



Analyzing the Relationship between Organizational Core Values and Employee Performance in the Agro-Industrial Sector: The Mediating Roles of Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Mindset

Suphot Yaemsiri¹, Duangporn Puttawong^{1*}, and Teetut Tresirichod²

¹ Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand

² School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand

¹ E-mail: suphot_y@mail.rmutt.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1911-4421>

^{1*} E-mail: daungporn_p@rmutt.ac.th (Corresponding Author), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5247-6022>

² E-mail: teetut.tre@stou.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6937-3345>

Received 08/09/2025

Revised 18/09/2025

Accepted 23/10/2025

Abstract

Background and Aims: Thailand's agro-industrial sector drives economic growth but faces challenges from digital transformation, supply chain volatility, and global competition. Enhancing workforce capability through organizational core values (OCV) is crucial, as they shape entrepreneurial mindset (EM) and entrepreneurial orientation (EO). This study examines the influence of OCV on employee performance (EP), with EO and EM as mediating variables.

Methodology: The population comprised 525 non-managerial employees of the Agro-Industrial Group of Charoen Pokphand in Thailand. A census approach was applied, and 445 valid responses were obtained through a structured questionnaire reviewed for content validity. Analyses employed descriptive statistics and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Results: The model showed strong reliability and validity, explaining variance at moderate to high levels (R^2 : EM = .367, EO = .661, EP = .541). OCV significantly influenced EO, EM, and EP, while EO and EM positively affected EP. Indirect analysis confirmed OCV's effect on EP via EO and EM.

Conclusion: OCV serves as a foundation shaping entrepreneurial mindset and orientation, thereby enhancing employee performance. Embedding aligned OCV fosters entrepreneurial pathways that improve outcomes and competitiveness.

Keywords: Organizational Core Values; Entrepreneurial Mindset; Entrepreneurial Orientation; Employee Performance



การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจเกษตร อุตสาหกรรม: บทบาทคั่นกลางของการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและความคิดแบบผู้ประกอบการ

สุพจน์ แยมศิริ¹, ดวงพร พุทธวงศ์^{1*} และธิตต์ ตริศิริโชติ²

^{1,2} คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

³ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ภาคเกษตรอุตสาหกรรมของไทยเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจ แต่ต้องเผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ความผันผวนของห่วงโซ่อุปทาน และการแข่งขันโลก การรักษาความสามารถแข่งขันจึงต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านค่านิยมองค์กร (Organizational Core Values: OCV) ที่หล่อหลอมความคิดและพฤติกรรมเชิงผู้ประกอบการ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบและพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของอิทธิพลที่ค่านิยมองค์กร มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและความคิดแบบผู้ประกอบการเป็นตัวแปรคั่นกลาง ในบริบทของธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม

ระเบียบวิธีการวิจัย: ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยพนักงานประจำที่ไม่ใช่ระดับบริหาร จำนวน 525 คน จากกลุ่มบริษัทเกษตรอุตสาหกรรมในเครือเจริญโภคภัณฑ์ที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย ใช้วิธีสำรวจประชากรทั้งหมดและได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ 445 ชุด เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นบางส่วน (PLS-SEM)

ผลการวิจัย: ผลการวิเคราะห์ยืนยันว่าแบบจำลองมีความเชื่อมั่นและความตรงสูง อธิบายความแปรปรวนได้ในระดับปานกลางถึงสูง (R^2 : EM = .367, EO = .661, EP = .541) โดย OCV มีอิทธิพลต่อ EO, EM และ EP ขณะเดียวกัน EO และ EM ส่งผลเชิงบวกต่อ EP นอกจากนี้ยังพบว่า OCV มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ EP ผ่าน EO และ EM

สรุปผล: ค่านิยมองค์กรเป็นกลไกรากฐานที่กำหนดความคิดและพฤติกรรมเชิงผู้ประกอบการ ส่งผลต่อการยกระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การเสริมสร้างค่านิยมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ช่วยสร้างบรรยากาศเชิงผู้ประกอบการและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

คำสำคัญ: ค่านิยมองค์กร; ความคิดแบบผู้ประกอบการ; การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ; ผลการปฏิบัติงาน

บทนำ

เศรษฐกิจและสังคมไทยกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ทั้งจากโครงสร้างประชากร ห่วงโซ่อุปทานโลก และแรงกดดันจากเศรษฐกิจดิจิทัล (Aungkulanon et al, 2024) ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อองค์กรในภาคเกษตรอุตสาหกรรมที่เป็นฐานรายได้และการจ้างงาน องค์กรเผชิญแรงกดดันด้านนวัตกรรม การรักษาบุคลากร และการสร้างความยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน จึงจำเป็นต้องเน้นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร (Organizational Core Values: OCV) ซึ่งสามารถเป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน (Keefe, Jang, & Sur, 2024)

ค่านิยมองค์กรเป็นกลไกกำหนดทิศทางและสร้างเอกภาพ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กรสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมและผลการปฏิบัติงาน (Cao & Zhang, 2023; Hung, Su, & Lou, 2022) ในมุมมองทฤษฎี RBV และ Dynamic Capabilities อธิบายว่าค่านิยมเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และยากลอกเลียน (Barney,

1991; Teece et al., 1997) ขณะที่ Person-Organization Fit ซึ่งว่าความสอดคล้องของค่านิยมสร้างความผูกพันและแรงจูงใจ (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005) การทำความเข้าใจบทบาทของค่านิยมจึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ

กรณีศึกษาที่เหมาะสมคือ บริษัทเกษตรภัณฑ์อุตสาหกรรม จำกัด ในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งดำเนินธุรกิจเกษตรครบวงจรในสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย และมีค่านิยมองค์กร 6 ประการ ได้แก่ "สามประโยชน์สู่ความยั่งยืน ทำเร็วและมีคุณภาพ ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และคุณธรรมและความซื่อสัตย์" (Charoen Pokphand Group, n.d.) ค่านิยมเหล่านี้สอดคล้องกับองค์ประกอบของความเป็นผู้ประกอบการ เช่น "สร้างสรรค์สิ่งใหม่" ที่สะท้อนนวัตกรรม "ยอมรับการเปลี่ยนแปลง" ที่สัมพันธ์กับการยอมรับความเสี่ยง และ "ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย" ที่สะท้อนความคิดเชิงนวัตกรรมเชิงปฏิบัติ จึงเป็นบริบทที่เหมาะสมต่อการศึกษาค้นคว้าแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset: EM) และการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation: EO)

