่วนผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านโชกุดเตอะ ชื่อนายเจนณรงค์ วงศ์เมืองมา อายุประมาณ 28 ปี ตำแหน่งพนักงานขาย ประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 6 ปี ซึ่งร้านโชกุดเตอะ ได้เปิดทำการมาแล้ว 16 ปี

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการประสบความสำเร็จ ในการทำงานธุรกิจ

### 1. ความต้องการความสำเร็จ (Achievement)

จากการวิเคราะห์ทั้ง 2 ธุรกิจ เมื่อธุรกิจมีปัญหา จะมีการจัดประชุม โดยการให้ผู้ประกอบการ พนักงานปรึกษาหารือกัน เพื่อทำการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้จัดการจะมีการวางแผนเป็นอย่างดีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีการประเมินผลงานของพนักงานในร้าน โดยได้ผลงานที่ดีก็จะทำการปรับเงินให้แก่พนักงานที่มีผลงานที่ดี ร้านอันดามันปลาสวยงามเป้าหมายของผู้จัดการ คือ สินค้าต้องมีคุณภาพที่ดี ราคาไม่แพง การบริการที่ดี เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและประทับใจ และกลับมาซื้ออีกครั้ง แล้วนำไปบอกต่อผู้อื่น ผู้จัดการไม่เน้นกำไรแต่เน้นลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการขายสินค้าให้ทุกระดับชั้นได้ ตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับสูง ผู้จัดการมีการยอมรับคำติชมของลูกค้า และของพนักงานได้ เพื่อนำคำติชมไปปรับปรุงปรับใช้ในชีวิตได้ และผู้จัดการมีการวางแผนในอนาคตว่า จะมีการไปเปิดธุรกิจร้านปลาสวยงามในประเทศเพื่อนบ้าน และยังสามารถรวมความสามารถที่สามารถแข่งขันไปกับคู่แข่งได้เป็นอย่างดี ส่วนร้านโชคกุลเดอะช้น เป้าหมายของผู้จัดการ สินค้าต้องมีคุณภาพที่ดี จะต้องการจัดโปรโมชั่นให้กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและความประทับใจให้กลับมาซื้อร้านของตนเอง และมีการบริการรับจัดสวน บ่อปลา และจัดตู้ปลา ให้กับลูกค้าที่อยากเลี้ยงแต่ไม่มีความรู้ในการจัดบ่อปลา ซึ่งทั้ง 2 ร้าน มีการวางแผนในการแก้ไขปัญหาที่ดี มีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจน มีการรับฟังคำติชมของลูกค้าเป็นอย่างดี แล้วนำมาปรับใช้ให้ดีกว่าเดิม และทั้ง 2 ร้าน มีความพร้อมความสามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้เป็นอย่างดี

### 2. ความต้องการอำนาจ (Power)

จากการวิเคราะห์ทั้ง 2 ธุรกิจ พบว่า ผู้ประกอบการทั้ง 2 ร้าน ผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเป็นอย่างดี และเป็นผู้นำได้ดี มีการทำงานแบบครอบครัว ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น พนักงานมีการยอมรับในตัวพนักงานเป็นอย่างดี จะดูแลพนักงานเหมือนเป็นพี่เป็นน้อง สามารถปรึกษาได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว จะไม่เน้นการเป็นผู้นำมากเกินไป เพื่อให้พนักงานไม่เกิดความอึดอัด หรือทำงานแล้วไม่มีความสุข ทั้ง 2 ร้าน เน้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงาน

### 3. ความต้องการความผูกพัน (Affiliation)

จากการวิเคราะห์ทั้ง 2 ธุรกิจ พบว่า ทั้ง 2 ร้าน มีการผูกพันกับพนักงาน โดยทำธุรกิจแบบครอบครัว เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แשרความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน ในส่วนของร้านอันดามันปลา

สวยงาม ผู้จัดการจะให้ความสำคัญกับพนักงานเหมือนครอบครัวเดียวกัน คือ เมื่อผู้จัดการออกไปข้างนอกจะซื้อขนม หรืออาหาร มาให้พนักงานที่ร้าน บางครั้งร้านยุ่งพนักงานก็ไม่มีเวลาไปซื้อ ผู้จัดการก็จะสั่งอาหารมาทานด้วยกันที่ร้าน และถ้าผู้จัดการและพนักงานเดินทางไปคัดปลาต่างจังหวัด ผู้จัดการก็จะออกค่าอาหาร และที่พักให้ ทุกๆ สัปดาห์ ผู้จัดการจะพาไปเที่ยว เพื่อให้พนักงานรู้จักผ่อนคลาย ไม่ทำให้เกิดความเครียด และมีการจ่ายเงินปันผลให้กับพนักงานด้วย และยังมาปรับเงินเดือนให้พนักงาน โดยดูการผลงาน และปฏิบัติงาน โดยการปรับเงินเดือน ปีละ 2 ครั้ง ส่วนร้านโชกุกเดอะซัน ผู้จัดการจะมีการปรับเงินเดือนตามความเหมาะสม และมีการจ่ายเงินปันผลเมื่อได้รับกำไรจากการทำธุรกิจ และได้เงินออกนอกสถานที่ด้วย

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของธุรกิจ (ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่)

#### 1. การวิเคราะห์ SWOT ใน Five Forces Model (7S's McKinsey) ของธุรกิจ

##### 1.1 การวิเคราะห์ SWOT ใน 7S's McKinsey ของร้านอันดามันปลาสวยงาม

#### ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็งและจุดอ่อน ของร้านอันดามันปลาสวยงาม

7S's McKinsey	Strengths (จุดแข็ง)	Weakness (จุดอ่อน)
System (ระบบ)	- มีการแบ่งงานนิดหน่อยแต่ส่วนใหญ่ช่วยๆ กันทำ - มีการจัดสัดส่วนสินค้าในร้านเป็นหมวดหมู่ได้ดี	- ไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน - ไม่มีโปรแกรมในการจัดสินค้า ทำให้ไม่ทราบสินค้าที่อยู่
Strategy (กลยุทธ์)	- สินค้าราคาถูก - บริการหลังการขาย - สินค้ามีคุณภาพที่ดี - มีการขายปลีก – ส่ง - พนักงานบริการที่ดี	- ไม่มีการจัดโปรโมชั่นสินค้า
Structure (โครงสร้าง)	- มีโครงสร้างขององค์กร แต่ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการ และพนักงานจะช่วยๆ กันทำมากกว่า	- อาจทำให้มีการปฏิบัติงานกับผู้ประกอบการไม่เต็มที่ เนื่องจากมีการจัดตำแหน่งที่ไม่ชัดเจน
Style (รูปแบบ)	- สัปดาห์มีการแบ่งเงินปันผลให้พนักงาน - สัปดาห์ผู้จัดการจะพาไปเที่ยว โดยการออกค่าอาหารและค่าที่พัก	

### ตารางที่ 3 (ต่อ)

7S's McKinsey	Strengths (จุดแข็ง)	Weakness (จุดอ่อน)
Skill (ทักษะ)	- มีการทำงานร่วมกัน ทำให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน - พนักงานจะมีการแชร์ความรู้และ ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน	- หากเพื่อนร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ อาจจะไม่เกิดการเรียนรู้
Shared Values (ค่านิยม)	- มีความซื่อสัตย์ - สินค้ามีคุณภาพที่ดี - มีการบริหารหลังการขาย - มีพนักงานบริการที่ดี	
Staff (บุคลากร)	- มีการพัฒนาด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง - พนักงานมีทักษะ มีความ สามารถในงานที่ได้รับ	- บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ เฉพาะทาง หรือถ้ามีก็น้อยมาก

จากตารางที่ 3 จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยการวิเคราะห์ SWOT ใน 7S's McKinsey ของร้านอันดามันปลาสวยงาม พบว่า

ด้านระบบ (System) ร้านอันดามันปลาสวยงามมีการแบ่งงานนิคหน้อย แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการช่วยๆ กันทำมากกว่า และมีการจัดสัดส่วนสินค้าในร้านเป็นหมวดหมู่ได้ดี แต่ก็ยังขาดโปรแกรมในการจัดสินค้า ทำให้ไม่ทราบว่าสินค้าที่มีอยู่มีประมาณเท่าไร และไม่มีแผนผังที่ความรับผิดชอบอยากชัดเจน ทำให้เกิดการท้งานที่ซ้ำซ้อน

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ร้านอันดามันปลาสวยงาม มีสินค้าที่มีราคาถูก เพื่อให้ลูกค้าระดับล่างสามารถมีกำลังในการซื้อสินค้า และมีบริการหลังการขาย เมื่อสินค้าเสียหรือชำรุด ก็สามารถนำมาซ่อมที่ร้านได้ สินค้าที่มีคุณภาพที่ดี เพราะทางร้านได้ไปคัดเลือกพันธ์ปลาเอง และอุปกรณ์การเลี้ยงปลาเอง ถ้าคุณภาพสินค้าไม่ดีทางร้านจะไม่นำเอามาขายเด็ดขาด ทางร้านจะมีการขายให้กลับลูกค้า 2 กลุ่ม คือลูกค้าปลีก (ส่วนใหญ่จะเป็นวัยรุ่น นักเรียนนักศึกษา ผู้ที่เลี้ยงปลาอยู่แล้ว และลูกค้าทั่วไป ส่วนลูกค้าส่ง จะเป็นลูกค้าจากต่างจังหวัด ซึ่งมีประมาณ 20 ราย พนักงานบริการที่ดี เพราะผู้จัดการอยากให้พนักงานบริการลูกค้าให้ดี เพื่อจะทำให้ลูกค้ามีความประทับใจ ให้กลับมาซื้อใหม่ และบอกต่อลูกค้าคนอื่นให้มาซื้อที่ร้าน แต่จุดอ่อน คือทางร้านไม่มีการจัดโปรโมชั่นในสินค้าด้านโครงสร้าง (Structure) ร้านอันดามันปลาสวยงาม มีโครงสร้างขององค์มีการแบ่งงานแต่ส่วนใหญ่ผู้จัดการและพนักงานจะช่วยๆ กันทำมากกว่า ซึ่งจุดอ่อนอาจทำให้มีการปฏิบัติงานกับผู้ประกอบ การไม่เต็มที่เนื่องจากมีการจัดตำแหน่งไม่ชัดเจน

ด้านรูปแบบ (Style) ร้านอันดามันปลาสดงาม ทุกสิ้นปีผู้จัดการจะมีการแบ่งเงินปันผลให้กับพนักงาน และมีการพาพนักงานไปเที่ยว โดยผู้จัดการจะเป็นผู้ออกค่าอาหาร และค่าที่พักให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความผ่อนคลาย และไม่เครียดเรื่องงาน