แม้งานวิจัยไทยยืนยันแล้วว่า OCV ส่งผลบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (จันทร์จิรา ก้องทองสมุทร, 2564; สามารถ อัยกร, 2566) แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นความสัมพันธ์โดยตรงโดยขาดการอธิบายกลไกเชิงกระบวนการ ทำให้ไม่ชัดเจนว่า OCV มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลงานของบุคลากรผ่านกลไกใด ซึ่งเป็นข้อจำกัดต่อทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ

งานวิจัยนานาชาติระบุว่า EM (Davis, Hall, & Mayer, 2016) และ EO (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996) เป็น mediators สำคัญ โดย EM มุ่งการมองหาโอกาส ความคิดสร้างสรรค์ และการยอมรับความเสี่ยง ขณะที่ EO สะท้อนกลยุทธ์ที่เน้นนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง และความเป็นเชิงรุก เมื่อบุคลากรซึมซับ OCV จะพัฒนา EM และรับรู้ EO ในเชิงบวก ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง OCV และผลการปฏิบัติงาน โดยมี EM และ EO เป็นตัวแปรคั่นกลาง ในบริบทบริษัทเกษตรภัณฑ์อุตสาหกรรม จำกัด ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับคือ (1) เชิงทฤษฎี เสนอโมเดลที่อธิบายกลไก mediators ระหว่าง OCV และผลการปฏิบัติงาน และ (2) เชิงปฏิบัติ เสนอแนวทางส่งเสริม OCV ผ่านการพัฒนา EM และ EO เพื่อเสริมศักยภาพบุคลากรและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อทดสอบและพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของอิทธิพลที่ค่านิยมองค์กร มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความคิดแบบผู้ประกอบการและการมุ่งเน้นการเป็น เป็นตัวแปรคั่นกลาง ในบริบทของธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม

สมมติฐานงานวิจัย

- H1 สมมติฐานที่ 1: ค่านิยมองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ
- H2 สมมติฐานที่ 2: ค่านิยมองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดแบบผู้ประกอบการ
- H3 สมมติฐานที่ 3: การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- H4 สมมติฐานที่ 4: ความคิดแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

H5 สมมติฐานที่ 5: การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

H6 สมมติฐานที่ 6: ความคิดแบบผู้ประกอบการมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

H7 สมมติฐานที่ 7: ค่านิยมองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิด ทฤษฎี และลักษณะสำคัญของค่านิยมองค์กร (Organizational Core Values: OCV)

งานศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ ความคิดแบบผู้ประกอบการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีจำนวนมาก แต่ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งวิเคราะห์แยกส่วน ขาดการสังเคราะห์ที่เชื่อมโยงกลไกเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอย่างเป็นระบบ การทบทวนนี้จึงมุ่งจัดวางแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพร้อมอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง เพื่อสร้างตรรกะที่รองรับบทบาทตัวแปรคั่นกลางของ EO และ EM ในความสัมพันธ์ระหว่าง OCV และ EP

ค่านิยมองค์กรเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร เพราะสะท้อนความเชื่อและหลักการร่วมที่กำกับพฤติกรรมของสมาชิก (Denison & Mishra, 1995) ทว่ามักปรากฏช่องว่างระหว่างค่านิยมที่ประกาศกับค่านิยมที่ใช้จริง (Bourne & Jenkins, 2013) ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม งานศึกษาอื่นยืนยันว่าความสอดคล้องระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลกับองค์กรสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติ/พฤติกรรม และส่งเสริมความผูกพันในการทำงาน (Edwards & Cable, 2009; Kristof-Brown et al., 2005)

ในมุมมอง Resource-Based View (RBV) ค่านิยมที่ฝังลึกสามารถเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก เลียนแบบยาก และถูกจัดการได้ (Barney, 1991; Teece et al., 1997) จึงก่อความได้เปรียบยั่งยืน กรณีศึกษาที่เหมาะสมคือ ค่านิยม 6 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Group) ได้แก่ (1) สามประโยชน์ (2) ทำเร็วและมีคุณภาพ (3) ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย (4) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (5) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และ (6) คุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Charoen Pokphand Group, n.d.)

ค่านิยมทั้งหกของเครือเจริญโภคภัณฑ์สามารถเชื่อมโยงกับมิติของ EO ได้แก่ innovativeness, proactiveness, และ risk-taking (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996) ได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้ (1) สามประโยชน์ ทำหน้าที่เป็นหลักยึดเชิงบรรทัดฐานที่สร้างความชอบธรรมให้การริเริ่มและนวัตกรรม (2) ทำเร็วและมีคุณภาพ ลดเวลาสู่การปฏิบัติและกำกับการจัดการความเสี่ยงอย่างมีวินัย (3) ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย สนับสนุนการลงมือทำที่เน้นความรวดเร็วและลดการใช้ทรัพยากร โดยลดความซับซ้อนและเร่งการตัดสินใจ (4) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นสัญญาณเชิงบรรทัดฐานของการเปิดรับความไม่แน่นอน (5) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ สะท้อนแกน การสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยตรง และ (6) คุณธรรมและความซื่อสัตย์ สร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยา ทำให้การรับความเสี่ยงและการริเริ่มเกิดขึ้นได้จริง (Charoen Pokphand Group, n.d.; Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Rostain, 2021)

นอกจากนี้ จากมุมมอง Dynamic Capabilities ค่านิยมดังกล่าวยังสอดคล้องกับกระบวนการ sensing-seizing-transforming ได้แก่ sensing (สามประโยชน์) seizing (ทำเร็วและมีคุณภาพ/ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่อง

ง่าย) และ transforming (ยอมรับการเปลี่ยนแปลง/สร้างสรรค์สิ่งใหม่/คุณธรรมและความซื่อสัตย์) ซึ่งช่วยให้ EO ขององค์กรใหญ่ดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง ไม่ใช่เพียงแคมเปญเฉพาะกิจ (Teece, 2007)

อย่างไรก็ดี หลักฐานจำนวนมากชี้ว่า OCV ไม่ได้ส่งผลต่อ EP โดยตรง แต่ผ่าน “ตัวคั่นกลาง” เช่น ความพึงพอใจและความผูกพัน หรือการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร สะท้อนว่า OCV ต้องถูกแปลงสภาพเป็น พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ (EO) และ กรอบความคิด (EM) ก่อนจึงจะปรากฏเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ (Chu et al., 2024)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation: EO)

EO ใช้อธิบายพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบ โดย Miller (1983) ระบุว่าองค์กรที่เน้นนวัตกรรม การริเริ่มเชิงรุก และการยอมรับความเสี่ยงจะมีศักยภาพเหนือคู่แข่ง ต่อมา Covin & Slevin (1989) และ Lumpkin & Dess (1996) ได้ขยายกรอบวัด EO ให้ครอบคลุมหลายมิติ และงานสังเคราะห์กว่า 30 ปี (Wales et al., 2019) ยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง EO และผลการดำเนินงาน งานวิจัยล่าสุดยังพบว่า EO เชื่อมโยงกับนวัตกรรมและการจัดการความรู้ (Kusa et al., 2024) และมีผลต่อ EP โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่แข่งขันสูง (Liang et al., 2024)

หลักฐานยังชี้ว่า EO ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร (Rostain, 2021) โดย OCV ที่เน้นความกล้าเสี่ยงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่สามารถยกระดับ EO ขององค์กรได้ อีกทั้ง EO ยังส่งผลลงไปสู่ระดับบุคคลผ่านการเสริมสร้าง EM (Rigtering et al., 2024)

ตามทฤษฎีหลายระดับ (Multilevel Theory) ปรากฏการณ์ระดับองค์กร เช่น EO สามารถส่งผ่านอิทธิพลลงสู่ระดับบุคคลผ่านกลไก top-down effects โดยนโยบายและค่านิยมองค์กรจะหล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Kozlowski & Klein, 2000) เมื่อ EO ทำหน้าที่เป็นพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร การถ่ายทอดอิทธิพลลงสู่ระดับบุคคลเกิดขึ้นผ่านกลไกของความคิดแบบผู้ประกอบการ (EM)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset: EM)

EM คือกรอบความคิดในระดับบุคคลที่เน้นการมองหาโอกาส ความคิดสร้างสรรค์ และการยอมรับความเสี่ยง (Davis et al. 2016; Kuratko, Morris, & Schindehutte, 2021) ซึ่งสะท้อนความพร้อมของบุคลากรในการสร้างคุณค่าใหม่ภายใต้ข้อจำกัด งานศึกษายืนยันว่า EM สามารถทำนายพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมและการประกอบการได้โดยตรง (Pidduck, Clark, & Lumpkin, 2021) และทำงานร่วมกับ EO เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร (Daspit, Holt, & Randolph-Seng, 2023)

ในมุมมองเชิงกลไก ทฤษฎี Person-Organization Fit อธิบายว่าการรับรู้ความสอดคล้องของค่านิยม ไม่ได้หยุดเพียงที่ทัศนคติเชิงบวก แต่ส่งผลต่อความปลอดภัยทางจิตวิทยาและความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง ต่อบทบาทที่กว้างขึ้น ที่เอื้อต่อการพัฒนา EM ของพนักงาน (Edwards & Cable, 2009; Kristof-Brown et al., 2005) เมื่อพนักงานมี EM สูงขึ้น ย่อมสามารถริเริ่ม ทดลอง และสร้างสรรค์ได้มากขึ้น ซึ่งเชื่อมโยงต่อไปสู่ EP

ในมุมมองของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม Bandura อธิบายว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านการสังเกตแบบมีแรงจูงใจและการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้อื่น (Harinie, Sudiro, Rahayu, & Fatchan, 2017) ดังนั้น พนักงานสามารถซึมซับค่านิยมที่ส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการจากผู้นำและเพื่อนร่วมงาน จนก่อรูปเป็นความคิดแบบผู้ประกอบการ (EM) ในระดับบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance: EP)

EP เป็นผลลัพธ์สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์กร เพราะสะท้อนศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายและเสริมความสามารถในการแข่งขันระยะยาว โดยถูกนิยามในหลายมิติ เช่น task performance, organizational citizenship behavior (OCB), พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และ ผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ (Rigtering et al., 2024; Qalati et al., 2022) ทั้งนี้ Koopmans et al. (2012) ได้เสนอ Individual Work Performance Questionnaire (IWPO) ที่วัดปริมาณงาน คุณภาพงาน และประสิทธิภาพ ส่วนในบริบทไทย Na-Nan et al. (2018) ได้พัฒนามาตรวัดที่สะท้อนมิติคุณภาพงาน ปริมาณงาน และเวลาอย่างรอบด้าน

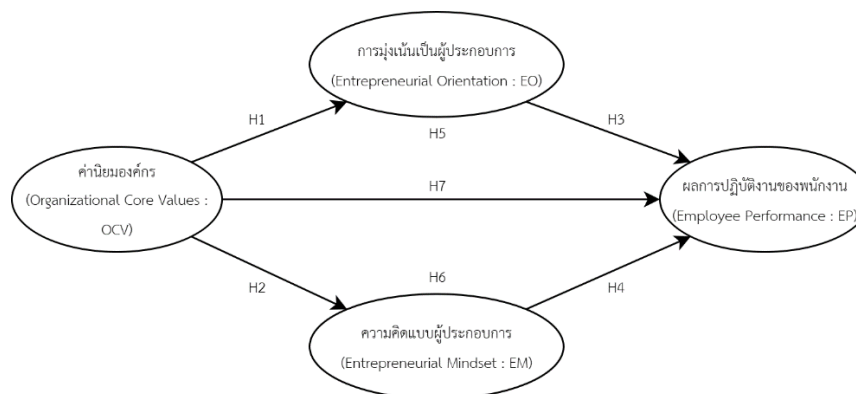
วรรณกรรมล่าสุดยังขยายขอบเขตของ EP ไปสู่ คุณภาพการบริการ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Alqhaiwi, 2024; Tafese Keltu, 2024; Dinesh Babu et al., 2024) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า EP ไม่ได้เป็นเพียงผลลัพธ์ระดับบุคคล แต่ยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเชิงองค์กรและภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตาม หลักฐานจำนวนมากยืนยันว่า OCV ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อ EP หากแต่ต้องอาศัยกลไกคั่นกลาง ได้แก่ EO และ EM ซึ่งมีบทบาทในการถ่ายทอดอิทธิพลจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Daspit et al., 2023; Rigtering et al., 2024)

กล่าวคือ OCV เป็นหลักการชี้แนะ ที่ต้องถูกแปลงเป็น พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ (EO) และ กรอบความคิดเชิงโอกาส (EM) เสียก่อน จึงจะขับเคลื่อนไปสู่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้จริง (Chu et al., 2024; Kozlowski & Klein, 2000) วรรณกรรมนี้จึงรองรับการสร้างสมมติฐานเชิงโครงสร้างของงานวิจัย