ด้านทักษะ (Skill) ร้านอันดามันปลาสดงามมีการทำงานร่วมกัน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้จัดการพนักงานจะมีการแชร์ความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยการปฏิบัติงานจริง เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น แต่ถ้าเพื่อนร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ ไม่แชร์ประสบการณ์ อาจจะไม่เกิดการเรียนรู้ แต่ปัญหาเรื่องพนักงานไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เกิดในร้านอันดามันปลาสดงาม เพราะพนักงานเต็มใจในการที่จะให้ความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่แล้ว

ด้านค่านิยม (Shared Values) ผู้จัดการและพนักงานจะมีความซื่อสัตย์ สินค้ามีคุณภาพที่ดี มีการบริการที่ดียิ่ง มีการบริการที่ดี ทำให้ร้านอันดามันปลาสดงามประสบความสำเร็จด้านบุคลากร (Staff) พนักงานของร้านมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง และพนักงานมีทักษะมีความสามารถในงานที่ได้รับ จุดอ่อน บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เฉพาะทาง หรือถ้ามีก็น้อยมาก

#### ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ PEST Analysis ของร้านอันดามันปลาสดงาม

PEST Analysis	Opportunity (โอกาส)	Threat (อุปสรรค)
Political (การเมือง การปกครอง)	- มีการส่งเสริมในการเพาะพันธุ์ปลาสดงาม เพื่อการส่งออกเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ตลาดปลาสดงามมีการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ	-
Economic (เศรษฐกิจ)	- เศรษฐกิจประเทศไทยเริ่มจะไม่ดี จะขยาย สาขาไปแถบประเทศเพื่อนบ้าน	- เศรษฐกิจประเทศไทยเริ่มจะไม่ดี ทำให้ ธุรกิจร้านจำหน่ายปลาขายไม่ดี
Social (สังคม วัฒนธรรม)	- เนื่องจากสมัยก่อนมีการนำปลาสดงาม บางชนิดมาทำกิจกรรมในยามว่าง(การพนัน) ทำให้ตลาดปลาสดงามในประเทศมีการ เคลื่อนไหวอยู่ตลอด	-

#### ตารางที่ 4 (ต่อ)

PEST Analysis	Opportunity (โอกาส)	Threat (อุปสรรค)
Technology (เทคโนโลยี)	- อนาคตจะมีการนำโปรแกรมในการดูแล - ต็อกสินค้า เพื่อให้ตรวจสอบสินค้าได้รวดเร็ว - อนาคตจะมีการนำโปรแกรมทางบัญชีมาใช้ - ในธุรกิจ เพื่อให้ทราบรายได้และรายจ่ายที่ แท้จริง	-

จากตารางที่ 4 จากการวิเคราะห์ PEST Analysis ของร้านอันดามันปลาสวยงาม พบว่า ด้านการเมือง การปกครอง (Political) ด้านโอกาส ทางร้านอันดามันปลาสวยงาม มีการส่งเสริมในการเพาะพันธุ์ปลาสวยงามเพื่อการส่งออกเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ตลาดปลาสวยงามมีการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านโอกาส ผู้จัดการได้บอกว่า ถ้าเศรษฐกิจประเทศไทยไม่ดี จะไปเปิดแถบประเทศเพื่อนบ้าน คือ พม่า กัมพูชา หรือ ประเทศลาว ส่วนด้านอุปสรรคถ้าเศรษฐกิจประเทศไทยไม่ดีจะทำให้ธุรกิจร้านจำหน่ายปลาสวยงามในประเทศไทยจะขายไม่ดีเลย

ด้านสังคม และวัฒนธรรม (Social) ด้านโอกาสเนื่องจากสมัยก่อนมีการนำปลาสวยงามบางชนิดมาทำกิจกรรมในยามว่าง(การพนัน) ทำให้ตลาดปลาสวยงามในประเทศมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอด ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านโอกาสผู้จัดการคิดว่า ในอนาคตจะมีการนำโปรแกรมในการดูแล ต็อกสินค้า เพื่อให้ตรวจสอบสินค้าเร็วขึ้น และมีการนำโปรแกรมทางบัญชีมาใช้ในธุรกิจ เพื่อให้ทราบรายได้และรายจ่ายที่แท้จริง

1.2 การวิเคราะห์ SWOT ใน Five Forces Model (7S's McKinsey) ของร้านโซกุล  
เดอะซัน

### ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในร้านโชกุลเดอะซัน

7S's McKinsey	Strengths (จุดแข็ง)	Weakness (จุดอ่อน)
System (ระบบ)	- การปฏิบัติงานมีการประสานงาน ที่ดี - มีการจัดสัดส่วนสินค้าในร้านเป็น หมวดหมู่ได้ดี	- ไม่มีโปรแกรมในการจัดสินค้า ทำให้ไม่ทราบ สินค้าที่เหลืออยู่
Strategy (กลยุทธ์)	- บริการหลังการขาย - สินค้ามีคุณภาพที่ดี - มีการจัดโปรโมชั่น - มีการจัดสวน และจัดตู้ปลา	- สินค้าราคาแพงกว่าท้องตลาด
Structure (โครงสร้าง)	- มีโครงสร้างขององค์กร มีการ แบ่งหน้าที่กัน แต่ก็ยังมีการช่วยๆ กันอยู่	- ไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละ ฝ่ายอย่างชัดเจน
Style (รูปแบบ)	- ทำงานแบบครอบครัว - สิ้นปีมีการแบ่งเงินปันผลให้ พนักงาน	
Skill (ทักษะ)	- มีการทำงานร่วมกัน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน - พนักงานจะมีการแชร์ความรู้และประสบการณ์กับ เพื่อนร่วมงาน	- หากเพื่อนร่วมงานไม่ให้ความ ร่วมมือ อาจจะไม่เกิดการเรียนรู้
Shared Values (ค่านิยม)	- มีความซื่อสัตย์ - สินค้ามีคุณภาพที่ดี - มีการบริการหลังการขาย	- การบริการยังไม่เต็มที่
Staff บุคลากร	- มีการพัฒนาด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง - พนักงานมีทักษะ มีความสามารถในงานที่ได้รับ	- บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้มี ความรู้เฉพาะทาง หรือถ้ามีก็น้อย มาก

จากตารางที่ 5 จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยการวิเคราะห์ SWOT ใน 7S's McKinsey ของร้านอันดามันปลาสวยงาม พบว่า

ด้านระบบ (System) ร้านโชกุลเดอะซัน การปฏิบัติงานมีการประสานงานที่ดี และมีการจัดสัดส่วนสินค้าในร้านเป็นหมวดหมู่ได้ดี แต่ก็ยังขาดโปรแกรมในการจัดสินค้า ทำให้ไม่ทราบว่าสินค้าที่มีอยู่มีประมาณเท่าไร และไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการงานที่ซ้ำซ้อน

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ร้านโชกุลเดอะซัน มีบริการหลังการขาย เมื่อสินค้าเสียหรือชำรุดก็สามารถนำมาซ่อมที่ร้านได้ สินค้าที่มีคุณภาพที่ดี เพราะทางร้านได้ไปคัดเลือกพันธ์ปลาเอง และอุปกรณ์การเลี้ยงปลาเอง ถ้าคุณภาพสินค้าไม่ดีทางร้านจะไม่นำมาขายเด็ดขาด ทางร้านจะมีการขายให้กลับลูกค้า 2 กลุ่ม คือลูกค้าปลีก (ส่วนใหญ่จะเป็นวัยรุ่น นักเรียนนักศึกษา ผู้ที่เลี้ยงปลาอยู่แล้ว และลูกค้าทั่วไป) ส่วนลูกค้าส่ง จะเป็นลูกค้าจากต่างจังหวัด ซึ่งมีประมาณ 20 ราย พนักงานบริการที่ดี เพราะผู้จัดการ อยากรู้ให้พนักงานบริการลูกค้าให้ดี เพื่อจะทำให้ลูกค้ามีความประทับใจ ให้กลับมาซื้อใหม่ และบอกต่อลูกค้าคนอื่นให้มาซื้อที่ร้าน แต่จุดอ่อน คือทางร้านไม่มีการจัดโปรโมชั่นในสินค้า

ด้านโครงสร้าง (Structure) ร้านโชกุลเดอะซัน มีโครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งงาน แต่ส่วนใหญ่ผู้จัดการและพนักงานจะช่วยๆ กันทำมากกว่า ซึ่งจุดอ่อนอาจทำให้มีการปฏิบัติงานกับผู้ประกอบการไม่เต็มที่ เนื่องจากมีการจัดตำแหน่งไม่ชัดเจน

ด้านรูปแบบ (Style) ร้านโชกุลเดอะซัน จะทำงานแบบครอบครัว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยกันแชร์ประสบการณ์ และความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน

ด้านทักษะ (Skill) ร้านโชกุลเดอะซัน มีการทำงานร่วมกัน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้จัดการพนักงานจะมีการแชร์ความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยการปฏิบัติงานจริง เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น แต่ถ้าเพื่อนร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ ไม่แชร์ประสบการณ์ อาจจะไม่เกิดการเรียนรู้ แต่ปัญหาเรื่องพนักงานไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เกิดในร้าน อันดามันปลาสวยงาม เพราะพนักงานเต็มใจในการที่จะให้ความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่แล้ว

ด้านค่านิยม (Shared Values) ผู้จัดการและพนักงานจะมีความซื่อสัตย์ สินค้ามีคุณภาพที่ดี มีการบริการการขาย ซึ่งเหล่านี้ทำให้ ร้านโชกุลเดอะซันประสบความสำเร็จ

ด้านบุคลากร (Staff) พนักงานของร้านมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง และพนักงานมีทักษะ มีความสามารถในงานที่ได้รับ จุดอ่อน บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เฉพาะทาง หรือน้อยมาก

## ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของร้านโชกุลเดอะซัน

PEST Analysis	Opportunity (โอกาส)	Threat (อุปสรรค)
Political (การเมือง การปกครอง)	- มีการส่งเสริมในการเพาะพันธุ์ปลาสวยงาม เพื่อการส่งออกเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ ตลาดปลาสวยงามมีการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ	
Economic เศรษฐกิจ		- เศรษฐกิจประเทศไทย ทำให้ธุรกิจ ร้านจำหน่ายปลาสวยงามขายไม่ดี
Social (สังคม วัฒนธรรม)	- เนื่องจากสมัยก่อนมีการนำปลาสวยงามบาง ชนิดมาทำกิจกรรมในยามว่าง(การพนัน) ทำให้ ตลาดปลาสวยงามในประเทศมีการเคลื่อนไหว อยู่ตลอด	
Technology (เทคโนโลยี)	- อนาคตจะมีการนำโปรแกรมในการดูแลสต็อก สินค้า เพื่อให้ตรวจสอบสินค้าเร็วขึ้น  - อนาคตจะมีการนำโปรแกรมทางบัญชีมาใช้ใน ธุรกิจ เพื่อให้ทราบรายได้และรายจ่ายที่แท้จริง	

จากตารางที่ 6 จากการวิเคราะห์ PEST Analysis ของร้านอันดามันปลาสวยงาม พบว่าด้านการเมือง การปกครอง (Political) ด้านโอกาส ทางร้านโชกุลเดอะซัน มีการส่งเสริมในการเพาะพันธุ์ปลาสวยงามเพื่อการส่งออกเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ตลาดปลาสวยงามมีการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านอุปสรรค ถ้าเศรษฐกิจประเทศไทยไม่ดีจะทำให้ธุรกิจร้านจำหน่ายปลาสวยงามในประเทศไทยจะขายไม่ดีเลย

ด้านสังคม และวัฒนธรรม (Social) ด้านโอกาสเนื่องจากสมัยก่อนมีการนำปลาสวยงามบางชนิดมาทำกิจกรรมในยามว่าง (การพนัน) ทำให้ตลาดปลาสวยงามในประเทศมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอด

ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านโอกาสผู้จัดการคิดว่า ในอนาคตจะมีการนำโปรแกรมในการดูแลสต็อกสินค้า เพื่อให้ตรวจสอบสินค้าเร็วขึ้น และมีการนำโปรแกรมทางบัญชีมาใช้ในธุรกิจ เพื่อให้ทราบรายได้และรายจ่ายที่แท้จริง

## 2. การวิเคราะห์ขอบวนการจัดการของธุรกิจ

ตารางที่ 7 ข้อมูลเกี่ยวกับขอบวนการจัดการของร้านอันดามันสวยงาม และร้านโชกุลเดอะซัน

ปัจจัยด้านการจัดการ	ร้านอันดามันปลาสวยงาม	ร้านโชกุลเดอะซัน
วางแผน (planning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินค้ามีคุณภาพที่ดี</li> <li>- สินค้าราคาถูก</li> <li>- บริการหลังการขาย</li> <li>- พนักงานมีการบริการที่ดี</li> <li>- ช่องการจำหน่าย ปากต่อปากและ Facebook : ANDAMAN Shop Chaingmai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินค้ามีคุณภาพที่ดี</li> <li>- สินค้าราคาสมเหตุสมผล</li> <li>- บริการหลังการขาย</li> <li>- จัดโปรโมชั่นให้กับสินค้า</li> <li>- ช่องการจำหน่าย Facebook : Shogun Farm Chaingmai</li> </ul>
การจัดองค์การ (organizing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบ่งหน้าที่ตามความถนัด และความชอบของพนักงาน แต่ส่วนใหญ่จะช่วยๆ กันทำมากกว่า</li> <li>- เมื่อมีปัญหา ผู้จัดการและพนักงานจะช่วยกันแก้ปัญหา</li> <li>- ตู้ปลา พนักงานที่ร้านจะต่อเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบ่งหน้าที่ตามความถนัด และความชอบของพนักงาน</li> <li>- เมื่อมีปัญหา จะรายงานในที่ประชุมเพื่อแก้ปัญหา</li> <li>- ตู้ปลา ทางร้านจะมีการจ้างร้านคู่ค้าของทางร้านอีกที่</li> </ul>
การโน้มนำพนักงาน (leading)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานใหม่จะได้ความรู้จากพนักงานและผู้จัดการในการสอนงาน</li> <li>- ผู้จัดการจะแชร์ความรู้ให้กับพนักงาน</li> <li>- เมื่อผู้จัดการออกไปข้างนอก จะซื้ออาหารและขนมฝากพนักงาน</li> <li>- สิ้นปีผู้จัดการจะพาพนักงานไปเที่ยว โดยจะออกค่าอาหาร ค่าที่พักให้พนักงาน</li> <li>- ทางร้านจะมีการแจกโบนัสให้แก่พนักงานตามยอดขายในแต่ละไตรมาส</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานใหม่จะได้ความรู้จากพนักงานในการสอนงาน</li> <li>- เงินเดือนพนักงานสมเหตุสมผล</li> </ul>
การควบคุม (controlling)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดประชุมปีละ 2 ครั้ง เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน</li> <li>- มีการปรับเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง</li> <li>- ร้านไม่มีการฝึกอบรม แต่ใช้การแชร์ความรู้ของพนักงานและผู้จัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดประชุมเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน</li> <li>- มีการปรับเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง</li> <li>- ร้านไม่มีการฝึกอบรม แต่ใช้การแชร์ความรู้ของพนักงานและผู้จัดการ</li> </ul>

จากตารางที่ 7 สรุปขบวนการจัดการร้านอันดามันปลาสวยงามและร้านโซกุลเดอะซัน

## 2.1 ร้านอันดามันปลาสวยงาม

### 2.1.1 วางแผน (planning)

ร้านอันดามันปลาสวยงาม มีลักษณะทำงานที่ไม่หวังผลกำไรมาก แต่เป็นการทำให้ลูกค้ามีความพึงใจ เพราะร้านมีกลยุทธ์ คือ

1) สินค้ามีคุณภาพที่ดี ทางร้านจะนำแต่สินค้าคุณภาพดีมาขาย และสินค้าทุกอย่าง ผู้จัดการและพนักงานจะเป็นผู้คัดเลือกกับมือเอง และสินค้ามีหลายชนิด เช่น มีตู้ปลาขายทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ อุปกรณ์ในการเลี้ยงปลา อุปกรณ์ในการจัดสวนต่างๆ สัตว์หลายชนิดที่ในน้ำ หรือสัตว์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ เป็นต้น



ภาพที่ 2 ปลาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ร้านอันดามันปลาสวยงาม



ภาพที่ 3 อุปกรณ์ในการเลี้ยงปลาสวยงาม รวมถึงอาหารปลา  
ร้านอันดามันปลาสวยงาม



ภาพที่ 4 สายพันธุ์ปลามังกรร้านอันดามันปลาสวยงาม



ภาพที่ 5 สายพันธุ์ปลาต่างๆ ร้านอันดามันปลาสวยงาม



ภาพที่ 6 กุ้งสายพันธุ์ต่างๆ ร้านอันดามันปลาสวยงาม



ภาพที่ 7 สายพันธุ์กุ้งต่างๆ ร้านอันดามันปลาสวยงาม



ภาพที่ 8 อุปกรณ์ในการจัดสวน จัดตู้ปลา ร้านอันดามันปลาสวยงาม

2) สินค้าราคาถูก ทางร้านจะขายสินค้าที่ราคาถูก เพื่อให้ลูกค้าที่ระดับล่างมีกำลังซื้อ แต่ทางร้านไม่การจัดโปรโมชั่นเนื่องจากขายในราคาที่ถูกอยู่แล้ว

3) บริการหลังการขาย เมื่ออุปกรณ์ชำรุดหรือเสียหายก็สามารถนำมาซ่อมได้ หรือเปลี่ยนได้ตามประกันที่ได้จากทางร้าน

4) พนักงานมีการบริการที่ดี พนักงานจะต้องบริการอย่างสุภาพ ไม่การแบ่งลูกค้า ลูกค้าเข้ามาจะต้องเข้าไปต้อนรับ เข้าไปให้คำแนะนำในการเลี้ยงปลา หรืออุปกรณ์ต่างๆ

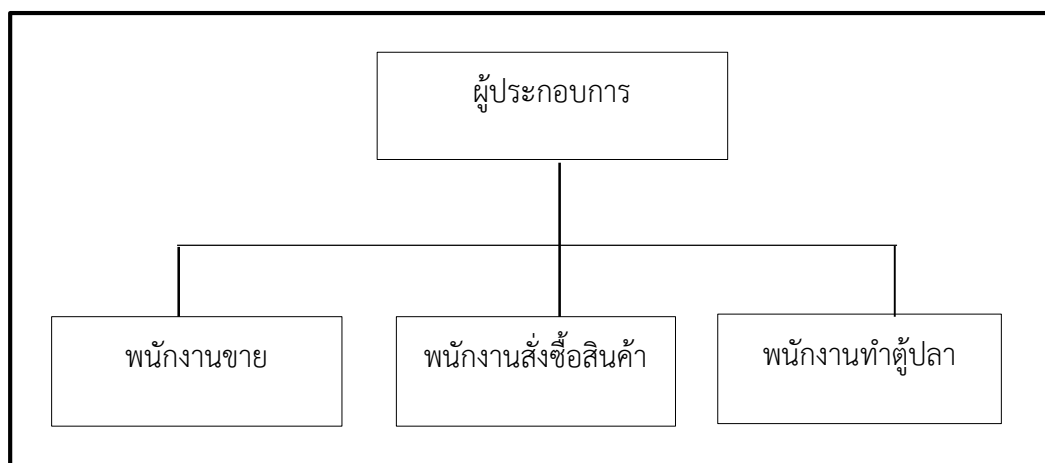
5) ช่องการจัดจำหน่าย ช่องทางการสื่อสาร ทางร้านได้มีช่องทางเดียว คือ แพนเพส แต่ส่วนใหญ่จะเป็นปากต่อปากมากกว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจก็จะไปบอกต่อคนอื่นให้มาซื้อ



ภาพที่ 9 Facebook ของร้านอันดามันปลาสวยงาม

### 2.1.2 การจัดองค์การ (organizing)

ร้านอันดามันปลาสวยงาม มีการจัดโครงสร้างขององค์กร มีการแบ่งหน้าที่กัน โดยการแบ่งหน้าที่ตามความถนัด และความชอบของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการช่วยๆ กันทำมากกว่า ถ้ามีปัญหาผู้จัดการและพนักงานจะช่วยกันหาหรือ แก้ปัญหา ทางร้านมีการทำตู้ปลาเอง ทำให้สามารถตั้งราคาขายหน้าร้านได้ในราคาถูก



ภาพที่ 10 แผนผังโครงสร้างร้านอันดามันปลาสวยงาม



ภาพที่ 11 ห้องทำตู้ปลาร้านอันดามันปลาสวยงาม

### 2.1.3 การโน้มนำพนักงาน (leading)

ร้านอันดามันปลาสวยงาม เมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา ผู้จัดการและพนักงานประจำจะทำการสอนทุกอย่างภายในร้านทั้งหมดให้กับพนักงานใหม่ เมื่อผู้จัดการความรู้ก็จะสอนให้พนักงาน เช่น ผู้จัดการมีความรู้เรื่อง การทำตู้ปลาก็จะสอนให้พนักงานจนตอนนี้ทางร้านก็มีพนักงานประจำเฉพาะ การทำตู้ปลา การจูงใจในการทำงาน คือ ผู้จัดการจะคอยถามพนักงานว่ามีปัญหาอะไรบ้าง แล้วเมื่อ

ผู้จัดการออกไปข้างนอก กลับมาจะมีอาหาร หรือขนมมาให้พนักงานทุกครั้ง หรือบางทีจะโทรสั่งอาหารมาทางที่ร้าน เมื่อสิ้นปี ผู้จัดการจะพาพนักงานไปเที่ยว ออกค่าอาหาร ที่พัก ผู้จัดการจะเป็นผู้ที่ออกให้หมด เพราะให้พนักงานไม่เกิดความเครียดในการทำงาน รวมถึงการแจกโบนัสให้แก่พนักงานตามยอดขายในแต่ละไตรมาส

#### 2.1.4 การควบคุม (controlling)

ร้านอันดามันปลาสวยงาม จะมีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของพนักงาน โดยมีการจัดประชุมปีละ 2 ครั้ง ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน คือ มีปรับเงินเดือน ปีละ 2 ครั้ง โดยการดูจากผลงานของพนักงาน ทางร้านไม่มีการฝึกอบรม แต่เป็นแชร์ความรู้พนักงานกับพนักงาน พนักงานกับผู้จัดการ ใครมีความรู้เรื่องไหนก็ช่วยกันแชร์ความรู้ให้กันพร้อมปฏิบัติจริง เพื่อจะทำให้มีความเข้าใจ

## 2.2 ร้านโชกุลเดอะซัน

### 2.2.1 วางแผน (planning) ร้านโชกุลเดอะซัน มีกลยุทธ์ คือ

1) สินค้ามีคุณภาพที่ดี ทางร้านจะได้รับสินค้าจะฟาร์มที่ได้ทำสัญญาไว้ และสินค้ามีหลายชนิด เช่น มีตู้ปลาขายทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ อุปกรณ์ในการเลี้ยงปลา อุปกรณ์ในการจัดสวนต่างๆ สัตว์หลายชนิดที่ใ่น้ำ หรือสัตว์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ เป็นต้น



ภาพที่ 12 ปลาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ร้านโชกุลเดอะซัน



ภาพที่ 13 สายพันธุ์ปลาต่างๆ ร้านโซกุลเดอะซัน



ภาพที่ 14 สายพันธุ์ปลาต่างๆ ร้านโซกุลเดอะซัน



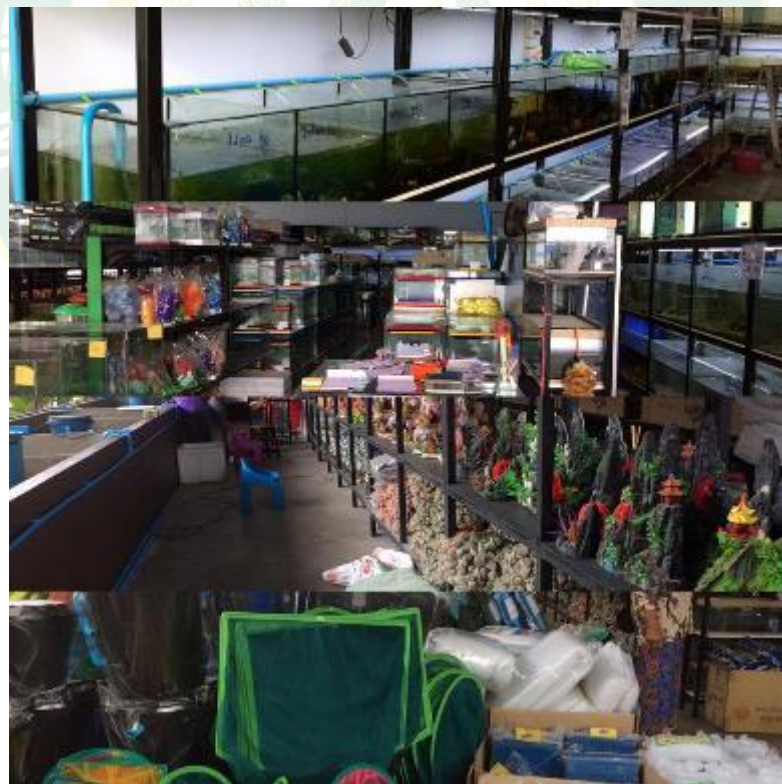
ภาพที่ 15 สายพันธุ์ปลาคาราฟร้านโซกุลเดอะซัน



ภาพที่ 16 สัตว์น้ำต่างประเทศร้านโซกุลเดอะซัน



ภาพที่ 17 อุปกรณ์ในการเลี้ยงปลา หรือสัตว์น้ำอื่นๆ ร้านโชกุลเดอะซัน



ภาพที่ 18 อุปกรณ์ในการจัดสวนร้านโชกุลเดอะซัน

2) ราคาสินค้าแพง ทางร้านจะขายสินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาด เพราะลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าโรงแรม ร้านอาหาร แต่ทางร้านได้มีการจัดโปรโมชั่น เช่น ซื้อ 1 แกรม 1 ลดราคา หรือซื้อ 10 แกรม 1 เป็นต้น



ภาพที่ 19 โปรโมชั่นของร้านโซกุลเดอะซัน



ภาพที่ 20 โปรโมชั่นของร้านโซกุลเดอะซัน



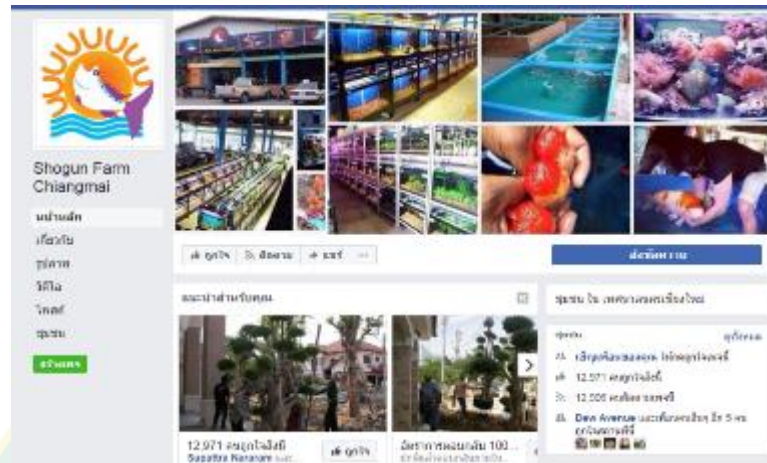
ภาพที่ 21 โปรม์ชั้นของร้านโซกุลเดอะซัน

- 3) บริการหลังการขาย เมื่ออุปกรณ์ชำรุดหรือเสียหายก็สามารถนำมาซ่อมได้หรือเปลี่ยนได้ตามประกันที่ได้จากทางร้าน
- 4) มีการจัดตู้ปลา จัดสวน จัดระบบน้ำให้กับลูกค้า โดยทีมงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญ



ภาพที่ 22 การจัดสวนของร้านโซกุลเดอะซัน

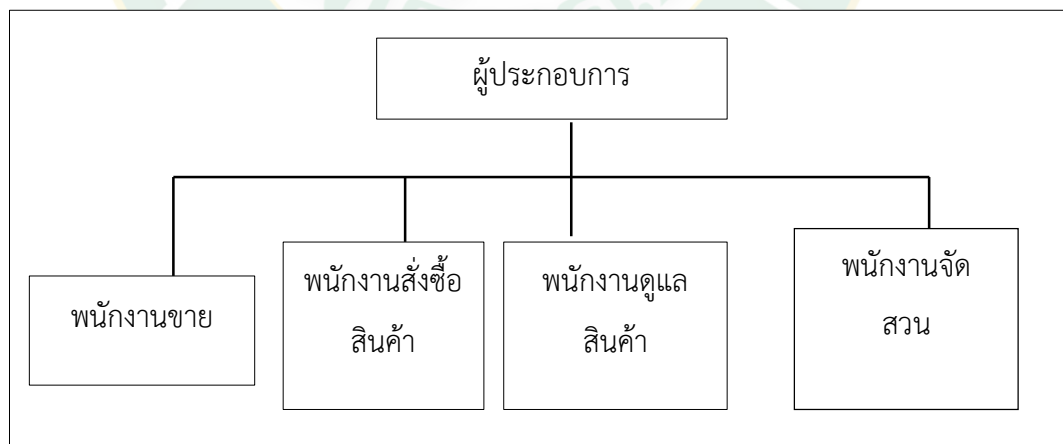
5) ช่องการจัดจำหน่าย ช่องทางการสื่อสาร ทางร้านได้มีช่องทางเดียว คือ  
แฟนเพจ



ภาพที่ 23 Facebook ร้านโชกุลเดอะซัน

### 2.2.2 การจัดองค์การ (organizing)

ร้านโชกุลเดอะซัน มีการจัดโครงสร้างขององค์กร มีการแบ่งหน้าที่กัน โดยการแบ่งหน้าที่ตามความถนัด และความสามารถของพนักงาน แต่เมื่อมีปัญหาจะรายงานที่ประชุม เพื่อแก้ไขปัญหา



ภาพที่ 24 แผนผังโครงสร้างร้านโชกุลเดอะซัน

### 2.2.3 การโน้มนำพนักงาน (leading)

ร้านโชกุลเดอะซัน เมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา พนักงานประจำจะทำการสอนทุกอย่าง ภายในร้านทั้งหมดให้กับพนักงานใหม่ การจูงใจในการทำงาน คือ เงินเดือนพนักงานสมเหตุสมผล มีการปรับเงินเดือน ปีละ 2 ครั้ง

### 2.2.4 การควบคุม (controlling)

ร้านโชกุลเดอะซัน จะมีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของพนักงาน โดยมีการจัดประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน คือ จะมีปรับเงินเดือน ปีละ 2 ครั้ง โดยการดูจากผลงานของพนักงาน ทางร้านไม่มีการฝึกอบรม แต่เป็นแชร์ความรู้พนักงานกับพนักงาน พนักงานกับผู้จัดการ ใครมีความรู้เรื่องไหนก็ช่วยกันแชร์ความรู้ให้กันพร้อมปฏิบัติจริง เพื่อจะทำให้มีความเข้าใจมากขึ้น

## ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

1. ธุรกิจขาดโปรแกรมในการจัดสินค้า ทำให้ไม่ทราบว่าสินค้าที่มีอยู่มีประมาณเท่าไร ผู้วิจัยจึงให้ข้อเสนอแนะ ให้มีจัดใช้โปรแกรมในการจัดสินค้า เพื่อให้ทราบสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้า อยากรูกต่องแม่นยำ
2. ธุรกิจยังขาดโปรแกรมบัญชีในการตรวจสอบงบการเงิน เพื่อง่ายต่อการตรวจสอบมากขึ้น ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะ โดยการให้ผู้จัดการหาโปรแกรมบัญชี และให้พนักงานที่มีความรู้เรื่องบัญชีให้มาดูแลในเรื่องบัญชี
3. พนักงานต้องการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้น แต่ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่ เพราะทางร้านไม่มีการจัดฝึกอบรม ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะ โดยการให้ผู้จัดการ มีการจัดฝึกอบรม แล้วหาผู้ที่มีความรู้ และมีความชำนาญในการสอน แชร์ความรู้ให้กับพนักงาน
4. ถ้าเศรษฐกิจประเทศไทยไม่ดี จะทำให้ธุรกิจจำหน่ายปลาแยลง หรือบางร้านต้องปิดกิจการลง ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะ โดยการให้ไปเปิดแถวประเทศเพื่อนบ้าน หรือหาเครือข่ายประเทศเพื่อนบ้านในการทำธุรกิจจำหน่ายปลาสวยงาม เพื่อที่จะสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้ และเพิ่มกลุ่มลูกค้าอีกด้วย

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจัยความสำเร็จ และปัจจัยด้านการจัดการสมัยใหม่ของร้านปลาสวยงาม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และจากการสังเกต จากการปฏิบัติงานจริงจากผู้ประกอบการร้านอันดามันปลาสวยงาม และร้านโซกุลเดอะชัน จำนวน 2 ร้าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา รวบรวมประเด็นข้อมูลที่ค้นพบ วิเคราะห์ สรุปผล ขอบเขตของเนื้อหา หาข้อสรุปและนำเสนอในรูปการบรรยาย ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

#### สรุปผล

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านอันดามันปลาสวยงาม และร้านโซกุลเดอะชัน ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปผลการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ตามทฤษฎีความสำเร็จ และทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ และแนวทางการแก้ไขปัญหา ของร้านปลาสวยงามในเขตพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านอันดามันปลาสวยงาม ชื่อนางสุรีย์พร มณีโต อายุ 46 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 20 ปี ซึ่งร้านอันดามันปลาสวยงามเพิ่งเปิดมาได้ 6-7 ปี แต่ผู้จัดการเคยทำที่อื่นในสายงานแบบนี้มาก่อนแล้ว ส่วนผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้านโซกุลเดอะชัน ชื่อ นายเจนณรงค์ วงศ์เมืองมา อายุประมาณ 28 ปี ตำแหน่งพนักงานขาย ประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 6 ปี ซึ่งร้านโซกุลเดอะชัน ได้เปิดทำการมาแล้ว 16 ปี

## 2. ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการประสบการณ์ในการทำธุรกิจปลาสดงาม

ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการประสบการณ์ในการทำธุรกิจปลาสดงาม ทั้ง 2 ร้านพบว่า

ความต้องการความสำเร็จ จากการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 2 ร้าน มีการวางแผนในการแก้ไขปัญหาที่ดี มีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจน มีการรับฟังคำติคำชมของลูกค้าเป็นอย่างดี แล้วนำมาปรับใช้ให้ดีกว่าเดิม และทั้ง 2 ร้าน มีความพร้อมพร้อมสามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้เป็นอย่างดี

ความต้องการอำนาจ จากการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 2 ร้าน พบว่า ผู้ประกอบการทั้ง 2 ร้าน ผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเป็นอย่างดี และเป็นผู้เป็นอย่างดี มีการทำงานแบบครอบครัว ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นเป็นพนักงานยอมรับในตัวพนักงานเป็นอย่างดี จะดูแลพนักงานเหมือนเป็นพี่เป็นน้อง สามารถปรึกษาได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว จะไม่เน้นการเป็นผู้นำมากเกินไป เพื่อให้พนักงานไม่เกิดความอึดอัด หรือทำงานแล้วไม่มีความสุข ทั้ง 2 ร้าน เน้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงาน

ความต้องการความผูกพัน จากการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 2 ร้าน มีการทำธุรกิจแบบครอบครัว ด้านของร้านอันตามันปลาสดงาม เมื่อผู้จัดการออกไปข้างนอก จะซื้อขนม หรืออาหาร มาให้พนักงานที่ร้าน บางครั้งร้านยังพนักงานก็ไม่มีเวลาไปซื้อ ผู้จัดการก็จะสั่งอาหารมาทางด้วยกันที่ร้าน และถ้าผู้จัดการและพนักงานเดินทางไปคัดปลา ผู้จัดการก็จะออกค่าอาหาร และที่พักให้ ทุกๆสิ้นปี ผู้จัดการจะพาไปเที่ยว เพื่อให้พนักงานรู้จักผ่อนคลาย ไม่ทำให้เกิดความเครียด และมีการจ่ายเงินปันผลให้กับพนักงานด้วย และยังมาปรับเงินเดือนให้พนักงาน โดยดูการผลงาน และปฏิบัติงาน โดยการปรับเงินเดือน ปีละ 2 ครั้ง ส่วนร้านโชกุลเดอะซัน ผู้จัดการจะเงินเดือนตามสมเหตุสมผล และมีการจ่ายเงินปันผลเมื่อได้รับกำไรจากการทำธุรกิจ และได้เงินออกนอกสถานที่ด้วย

## 3. ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของธุรกิจ (ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่)

3.1 การวิเคราะห์ SWOT ใน Five Forces Model ของธุรกิจปลาสดงาม การวิเคราะห์ SWOT ใน Five Forces Model ของธุรกิจปลาสดงามทั้ง 2 ร้าน พบว่า ด้านระบบ (System) จุดแข็งคือ มีการจัดสัดส่วนสินค้าในร้านเป็นหมวดหมู่ได้ดี มีการแบ่งงานแต่ส่วนใหญ่ช่วยๆ กันทำ และมีการปฏิบัติงานที่มีการประสานงานที่ดี ส่วนจุดอ่อนที่ทั้ง 2 ร้าน ประสบปัญหา คือ ไม่มีโปรแกรมในการจัดสินค้า ทำให้ไม่ทราบสินค้าที่มีอยู่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) พบว่าทั้ง 2 ร้าน มีการบริการหลังการขายที่ดี สินค้ามีคุณภาพที่ดี มีการขายปลีก-ส่ง แต่จุดแข็งของร้านที่ไม่เหมือนร้านโชกุลเดอะซัน คือ มีสินค้าที่ราคาถูก และพนักงานบริการที่ดี ส่วนโชกุลก็มีจุดแข็งที่ไม่เหมือนร้านอันตามัน คือ มีการจัดโปรโมชั่น และมีการจัดสวนและจัดตู้ปลา จุดอ่อนของร้านอันตามัน คือ ไม่มีการจัดการโปรโมชั่นสินค้า ส่วนร้านโชกุล คือ สินค้ามีราคาแพงกว่าท้องตลาด ด้านโครงสร้าง (Structure) พบว่าทั้ง 2 ร้าน คือ มีโครงสร้างขององค์กร แต่ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการ และพนักงานจะช่วยๆ กันทำมากกว่า จุดอ่อน

ของทั้งร้าน 2 คือ ถ้าไม่มีโครงสร้างที่ดีอาจทำให้มีการปฏิบัติงานกับผู้ประกอบการไม่เต็มที่ เนื่องจากมีการจัดตำแหน่งที่ไม่ชัดเจน ด้านรูปแบบ (Style) พบว่าทั้ง 2 ร้าน มีรูปแบบ คือทำงานแบบครอบครัว แต่จุดแข็งของร้านอันดามัน คือ สิ้นปีมีการแบ่งเงินปันผลให้พนักงาน และ สิ้นปีผู้จัดการจะพาไปเที่ยว โดยจะออกค่าอาหารค่าที่พักให้ฟรี ด้านทักษะ (Skill) พบว่าทั้ง 2 ร้าน จุดแข็ง คือ มีการทำงานร่วมกัน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความรู้เฉพาะทางในการให้ความรู้กับผู้ที่สนใจ แต่จุดอ่อนคือ หากเพื่อนร่วมงานไม่ให้ความช่วยเหลืออาจจะไม่เกิดการเรียนรู้ได้ ด้านค่านิยม (Shared Values) พบว่าทั้ง 2 ร้าน คือ มีความซื่อสัตย์ สินค้ามีคุณภาพที่ดี มีบริการหลังการขาย จุดเด่นของอันดามันคือ พนักงานมีการบริการที่ดี ด้านบุคลากร (Staff) พบว่าทั้ง 2 ร้าน จุดแข็ง คือมีการพัฒนาด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง พนักงานมีทักษะ มีความสามารถในงานที่ได้รับ จุดอ่อนของทั้ง 2 ร้าน คือ บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เฉพาะทาง หรือถ้ามีก็น้อยมาก

### 3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PEST Analysis ของธุรกิจปลาสดงาม

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PEST Analysis ของธุรกิจปลาสดงาม ทั้ง 2 ร้าน พบว่า ด้านการเมืองการปกครอง (Political) พบว่าทั้ง 2 ร้าน มีด้านโอกาส คือ มีการส่งเสริมในการเพาะพันธุ์ปลาสดงามเพื่อการส่งออกเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ตลาดปลาสดงามมีการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) พบว่า ด้านโอกาสของร้านอันดามันปลาสด คือ ถ้าเศรษฐกิจประเทศไทยไม่ดี จะทำการไปเปิดร้านปลาสดงามที่ประเทศเพื่อนบ้าน ส่วนด้านอุปสรรค ในทั้ง 2 ร้าน คือ ถ้าเศรษฐกิจประเทศไทยไม่ดี ก็จะทำให้ธุรกิจร้านขายปลาสดงามขายไม่ดีตามไปด้วย ส่วนด้านสังคมวัฒนธรรม (Social) พบว่า ด้านโอกาส ทั้ง 2 ร้าน คือ เนื่องจากสมัยก่อนมีการนำปลาสดงามบางชนิดมาทำกิจกรรมในนามว่าง (การพนัน) ทำให้ตลาดปลาสดงามในประเทศมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ส่วนด้านเทคโนโลยี (Technology) พบว่า ด้านโอกาส ทั้ง 2 ร้าน คือ ถ้าในอนาคตมีการนำไปแกรมในการดูแลสต็อกสินค้า เพื่อให้ตรวจสอบสินค้าได้เร็วขึ้น และถ้ามีการนำโปรแกรมทางบัญชีมาใช้ในธุรกิจ เพื่อให้ทราบรายได้และรายจ่ายที่แท้จริง