โดยสรุป ค่านิยมองค์กร (OCV) เป็นรากฐานที่กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ แต่ไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (EP) โดยตรง หากต้องผ่านกลไกคั่นกลางทั้งระดับองค์กรและบุคคล กล่าวคือ OCV ที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยงจะหล่อหลอมพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ (EO) และส่งผ่านลงสู่ระดับบุคคลเป็นกรอบความคิดผู้ประกอบการ (EM) ผ่านกลไก Person-Organization Fit และ Social Learning เมื่อ EO และ EM ทำงานร่วมกัน จึงเปลี่ยน OCV ให้กลายเป็นผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดและผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมองค์กร การมุ่งเน้นเป็นผู้ประกอบการ และความคิดแบบผู้ประกอบการที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ค่านิยมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: บทบาทส่งผ่านของการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและความคิดแบบผู้ประกอบการ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างค่านิยมองค์กร ความคิดแบบผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ใช้การออกแบบเชิงตัดขวาง (Cross-sectional Design) ที่เก็บข้อมูล ณ ช่วงเวลาเดียว ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและบทบาทส่งผ่านของตัวแปร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ไม่ใช่ระดับบริหารขององค์กรอุตสาหกรรมเกษตรขนาดใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 525 คน ตามข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาองค์กรนี้เนื่องจากมีลักษณะเด่นด้านการส่งเสริมค่านิยมและการเป็นผู้ประกอบการ จึงเหมาะสมต่อการตรวจสอบกรอบแนวคิดวิจัย การเก็บข้อมูลดำเนินการในลักษณะการสำรวจประชากรทั้งหมด (census) ผ่านการแจกแบบสอบถามออนไลน์ทางอีเมลภายในองค์กร ได้รับคืนกลับมา 467 ชุด และหลังตรวจสอบความสมบูรณ์ เหลือ 445 ชุดที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 88.95

เพื่อประเมินความเสี่ยงจากการไม่ตอบแบบสอบถาม ได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลประชากรศาสตร์ด้านระดับตำแหน่งงานระหว่างประชากรทั้งหมด (พนักงานปฏิบัติการ = 58.9%, ผู้ชำนาญการ/ผู้เชี่ยวชาญ = 41.1%) และกลุ่มผู้ตอบ (พนักงานปฏิบัติการ = 56.6%, ผู้ชำนาญการ/ผู้เชี่ยวชาญ = 43.4%) ผลการทดสอบด้วย Chi-square ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 0.93$, $df = 1$, $p > 0.05$) แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างยังคงสะท้อนโครงสร้างของประชากรได้อย่างเหมาะสม จึงลดข้อกังวลเรื่อง non-response bias ได้

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างอ้างอิงตามแนวทางของ Hair et al. (2022) ที่ระบุว่า การวิเคราะห์ด้วยวิธี PLS-SEM ควรใช้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต (Observed Variables) งานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 18 ตัว (OCV = 6, EO = 6, EM = 3, EP = 3) จึงต้องการขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 360 ตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 525 คน เพื่อเพิ่มพลังทางสถิติ (statistical power) ลดความเสี่ยงจากอคติที่เกิดจากการไม่ตอบแบบสอบถาม และเพิ่มความแม่นยำในการขยายผลไปยังบริบทอื่น

ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร

งานวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปรหลัก 4 ตัว ได้แก่

ค่านิยมองค์กร หมายถึง ค่านิยมที่เป็นรากฐานการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นกรอบกำหนดทิศทางพฤติกรรมของบุคลากร วัดด้วยแบบสอบถามจำนวน 24 ข้อ ครอบคลุม 6 มิติ โดยดัดแปลงจากค่านิยมองค์กรของเครือ ซี.พี. ทั้ง 6 ข้อ (Charoen Pokphand Group, n.d.)

การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่สะท้อนการสร้างนวัตกรรม การริเริ่มเชิงรุก และการยอมรับความเสี่ยง วัดด้วยแบบสอบถามจำนวน 19 ข้อ ครอบคลุม 6 มิติ ใช้แบบสอบถามตามมาตรวัด CENTORES ของ Ali et al. (2021)

ความคิดแบบผู้ประกอบการ หมายถึง กรอบความคิดที่ช่วยให้บุคคลสามารถมองหาโอกาส คิดสร้างสรรค์ และยอมรับความเสี่ยงที่เหมาะสม วัดด้วยแบบสอบถามจำนวน 12 ข้อ ครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่ ความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และความกล้ายอมรับความเสี่ยง ใช้แบบสอบถามตามมาตรวัด Entrepreneurial Mindset Profile (EMP) ของ Davis et al. (2016)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ระดับความสำเร็จในการทำงานที่สะท้อนคุณภาพ ปริมาณ และ การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ วัดด้วยแบบสอบถามจำนวน 13 ข้อ ครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่ คุณภาพงาน ปริมาณ งาน และเวลา ใช้แบบสอบถามมาตรวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานของ Na-Nan et al. (2018)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน คำนียมองค์กร จำนวน 24 ข้อ ความคิด แบบผู้ประกอบการ จำนวน 12 ข้อ การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ จำนวน 19 ข้อ ผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน จำนวน 13 ข้อ แบบสอบถามทั้งหมดใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (1 = ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง ถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) เครื่องมือนี้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ในเกณฑ์ 0.80–1.00 ถือว่ามีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลดำเนินการระหว่างเดือนมิถุนายน–กรกฎาคม 2568 โดยส่งแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms ไปยังพนักงานทั้งหมด 525 คน ผ่านช่องทางอีเมลภายในองค์กร พร้อมแนบคำชี้แจงเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์การวิจัย สิทธิในการเข้าร่วมโดยสมัครใจ และการรักษาความลับของข้อมูลส่วนบุคคล ผู้วิจัยได้ติดตาม การตอบกลับ 1–2 ครั้ง เพื่อเพิ่มอัตราการตอบกลับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้ถูกตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำเข้าสู่การวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการอธิบายข้อมูลประชากรศาสตร์และระดับความคิดเห็น ส่วนการทดสอบสมมติฐานใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างแบบวิถีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) ผ่านโปรแกรม SmartPLS 4 การเลือกใช้ PLS-SEM แทน Covariance-Based SEM (CB-SEM) มี เหตุผลสำคัญคือ โมเดลการวิจัยมุ่งเน้นการทำนายความสัมพันธ์และตรวจสอบบทบาทส่งผ่านของตัวแปรมากกว่า การทดสอบทฤษฎีอย่างเข้มงวด อีกทั้งข้อมูลที่เก็บได้มีลักษณะไม่เป็นการแจกแจงปกติ PLS-SEM จึงเหมาะสมและ มีความยืดหยุ่นต่อข้อสมมติทางสถิติ (Hair et al., 2022)

การประเมินคุณภาพโมเดลแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) โมเดลการวัด (Measurement Model) ใช้ตรวจสอบ ค่า outer loadings, ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนร่วม (Average Variance Extracted: AVE), ค่า Composite Reliability และ Cronbach's alpha เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง และ (2) โมเดลเชิงโครงสร้าง (Structural Model) ใช้ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficients: β) โดยประเมินระดับนัยสำคัญทาง สถิติด้วยวิธี Bootstrapping จำนวน 5,000 ครั้ง พร้อมทั้งรายงานค่า R^2 , f^2 และ Q^2 เพื่อสะท้อนศักยภาพของ โมเดลในการอธิบายและทำนาย

ข้อจำกัดการวิจัย

การตรวจสอบ multicollinearity พบว่า VIF ของมิติ OCV สูงกว่า 5 (Hair et al., 2022) สะท้อนความ ซ้ำซ้อนระหว่างมิติย่อย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังคงใช้ทุกมิติในการวิเคราะห์ในฐานะกรอบคุณค่าที่บูรณาการ โดย ยอมรับว่าเป็นข้อจำกัด และเสนอให้งานวิจัยในอนาคตพิจารณาใช้โมเดล Higher-Order Construct (HOC) หรือ

การลดจำนวนข้อคำถามเพื่อจัดการกับปัญหาดังกล่าว ขณะเดียวกัน งานวิจัยนี้ไม่ได้ทดสอบ Common Method Bias (CMB) โดยตรง แต่ได้ออกแบบขั้นตอนเพื่อลดอคติ เช่น การสุ่มลำดับคำถามและการยืนยันความลับของผู้ตอบ (Podsakoff et al., 2003) อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงจาก CMB อาจยังคงอยู่เพราะข้อมูลถูกรวบรวมจากแหล่งเดียวในเวลาเดียวกัน ผู้วิจัยจึงยอมรับว่าเป็นข้อจำกัด และแนะนำให้การศึกษาครั้งต่อไปใช้การเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งหรือหลายช่วงเวลาเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์

ผลการวิจัย

แบบจำลองการวัด (Measurement Model)

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยโปรแกรม SmartPLS 4 โดยประเมินความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง 4 ตัว ได้แก่ ค่านิยมองค์กร การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ ความคิดแบบผู้ประกอบการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินใช้เกณฑ์มาตรฐานดังนี้ (1) ความเชื่อมั่นของตัวชี้วัด (Indicator reliability) ผ่านค่า Outer Loading ซึ่งควรมากกว่า .70 (Hulland, 1999; Chin, 1998) (2) ความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Construct reliability) ผ่าน Cronbach's alpha, Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A) และ Jöreskog's rho (ρ_C) / Composite Reliability ซึ่งควรมากกว่า .70 (Henseler et al., 2016; Hair et al., 2022) และ (3) ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) ผ่านค่า Average Variance Extracted: AVE ซึ่งควรมากกว่า .50 (Fornell & Larcker, 1981)

ผลการประเมินคุณภาพเครื่องมือด้วย PLS-SEM (SmartPLS 4) ในตารางที่ 1 พบว่า outer loadings อยู่ในช่วง .806–.961 และ AVE ของแต่ละโครงสร้างเท่ากับ .785–.898 เกินเกณฑ์ .50 โดย OCV มี AVE = .898 หมายความว่าตัวแปรแฝงค่านิยมองค์กรอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้เกือบ 90% ซึ่งให้เห็นความชัดเจนของโครงสร้างที่วัด

ด้านความเชื่อมั่น ค่า Cronbach's α , ρ_A , ρ_C ส่วนใหญ่สูงกว่า .90 และหลายค่าเกิน .95 โดยเฉพาะ OCV (α , ρ_A , $\rho_C \approx .977$ –.981) ซึ่งแม้บ่งชี้ความสอดคล้องภายในที่สูงมาก แต่ตาม Hair et al. (2022) ค่าที่สูงมากอาจสะท้อนความซ้ำซ้อนของข้อคำถาม (item redundancy) ผู้วิจัยจึงตรวจสอบและระบุประเด็นนี้ไว้ในข้อจำกัดการวิจัยเพื่อความโปร่งใสทางวิชาการแล้ว

ตารางที่ 1 ค่า Factor Loading, AVE และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง

Variables	Loading	AVE	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Jöreskog's rho (ρ_C)	Cronbach's Alpha (α)
ค่านิยมองค์กร (OCV)		.898	.978	.981	.977
OCV1	.927				
OCV2	.957				
OCV3	.955				
OCV4	.961				

Variables	Loading	AVE	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Jöreskog's rho (ρ_C)	Cronbach's Alpha (α)
OCV5	.953				
OCV6	.931				
ความคิดแบบผู้ประกอบการ (EM)		.830	.902	.936	.898
EM1	.899				
EM2	.939				
EM3	.895				
การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ (EO)		.785	.948	.956	.945
EO1	.806				
EO2	.903				
EO3	.907				
EO4	.925				
EO5	.861				
EO6	.908				
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)		.875	.935	.954	.929
EP1	.935				
EP2	.948				
EP3	.923				

ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตารางที่ 2 ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก Fornell–Larcker Criterion และ Heterotrait–Monotrait Ratio: HTMT

Fornell–Larcker Criterion				
Variables	OCV	EM	EO	EP
ค่านิยมองค์กร (OCV)	.947			
ความคิดแบบผู้ประกอบการ (EM)	.606	.911		
การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ (EO)	.813	.618	.886	

Fornell-Larcker Criterion

Variables	OCV	EM	EO	EP
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	.656	.653	.635	.935

Heterotrait-Monotrait Ratio: HTMT

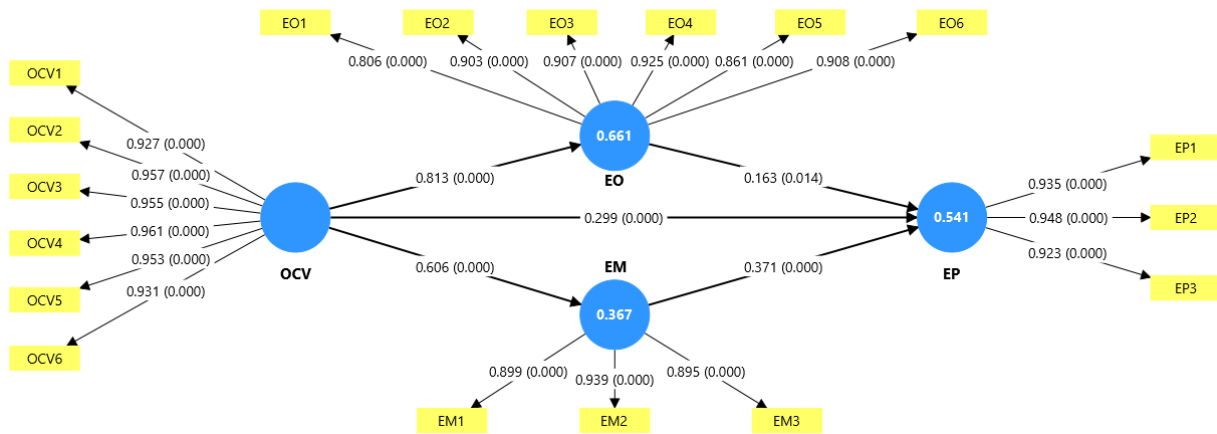
ค่านิยมองค์กร (OCV)				
ความคิดแบบผู้ประกอบการ (EM)	.645			
การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ (EO)	.843	.673		
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	.683	.712	.673	

การประเมินด้วย Fornell-Larcker และ HTMT พบว่าทุกโครงสร้างผ่านเกณฑ์ (ค่าบนแนวทแยงมากกว่าค่าสหสัมพันธ์ และ HTMT < .90: Henseler et al., 2015) อย่างไรก็ตาม สหสัมพันธ์ OCV-EO อยู่ระดับสูง (Fornell = .813; HTMT = .843) สอดคล้องกับตรรกะทฤษฎีที่ว่าค่านิยมองค์กรผลักดันพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แต่ในเชิงเทคนิคอาจเพิ่มความเสี่ยง multicollinearity ในขั้นประเมินแบบจำลองโครงสร้าง ผู้วิจัยจึงตรวจสอบ inner VIF ตามเกณฑ์ Hair et al. (2022) (VIF < 5.0) และนำเสนอไว้ในส่วนข้อจำกัดการวิจัยแล้ว

แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

ผลการวิเคราะห์แบบจำลอง (ตารางที่ 3-4) ซึ่งว่าโมเดลมีศักยภาพในการอธิบายและทำนายอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (R^2 : EM = .367, EO = .661, EP = .541; Q^2 predict > 0 ทุกตัว) การเปรียบเทียบเส้นทางแสดงว่าอิทธิพลจาก OCV \rightarrow EO (β = .813) มีขนาดใหญ่กว่าทาง OCV \rightarrow EM (β = .606) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนธรรมชาติของค่านิยมองค์กรที่มักส่งผลโดยตรงต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนกรอบความคิดรายบุคคลโดยตรง ข้อสังเกตนี้สอดคล้องกับค่า R^2 ที่ EO (.661) สูงกว่า EM (.367) อย่างชัดเจน

ในขณะที่เส้นทางสู่ผลการปฏิบัติงาน พบว่า EM \rightarrow EP (β = .371, f^2 = .176) มีอิทธิพลปานกลางและแข็งแกร่งกว่าทาง EO \rightarrow EP (β = .163, f^2 = .018) ซึ่งแม้มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีอิทธิพลเชิงขนาดเล็กน้อย ผลลัพธ์นี้สะท้อนว่า กลไกการสร้างกรอบความคิดเชิงผู้ประกอบการในระดับบุคคลมีบทบาทที่ทรงพลังมากกว่าการกำหนดทิศทางองค์กรเพียงอย่างเดียวในการถ่ายทอดค่านิยมองค์กรไปสู่ผลลัพธ์เชิงปฏิบัติ



ภาพที่ 2 แบบจำลองโครงสร้างขั้นสุดท้าย พร้อมค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง

ตารางที่ 3 สัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) และความสามารถในการทำนาย ($Q^2_{predict}$)

Endogenous Construct	R^2	$Q^2_{predict}$
ความคิดแบบผู้ประกอบการ (EM)	.367	.364
การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ (EO)	.661	.659
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	.541	.428

ตารางที่ 4 ค่า Standardized Estimate, t-value, p-value และค่า Effect Size (f^2) (Cohen, 1988)

Path	β	t-value	p-value	Cohen's f^2
OCV → EM	.606	18.858	.000	0.581
OCV → EO	.813	46.227	.000	1.948
OCV → EP	.299	4.642	.000	0.063
EM → EP	.371	7.855	.000	0.176
EO → EP	.163	2.446	.014	0.018

การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม (Mediation Effects)

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 5 พบว่าเส้นทาง OCV → EO → EP มีอิทธิพลทางอ้อมเพียงเล็กน้อย ($\beta = .132, p < .05$) ขณะที่เส้นทาง OCV → EM → EP มีอิทธิพลทางอ้อมสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = .225, p < .001$) แสดงว่าแม้ EO จะทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน แต่ EM มีบทบาทที่ทรงพลังมากกว่า ในการแปลงค่านิยมองค์กรไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ ค่านิยมองค์กรมีผลต่อผลงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อ

สามารถหล่อหลอมให้บุคลากรมีกรอบความคิดแบบผู้ประกอบการ การค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า การเสริมสร้างความคิดเชิงผู้ประกอบการในระดับบุคคล อาจเป็นกลไกที่สำคัญกว่าการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว

ตารางที่ 5 อิทธิพลทางอ้อมแบบเฉพาะเจาะจง (Specific Indirect Effects)

Indirect Path	β	t-value	p-value
OCV \rightarrow EO \rightarrow EP	.132	2.448	.014
OCV \rightarrow EM \rightarrow EP	.225	6.898	.000

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 6 ด้วยวิธี Bootstrapping (5,000 ครั้ง) พบว่า สมมติฐานทั้ง 7 ข้อได้รับการสนับสนุนครบถ้วน โดยเส้นทางเชิงโครงสร้างทั้งหมดมีอิทธิพลเชิงบวกและมีความสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และช่วงความเชื่อมั่น 95% CI ไม่ครอบคลุมศูนย์ ซึ่งยืนยันความถูกต้องของสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมด

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	Structural Path	β	t-value	p-value	95% CI (Bias-Corrected)	Result
H1	OCV \rightarrow EO	.813	46.227	.000	[0.777, 0.845]	Supported
H2	OCV \rightarrow EM	.606	18.858	.000	[0.538, 0.665]	Supported
H3	EO \rightarrow EP	.163	2.446	.014	[0.032, 0.292]	Supported
H4	EM \rightarrow EP	.371	7.855	.000	[0.275, 0.459]	Supported
H5	OCV \rightarrow EO \rightarrow EP	.132	2.448	.014	[0.026, 0.238]	Supported
H6	OCV \rightarrow EM \rightarrow EP	.225	6.898	.000	[0.162, 0.289]	Supported
H7	OCV \rightarrow EP	.299	4.642	.000	[0.171, 0.426]	Supported