### 3.3 การวิเคราะห์ขบวนการจัดการของธุรกิจร้านปลาสดงาม

การวิเคราะห์ขบวนการจัดการของธุรกิจร้านปลาสดงาม ทั้ง 2 ร้าน พบว่า ด้านการวางแผนที่มีเหมือนกัน คือ สินค้ามีคุณภาพที่ดี บริการหลังการขาย ช่องทางการจัดจำหน่ายทาง Facebook ส่วนด้านแตกต่างคือ ร้านอันดามันปลาสดงาม คือ สินค้าที่ราคาถูก พนักงานมีการบริการที่ดี ส่วนร้านโซกุลเดอะซัน คือ สินค้าราคาสมเหตุสมผล จัดโปรโมชั่นให้กับลูกค้า ส่วนด้านการจัดการองค์การ พบว่าทั้ง 2 ร้าน มีการแบ่งหน้าที่ตามทีถนัด และความชอบของพนักงาน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และถ้ามีปัญหา ก็จะมีการประชุม เพื่อแก้ไขปัญหา ส่วนด้านการโน้มนำพนักงาน ทั้ง 2 ด้าน พบว่าพนักงานใหญ่จะได้รับความรู้จากพนักงานและผู้จัดการในการสอนงาน ส่วนเรื่องที่แตกต่างกัน คือ ร้านอัน

ตามันปลาสวยงาม ผู้จัดการจะแชร์ประสบการณ์ให้กับพนักงาน เมื่อผู้จัดการออกไปข้างนอกจะซื้ออาหารและขนมฝากพนักงาน และสิ้นปีผู้จัดการจะพาพนักงานไปเที่ยว โดยจะออกค่าอาหาร ค่าที่พักให้พนักงาน ส่วนร้านโชกุลเดอะซัน มีการจ่ายเงินเดือนพนักงานที่สมเหตุสมผล และมีการปรับเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง และส่วนด้านการควบคุม พบว่าทั้ง 2 ร้าน มีการปรับเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง และร้านไม่มีการฝึกอบรม แต่ใช้การแชร์ความรู้ของพนักงานและผู้จัดการให้กับพนักงาน ส่วนที่แตกต่างคือ ร้านอันตามันปลาสวยงาม มีการประชุมปี 2 ครั้ง เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ร้านโชกุลเดอะซัน จะมีการจัดประชุมเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

### 3.4 ปัญหาอุปสรรคของธุรกิจร้านจำหน่ายปลาสวยงาม

ปัญหาอุปสรรคของธุรกิจปลาสวยงาม ทั้ง 2 ร้าน พบว่า

1. ธุรกิจขาดโปรแกรมในการจัดสินค้า ทำให้ไม่ทราบว่าสินค้าที่มีอยู่มีประมาณเท่าไร ผู้วิจัยจึงให้ข้อเสนอแนะ ให้มีจัดใช้โปรแกรมในการจัดสินค้า เพื่อให้ทราบสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้าอยากถูกต้องแม่นยำ
2. ธุรกิจขาดโปรแกรมบัญชีในการตรวจสอบงบการเงิน เพื่อง่ายต่อการตรวจสอบมากขึ้น ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะ โดยการให้ผู้จัดการหาโปรแกรมบัญชี และให้พนักงานที่มีความรู้เรื่องบัญชีให้มาดูแลในเรื่องบัญชี
3. พนักงานต้องการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้น แต่ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่เพราะทางร้านไม่มีการจัดฝึกอบรม ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะ โดยการให้ผู้จัดการ มีการจัดฝึกอบรม แล้วหาผู้ที่มีความรู้ และมีความชำนาญในการสอน แชร์ความรู้ให้กับพนักงาน
4. ถ้าเศรษฐกิจประเทศไทยไม่ดี จะทำให้ธุรกิจขายปลาแยลง หรือบางร้านต้องปิดกิจการลง ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะ โดยการให้ไปเปิดแถวประเทศเพื่อนบ้าน หรือหาเครือข่ายประเทศเพื่อนบ้านในการทำธุรกิจขายปลา เพื่อที่จะสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้ และกลุ่มลูกค้าอื่นๆ ด้วย

### อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์ความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานธุรกิจร้านจำหน่ายปลาสวยงาม

การวิเคราะห์ความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานธุรกิจของร้านจำหน่ายปลาสวยงาม พบว่าทั้ง 2 ร้าน มีความต้องการประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก เพราะพนักงานมีความภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดีกับองค์กร ความการยอมรับในนโยบายและการบริหารงานขององค์กร

พนักงานมีการยอมรับจากสังคมในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินาตย์ กฤษฏาธาร (2552) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยระยะเวลาการปฏิบัติงานยิ่งนานก็จะมีความรู้สึก ภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กรนี้ ความเชื่อมั่น ความศรัทธา และการยอมรับในนโยบายและการบริหารงานขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับบริษัท ประกอบพนักงานที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานานมักจะมีความอาวุโสในงาน จะได้รับการยอมรับจากสังคมการทำงาน และมีระบบงานที่มีความมั่นคงทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีการปฏิบัติงานน้อย จึงทำให้พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่น้อยกว่า

## 2. การวิเคราะห์ 7S's McKinney ของร้านจำหน่ายปลาสดงาม

การวิเคราะห์ 7S's McKinney ของร้านปลาสดงาม พบว่าทั้ง 2 ร้าน มีจุดเด่นอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านบุคลากร (Style) ด้านระบบ (System) และด้านค่านิยม (Shared Values) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2558) ซึ่งศึกษางานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข พบว่าที่ 4 ด้าน คือ ด้านระบบงาน (System) ด้านค่านิยม (Shared Values) ด้านบุคลากร (Staff) และด้านโครงสร้าง (Structure) ซึ่งสามารถนำอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบแนวคิดในการศึกษาซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ด้านโครงสร้าง พบว่า กรมสุขภาพจิตมีส่วนช่วยให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ คือ ความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่แก่กลุ่มพัฒนาระบบบริการของกรมสุขภาพจิตมีผลต่อการดำเนินการพัฒนาองค์กร การจัดแบ่งหน่วยงานในกรมสุขภาพจิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีส่วนช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ด้านระบบ พบว่า กรมสุขภาพจิตมีความพร้อมด้านระบบงานที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ กรมสุขภาพจิตสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิตที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐได้ประสบความสำเร็จสูงสุด และความคาดหวังของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐมีส่วนผลักดันในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จ

ด้านบุคลากร พบว่า กรมสุขภาพจิต มีทักษะด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ความรู้ ความสามารถ และทักษะของคณะทำงานสามารถช่วยผลักดันให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จสูงสุด ความสามารถของบุคลากรของกรมสุขภาพจิตในภาพรวมที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ และการได้รับความรู้จากข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่กรมสุขภาพจิตประชาสัมพันธ์ให้ทราบ

ด้านค่านิยม พบว่า กรมสุขภาพจิตต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ บุคลากรบุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความพร้อมและให้ความร่วมมือในการที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จสูงสุด บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ และการให้การยอมรับของบุคลากรในการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมสุขภาพจิต

### 3. การวิเคราะห์ PEST ANALYSIS ของร้านจำหน่ายปลาสวยงาม

การวิเคราะห์ 7S's McKinney ของร้านปลาสวยงาม พบว่า ทั้ง 2 ร้าน มีจุดเด่น 3 ด้าน คือ การเมืองการปกครอง (Political) สังคม วัฒนธรรม (Social) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ กฤษณะ ดาราเรือง (2559) ซึ่งศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางภายนอก (PEST Analysis) พบว่า ปัจจัยด้านการเมืองการปกครอง (Politic) รัฐบาลให้ความสำคัญในการยกระดับและขีดความสามารถของ OTOP โดยมีมาตรการส่งเสริมทั้งในด้านการผลิตและการส่งออก โดยมีกิจกรรมโครงการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้ประกอบการโดยใช้เอกลักษณ์ของท้องถิ่น ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม (Social) ผู้บริโภคให้ความสนใจสินค้าที่ผลิตจากภูมิปัญญาผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น หรือสินค้าที่สนับสนุนชุมชน แต่ยังขาดข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค และปัจจัยด้านเทคโนโลยี มีโอกาสในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และยังมีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยสนับสนุนการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาสินค้า

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้จัดการควรมีการจัดใช้โปรแกรมในการจัดสินค้า เพื่อให้ทราบสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้า อยากรู้ต้องแม่นยำ
2. ผู้จัดการควรมีการจัดใช้โปรแกรมบัญชี และให้พนักงานที่มีความรู้เรื่องบัญชีให้มาดูแลในเรื่องบัญชี เพื่อลดต้นทุนในการจ้างพนักงานเพิ่ม
3. ผู้จัดการควรมีการจัดฝึกอบรม แล้วหาผู้ที่มีความรู้ และมีความชำนาญในการสอน แสร้งความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำไปใช้ได้จริงในการทำงาน
4. ถ้าผู้จัดการมีช่องทางจำหน่ายไม่มาก ควรมีการเปิดธุรกิจแถวประเทศเพื่อนบ้าน หรือหาเครือข่ายประเทศเพื่อนบ้านในการขยายธุรกิจจำหน่ายปลาสวยงาม เพื่อที่จะสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้ และกลุ่มลูกค้าอื่นๆ ด้วย

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่องต้นทุน รายรับรายจ่ายของธุรกิจปลาสวยงาม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ทราบอุปสงค์ต่อรายได้ของธุรกิจร้านปลาสวยงาม
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงามในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์ลูกค้าที่มาใช้บริการร้านปลาสวยงาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์. 2555. **มูลค่าการส่งออกปลาสดขงาม**. กรุงเทพฯ: สำนักข่าวพาณิชย์.
- กองวิจัยและพัฒนาสุขภาพสัตว์น้ำ. 2559. **การออกไปรับรองสุขภาพสัตว์น้ำมีชีวิตเพื่อการส่งออกปี 2557-2559**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.aahri.in.th/fish\\_cer/index.php?cat=report&act=rpt\\_health\\_type\\_fish](http://www.aahri.in.th/fish_cer/index.php?cat=report&act=rpt_health_type_fish) (7 พฤษภาคม 2559).
- ณัฐ อมรภิญโญ. 2555. รูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย. **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี**, 9(3), 57-66.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2535. **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศย์. 2553. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**, 4(2), 103-112.
- พรพิมล ไชยสลิ. 2551. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพผู้แทนขายยา**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยุพิน ณ ลำปาง. 2556. **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการส่งเสริมสนับสนุน การประกอบการสินค้าหัตถกรรมชุมชน บริหารส่วนตำบลเมืองมาย ลำปาง**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์. 2558. **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข**. กรุงเทพฯ: กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.
- วรรณภา ชำนาญเวช. 2551. **ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วราภรณ์ ศรีบุญ. 2552. **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น (OTOP) ในจังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิชัย รูปขชาติ. 2541. **ทฤษฎีและตัวแบบที่ใช้วิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิรัช นิภาวรรณ. ม.ป.ป. **แนวคิดและความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article%20concept%20and%20meaning%20of%20admin%20and%20mgt%20admin.htm> (9 สิงหาคม 2559).

- สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. 2555. **การผลิตและการค้าปลาสวยงาม**. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร.
- สุรพงศ์ มาลี. 2553. **ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ภายในองค์กร**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://teeradej2561000031.exteen.com/page/3> (12 มกราคม 2559).
- สุรสิทธิ์ ฤทธิสรไกร. 2538. **บทบาทของผู้บริหารในการดำเนินงานเรื่องร้องทุกข์: การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดมุกดาหาร**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Novabizz. 2559. **ทฤษฎีความสำเร็จ**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [https://www.novabizz.com/NovaAce/Learning/Achievement\\_Needs.htm](https://www.novabizz.com/NovaAce/Learning/Achievement_Needs.htm). (12 มกราคม 2560).
- Peter, T.J. & Waterman, R.H. 1997. **In Search of Excellence**. Washington, DC: Harper Business.
- Positioning. 2556. **ธุรกิจค้าปลาสวยงาม: ตลาดในประเทศเติบโตดี ส่งออกยังแข่งขันรุนแรง**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://positioningmag.com/32535> (8 มกราคม 2560).



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม

## แบบสัมภาษณ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านจำหน่ายปลาสวยงาม  
ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มที่ 1 ร้านอันดามันปลาสวยงาม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มที่ 2 ร้านโชกุลเดอะซัน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

ชื่อผู้สัมภาษณ์.....

อายุ.....

ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานธุรกิจ

#### 2.1 ความสำเร็จ (Achievement)

.....

.....

.....

#### 2.2 อำนาจ (Power)

.....

.....

.....

.....

#### 2.3 ความผูกพัน (Affiliation)

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของธุรกิจ (ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่)

3.1 การวิเคราะห์ McKinney's 7-S Framework

3.1.1. System ระบบ

.....

.....

.....

.....

3.1.2. Strategy กลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

3.1.3. Structure โครงสร้าง

.....

.....

.....

.....

3.1.4 Style รูปแบบ

.....

.....

.....

.....

3.1.5. Skill ทักษะ

.....

.....

.....

.....



3.1.6. Shared Values ค่านิยมร่วม

.....

.....

.....

3.1.7. Staff บุคลากร

.....

.....

.....

**3.2 การวิเคราะห์ PEST Analysis**

3.2.1 Political (การเมือง การปกครอง)

.....

.....

.....

3.2.2 Economic (เศรษฐกิจ)

.....

.....

.....

3.2.3 Social (สังคม วัฒนธรรม)

.....

.....

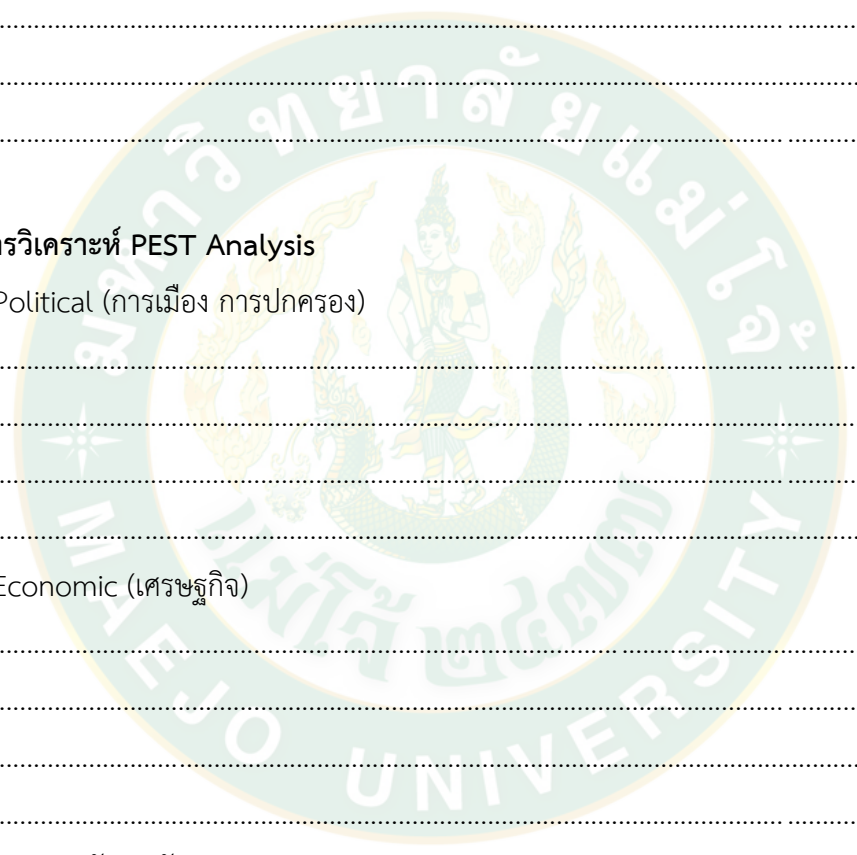
.....

3.2.4 Technology (เทคโนโลยี)

.....

.....

.....



**3.3 ขบวนการจัดการ**

**3.3.1 การวางแผน**

.....

.....

.....

.....

**3.3.2 การจัดองค์การ**

.....

.....

.....

.....

**3.3.3 การโน้มนำพนักงาน**

.....

.....

.....

.....

**3.4 การควบคุม**

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

บทสัมภาษณ์

### บทสัมภาษณ์ของร้านอันดามันปลาสวยงาม

ผู้สัมภาษณ์ชื่อสุรียพร มณีโต อายุ 46 ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ซึ่งร้านอันดามันปลาสวยงาม เปิดมาได้ 6-7 ปี แต่ผู้จัดการ ก่อนจะมาเปิดร้าน เคยทำที่อื่นในสายงานแบบนี้มาก่อน เช่นการตก ลูกน้ำ ลูกโรซาย และทำตู้ปลาขาย ทำให้ผู้จัดการมีประสบการณ์ในสายงานนี้ประมาณ 20 กว่าปี มาแล้ว จำนวนพนักงานในร้านมีทั้งหมด 9 คน ไม่รวมผู้จัดการ การแบ่งงานให้พนักงาน ผู้จัดการได้ บอกว่า ร้านได้มีการแบ่งงานกันคือ พนักงานทำตู้ปลา พนักงานขาย พนักงานสั่งซื้อสินค้า แต่ส่วนใหญ่ ไม่ได้แบ่งหน้าที่ จะช่วยกันทำมากกว่า เพราะเป็นการบริหารแบบครอบครัว สินค้าที่นำมาจำหน่าย ในร้านผู้จัดการ และ พนักงานที่มีความรู้เรื่องปลา จะเป็นผู้ไปคัดเลือกปลาเองที่ฟาร์มแถว จังหวัด ลพบุรี สุพรรณบุรี ราชบุรี นครปฐม กรุงเทพ และจะชำระเงินด้วยเงินสดทุกครั้ง พนักงานที่เข้ามาใหม่ จะต้องจบจากสายงานโดยตรง หรือมีประสบการณ์ เงินเดือนของพนักงานใหม่ ค่าจ้าง 300/วัน และ ค่าอาหาร 50/วัน เมื่อฝึกงานครบ 3 เดือนจะได้เป็นพนักงานประจำวัน เงินเดือน 400/วัน และ ค่าอาหาร 50/วัน หยุดสัปดาห์ละ 1 วัน แต่ถ้าไม่หยุด ก็ได้เงินพิเศษเพิ่ม ส่วนค่าตอบแทนที่เจ้าของ จะมอบให้แก่พนักงานคือ (1)ค่าอาหารกลางวัน (2) เงินเดือนจะปรับขึ้น ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งจะเป็นดูจาก ผลงาน และความขยันการทำงาน of พนักงาน ซึ่งเป็นการประเมินผลงานของพนักงาน ถ้าออกนอก พื้นที่ จะมีเงินค่าออกนอกพื้นที่ ค่าที่พัก ค่าอาหารให้ สินค้าหรือผลิตภัณฑ์จะเป็นคุณภาพที่ดี สินค้า ไม่ดี จะไม่นำมาขายให้กับลูกค้าเด็ดขาด กลุ่มของลูกค้าของร้าน มี 2 กลุ่ม คือ (1) ลูกค้าชายปลีก คือ วันรุ่น (นักเรียน , นักศึกษา) 80% ผู้สรรจรทั่วไป 8% ผู้ที่เลี้ยงปลามานาน 12% (2) ลูกค้าชายสง คือ เชียงราย ลำพูน แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน ประมาณ 20 หลาย

แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานทำงานยังทำงานกับทางร้าน คือ ผู้จัดการคิดว่าร้านเป็นของทุกคน ไม่คิดว่าใครเป็นเจ้าของลูกน้อง แต่คิดว่าเป็นพี่น้องกัน และสิ้นปีจะมีของรางวัลให้กับพนักงาน รายได้ของร้านจะเพิ่มขึ้นทุกปี ยอดขายปีนี้อยู่ที่ 700,000 บาท ทางร้านนำเทคโนโลยีมาใช้ในร้าน คือ เครื่องรูดบัตร เพราะลูกค้าบางท่านไม่ได้เตรียมเงินสดมา และทางร้านก็มีสื่อประชาสัมพันธ์ทาง แพน เฟส Facebook : ANDAMAN shop Chiang mail และใช้วิธีปากต่อปาก ทางร้านไม่มีการทางร้าน ไม่มีการจัดฝึกอบรม แต่เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ใครมีความรู้เรื่องอะไรก็ช่วยแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจดำเนินงานไปอยากยาวนาน คือ ซื่อสัตย์ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดี ราคาถูก บริการ หลังการขาย