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยยืนยันว่าแบบจำลองมีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงสูง เครื่องมือวิจัยมีความน่าเชื่อถือ และสามารถวัดโครงสร้างได้ถูกต้อง การทดสอบโมเดลโครงสร้างแสดงศักยภาพในการอธิบายและทำนายระดับปานกลางถึงสูง (R^2 : EM = 0.367, EO = 0.661, EP = 0.541) โดยทุกเส้นทางเชิงสาเหตุมีความสำคัญทางสถิติ คำนียมองค์กรส่งอิทธิพลสูงต่อ EO ($\beta = 0.813$) และ EM ($\beta = 0.606$) รวมถึงมีผลโดยตรงต่อ EP ($\beta = 0.299$) ขณะที่ EO ($\beta = 0.163$) และ EM ($\beta = 0.371$) ต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ EP การวิเคราะห์ทางอ้อมชี้ว่า OCV ส่งผลต่อ EP ผ่าน EO ($\beta = 0.132$) และโดยเฉพาะผ่าน EM ($\beta = 0.225$) ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางสำคัญ ผลลัพธ์สนับสนุนสมมติฐานทั้ง 7 ข้อและตอกย้ำว่า คำนียมองค์กรเป็นกลไกหลักที่ส่งเสริม EO และ EM เพื่อนำไปสู่การยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

อภิปรายผล

อิทธิพลของค่านิยมองค์กรต่อการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและความคิดแบบผู้ประกอบการในบริบทอุตสาหกรรมเกษตรไทย

ผลการวิจัยที่แสดงว่าค่านิยมองค์กรมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ (EO) มากกว่าต่อความคิดแบบผู้ประกอบการ (EM) สะท้อนลักษณะเฉพาะของโครงสร้างองค์กรในอุตสาหกรรมเกษตรไทย ตามทัศนะของ Denison & Mishra (1995) ค่านิยมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมและพฤติกรรม แต่ในบริบทที่มีการตัดสินใจแบบรวมศูนย์และลำดับชั้นที่ชัดเจน ค่านิยมที่ถูกประกาศและสื่อสารจากฝ่ายบริหารระดับสูงมักถูกถ่ายทอดไปสู่พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้โดยตรงและรวดเร็วกว่าการหล่อหลอมกรอบความคิดในระดับบุคคล

ในขณะที่ความคิดแบบผู้ประกอบการต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่ซับซ้อนกว่า โดยผ่านกลไกทางสังคมและจิตวิทยา เช่น การขัดเกลาทางสังคมและการสร้างความหมายร่วมกันกับผู้นำ การสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (person-organization fit) และการรับรู้ถึงความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Edwards & Cable, 2009; Kristof-Brown et al., 2005; Harinie et al., 2017) กลไกเหล่านี้ต้องอาศัยเวลาและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตีความและปรับตัว จึงอธิบายได้ว่าเหตุใดอิทธิพลของค่านิยมองค์กรต่อ EM จึงมีระดับต่ำกว่าเมื่อเทียบกับ EO

ความคิดแบบผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเกษตร

การทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการกับผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Wales et al., 2019) ผลการวิจัยนี้กลับแสดงให้เห็นว่าความคิดแบบผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า

ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้ด้วยลักษณะเฉพาะของงานในบริบทองค์กรที่ทำการวิจัย ซึ่งเน้นประสิทธิภาพของกระบวนการคุณภาพของงานในระดับปฏิบัติการ การปรับปรุงในระดับจุลภาค เช่น การลดของเสีย และการปรับปรุงกระบวนการภายใน สามารถส่งผลต่อผลลัพธ์ได้ทันทีโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการอนุมัติหลายขั้นตอน ความคิดแบบผู้ประกอบการของพนักงานจึงทำหน้าที่เป็นตัวกลไกที่อยู่ใกล้ชิดกับจุดที่เกิดผลลัพธ์ ในขณะที่การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการต้องอาศัยการกระจายอำนาจ การจัดสรรทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงระบบ ซึ่งดำเนินการได้ช้ากว่าในโครงสร้างแบบรวมศูนย์ (Kozlowski & Klein, 2000)

งานวิจัยล่าสุดยังชี้ให้เห็นว่าความคิดแบบผู้ประกอบการทำงานร่วมกับการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลลัพธ์ขององค์กร (Daspit et al., 2023; Rigtering et al., 2024) อย่างไรก็ตาม ในสภาพแวดล้อมที่อำนาจการตัดสินใจมีการกระจุกตัว ความคิดแบบผู้ประกอบการสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่ปฏิบัติการได้มากกว่า จึงทำให้เห็นอิทธิพลของความคิดแบบผู้ประกอบการต่อผลการปฏิบัติงานชัดเจนกว่าการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ

บทบาทส่งผ่านระหว่างความคิดแบบผู้ประกอบการและการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าเส้นทางการส่งผ่านผลผ่านความคิดแบบผู้ประกอบการ (OCV→EM→EP) มีความแข็งแกร่งมากกว่าเส้นทางการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ (OCV→EO→EP) ในกรอบทฤษฎี Resource-Based View และ Dynamic Capabilities (Barney, 1991; Teece et al., 1997) ค่านิยมขององค์กรถือเป็นทรัพยากรที่ฝังลึกในองค์กรซึ่งต้องถูกแปลงให้เป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดผลได้

เส้นทางผ่านความคิดแบบผู้ประกอบการแสดงให้เห็นความแข็งแกร่งมากกว่าเนื่องจากความคิดแบบผู้ประกอบการเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ดุลยพินิจในระดับจุลภาคเพื่อทดลอง เรียนรู้ และขยายผลการปฏิบัติที่ดีภายใต้กรอบของขั้นตอนการปฏิบัติมาตรฐาน (SOP) และมาตรฐานคุณภาพ (GMP/HACCP) ได้อย่างรวดเร็วและมีต้นทุนทางการเมืองต่ำ ในขณะที่เส้นทางผ่านการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการต้องผ่านขั้นตอนการอนุมัติ การเปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากร และการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง จึงเกิดการสูญเสียประสิทธิผลมากกว่า หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าค่านิยมองค์กรมักส่งผลผ่านตัวแปรคั่นกลางมากกว่าการส่งผลโดยตรง สอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ (Chu et al., 2024)