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะทางร้าน คือ ด้านพนักงาน ลูกค้าไม่มีความรู้ พนักงาน จะต้องเข้ามาคอยให้อธิบายตลอด ถ้ามีลูกค้าแบบนี้จำนวนมากพนักงานก็ไม่เพียงพอ และไม่สามารถ อธิบายได้ทุกคน ข้อเสนอแนะ ผู้ประกอบการจะทำแผนพบเกี่ยวกับการเลี้ยงปลาแจกให้ลูกค้าที่อยาก เลี้ยงปลา แต่ไม่มีความรู้ ด้านการตลาด ถ้าเศรษฐกิจประเทศไทยไม่ดี ผู้ประกอบการจะไปเปิดแถว

ประเทศเพื่อนบ้าน และ ด้านผลิตภัณฑ์ ปลาที่ขายไม่หมด ก็จะขายให้กับพ่อค้าแม่ค้าตลาดนัด ถ้าสินค้าขาดทุน แต่ก็ยอมเพื่อไม่ให้ปลาค้างสต็อก



ภาพผนวกที่ 1 ผู้ประกอบการร้านอันดามัน

#### บทสัมภาษณ์ของร้านโชกุลเดอะซัน

ผู้สัมภาษณ์คือ นายเจนณรงค์ วงศ์เมืองมา อายุ 28 ปี ตำแหน่ง พนักงานขาย มีประสบการณ์การทำงานประมาณ 6 ปี เปิดร้านโชกุลเดอะซัน มาแล้ว 16 ปี จำนวนพนักงานมีทั้งหมด 9 คน ไม่ร่วมผู้จัดการ การแบ่งหน้าที่ของพนักงาน คือ มีพนักงานด้านการขาย ด้านการสั่งซื้อสินค้า ด้านการดูแลสินค้า

สินค้าที่ทางร้านจะนำมาขายในร้าน เป็นการรับจากฟาร์มประจำแถวกรุงเทพ และ ปทุมธานี โดยทางฟาร์มจะส่งมาให้ ทางร้านจะรับพนักงานที่จบสายงานทางนี้โดยตรง และมีประสบการณ์ พนักงานใหม่จะต้องทำงานทุกส่วนทุกด้านที่ของทางร้านทั้งหมด และถ้าครบ 3 เดือนก็จะได้ไปพนักงานประจำ ซึ่งเงินเดือนของพนักงานใหม่ คือ ค่าจ้าง 300/วัน ส่วนพนักงานประจำ ได้ค่าจ้าง 15,000 บาท/เดือน มีวันหยุดสัปดาห์ละ 1 วัน แต่ถ้าไม่หยุดก็จะได้เงินเพิ่ม ทางร้านจะมีการปรับเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง ซึ่งจะดูจากผลงาน และความขยันการทำงาน คุณภาพสินค้าของร้านเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดี กลุ่มลูกค้าทางร้านมี 2 กลุ่ม คือ ลูกค้าชายปลีก คือ ลูกค้าจากโรงแรม ลูกค้าจากร้านอาหาร (จะเป็นลูกค้าที่มีระดับ) ลูกค้าขายส่ง คือ คนต่างจังหวัด 10 คน

ค่าแรงที่สมเหตุสมผล ทำงานแบบครอบครัว และทางร้านก็จะมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจะมีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง รายได้ของทางร้านลดลงเรื่อยๆ ยอดขายปีนี้ลดลงประมาณ 30 % ทางร้านใช้เทคโนโลยีที่เข้ามาใช้คือ เครื่องรูดบัตร เพราะลูกค้าบางท่านไม่ได้เตรียมเงินสดมา ส่วนการประชาสัมพันธ์ ทางแฟนเพจ Facebook : Shogun Farm Chiangmai ทางร้านไม่มีการฝึกอบรม แต่เป็นการช่วยเหลือ เป็นการสอนงานระหว่างพนักงานกับพนักงานมากกว่า ปัจจัยที่ทำให้สถานประกอบการดำเนินธุรกิจมาได้ คือ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดี บริการหลังการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของร้านโชกุกเดอะซัน คือ ด้านพนักงาน พนักงานมีค้อยจะเข้าใจในงานที่ทำ ด้านการตลาด สถานที่ไม่ชัดเจน เพราะอยู่ในซอย ไม่มีที่จอดรถ ด้านผลิตภัณฑ์ของไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ด้านอื่นๆ ลูกค้าลดลง ภาษีปลานำเข้าจากต่างประเทศ ราคาสูง หน้หนาวพบว่าเกิดโรคปลาเป็นจำนวนมาก ข้อเสนอแนะของทางร้านคือ ในอนาคตจะมีการเปลี่ยนระบบในคลังสินค้า และการตรวจสอบสินค้าได้สต็อกอย่างถูกต้อง โดยนำระบบเทคโนโลยีเข้ามา



ภาพผนวกที่ 2 ผู้ประกอบการร้านโชกุกเดอะซัน



ภาคผนวก ค

ภาพการเก็บข้อมูล

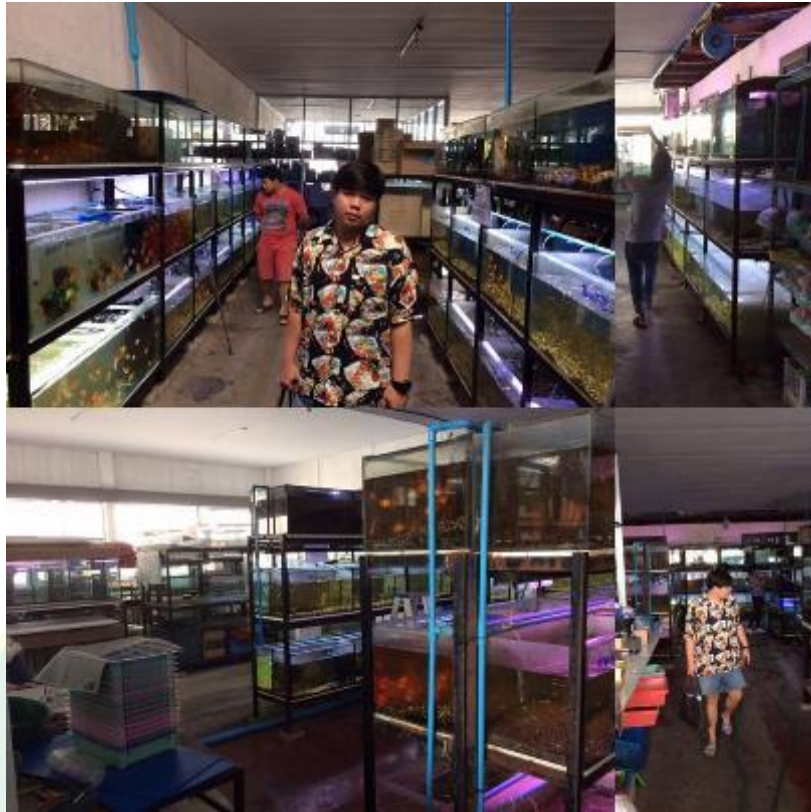
ภาพการเก็บข้อมูลร้านอันดามันปลาสวยงาม



ภาพผนวกที่ 3 บริเวณหน้าร้านอันดามัน



ภาพผนวกที่ 4 บริเวณหน้าร้านอันดามัน



ภาพผนวกที่ 5 บรรยากาศภายในร้านอันดามัน



ภาพผนวกที่ 6 บรรยากาศลูกค้าภายในร้านอันดามัน



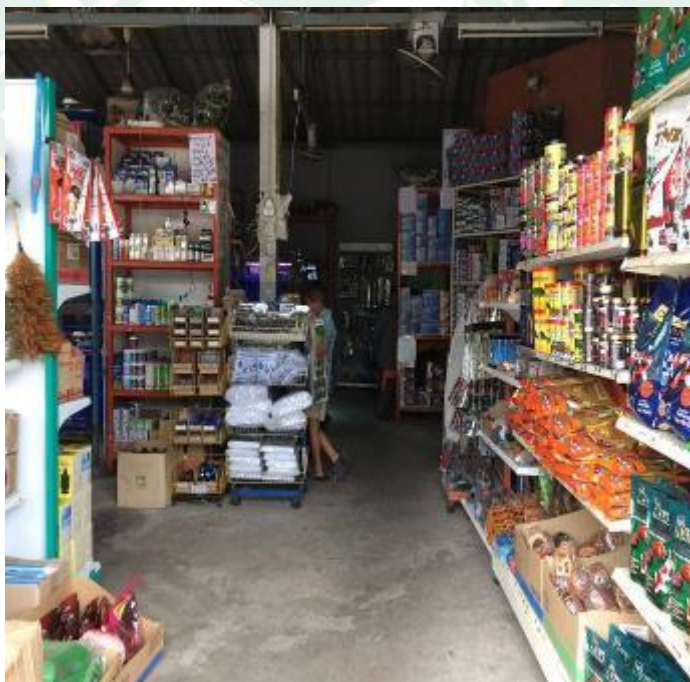
ภาพผนวกที่ 7 สถานที่จัดสินค้าของร้านอันดามัน



ภาพการเก็บข้อมูลร้านโชกุดเตอะชั้น



ภาพผนวกที่ 8 บรรยากาศหน้าร้านโชกุดเตอะชั้น



ภาพผนวกที่ 9 บริเวณชั้นวางของในร้านโชกุดเตอะชั้น



ภาพผนวกที่ 10 บริเวณชั้นวางของในร้านโชกุกุดอะซัน



ภาพผนวกที่ 11 การเตรียมของจัดส่งลูกค้า

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายอัครนนท์ บุรัญบุญดา	
เกิดเมื่อ	5 พฤษภาคม 2536	
ประวัติการศึกษา	พศ. 2554	ระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกษตรศาสตร์) สาขาเกษตรเคมี คณะผลิตกรรมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
	พศ. 2548	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอน ปลาย โรงเรียนโพธิสารศึกษา จังหวัดนครสวรรค์
ประวัติการทำงาน	พศ. 2539	ระดับประถมศึกษา โรงเรียนพิณพลราษฎร์ ตั้งตรงจิต12 จังหวัด พิษณุโลก
	พศ. 2560	บริษัท โอยราเคมีเกษตร จำกัด กรุงเทพมหานคร