การเชื่อมโยงกับค่านิยมเฉพาะบริษัท

ค่านิยมหลัก 6 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์สามารถเชื่อมโยงกับมิติของการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Charoen Pokphand Group, n.d.) และสามารถจัดลำดับตามกรอบ sensing-seizing-transforming ของ Teece (2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่านิยมเรื่องคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ทำหน้าที่เป็นฐานของความไว้วางใจและความรู้สึกลดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งช่วยให้ความคิดแบบผู้ประกอบการสามารถพัฒนาและถูกแปลงเป็นผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมประจำวันได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี งานวิจัยนี้ยืนยันบทบาทสำคัญของค่านิยมองค์กรที่ไม่เพียงเป็นวัฒนธรรม แต่ยังเป็นหน้าที่เป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านความคิดแบบผู้ประกอบการและการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ ผลลัพธ์ช่วยขยายกรอบทฤษฎีด้าน value congruence และ entrepreneurial behavior โดยเน้นว่าค่านิยมองค์กรที่ชัดเจนสามารถหล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมผู้ประกอบการ ทั้งในระดับบุคคลและกลยุทธ์ สุดท้ายสะท้อนออกมาในผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยนี้จึงมีส่วนเติมเต็มช่องว่างเชิงทฤษฎี โดยเฉพาะในบริบทเกษตรอุตสาหกรรมของไทยที่ยังมีการศึกษาไม่มาก

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ องค์กรควรปลูกฝังค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เช่น ความซื่อสัตย์ ความคิดสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการทำงานอย่างมีคุณภาพ เพราะสามารถแปลงเป็นกรอบคิดและพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สำหรับผู้บริหาร ควรพัฒนาโครงการที่กระตุ้น entrepreneurial mindset เช่น การอบรมด้านนวัตกรรม การสร้าง psychological safety และการให้รางวัลแก่ความพยายามริเริ่มสิ่งใหม่ ขณะเดียวกัน นโยบายและโครงสร้างองค์กรก็ควรเอื้อต่อ entrepreneurial orientation เช่น เปิดโอกาสให้ทีมงานทดลองโครงการใหม่ จัดสรรทรัพยากรสำหรับการทดลอง และสร้างระบบวัดผลที่เน้นทั้งคุณภาพและนวัตกรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ข้อจำกัดของงานนี้คือการใช้แบบสอบถามตนเอง (self-report) และข้อมูลภาคตัดขวาง (cross-sectional) ซึ่งอาจจำกัดการอธิบายเชิงเหตุผล งานวิจัยต่อไปควรใช้ข้อมูลแบบ longitudinal เพื่อศึกษาผลระยะยาว หรือ mixed-methods เพื่อให้เข้าใจเชิงลึกมากขึ้น นอกจากนี้ ควรขยายการศึกษาไปยังอุตสาหกรรมอื่นหรือเปรียบเทียบข้ามประเทศเพื่อเพิ่มความทั่วไปของผลลัพธ์ อีกทั้งการเพิ่มตัวแปรกำกับ เช่น ภาวะผู้นำหรือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม จะช่วยให้เข้าใจพลวัตระหว่างค่านิยมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- จันทร์จิรา ก้องทองสมุทร. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ค่านิยมร่วมขององค์กรกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม. *วารสารพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม*, 1(2), 4–15.
- สามารถ อัยกร. (2566). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย. *สหวิทยาการและความยั่งยืนปริทัศน์ไทย*, 12(2), 156–169.
- Ali, A., Aima, A., Bhasin, J., & Hisrich, R. D. (2021). Measuring entrepreneurial orientation in developing economies: Scale development and validation. *Jindal Journal of Business Research*, 10(2), 147–162.
- Alqhaiwi, A. (2024). Ethical behavior and employee performance: Service performance and customer-oriented OCB in organizations. *Journal of Business Ethics and Management*, 19(2), 115–130.
- Aungkulanon, P., Atthirawong, W., Luangpaiboon, P., & Chanpuypetch, W. (2024). Navigating supply chain resilience: A hybrid approach to agri-food supplier selection. *Mathematics*, 12(10), 1598.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495–514.
- Cao, J., & Zhang, W. (2023). Investigating the impact of value congruence on work engagement in EFL teachers: The role of teacher enthusiasm. *Frontiers in Psychology*, 14, 1264126.
- Charoen Pokphand Group. (n.d.). Our core values. Retrieved August 31, 2025, from <https://www.cpgroupglobal.com/>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Chu, X., Yu, J., Litifu, A., Zhao, W., Wei, X., Wang, P., & Wei, J. (2024). Organizational support and task performance: A multiple mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1258177.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., & Randolph-Seng, B. (2023). Entrepreneurial orientation and entrepreneurial mindset: Toward an integrative framework. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 174–199.



- Davis, M. H., Hall, J. A., & Mayer, P. S. (2016). Developing a new measure of entrepreneurial mindset: Reliability, validity, and implications for practitioners. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 21–48.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Dinesh Babu, K., Sharma, R., & Singh, A. (2024). Ambidextrous leadership and employee performance: The dual pathways of innovation and efficiency. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 251–269.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Harinie, L. T., Sudiro, A., Rahayu, M., & Fatchan, A. (2017). Study of the Bandura's social cognitive learning theory for the entrepreneurship learning process. *The Social Sciences*, 6(1), 1–6.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
- Hung, Y.-C., Su, Y.-P., & Lou, C.-S. (2022). Organizational culture's impact on individual work performance. *Sustainability*, 14(11), 6897.
- Keefe, D. H. S., Jang, H., & Sur, J.-M. (2024). Digitalization for agricultural supply chains resilience: Perspectives from Indonesia as an ASEAN member. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(4), 180–186.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2012). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(8), 856–866.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Jossey-Bass.





- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281–342.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2021). Understanding the dynamics of entrepreneurship through frameworks and mindsets. *Small Business Economics, 57*(1), 9–26.
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2024). Role of entrepreneurial orientation, information management and knowledge management in improving firm performance. *International Journal of Information Management, 76*, 102802.
- Liang, Y., Koo, J.-M., & Lee, M.-J. (2024). The interplay of environmental dynamism, digitalization capability, green entrepreneurial orientation, and sustainable performance. *Sustainability, 16*(17), 7674.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135–172.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 29*(7), 770–791.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management, 35*(10), 2436–2449.
- Pidduck, R. J., Clark, D., & Lumpkin, G. T. (2021). Entrepreneurial mindset: Dispositional beliefs, opportunity beliefs, and entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 45*(5), 1208–1236.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.
- Qalati, S. A., Li, W., Ahmed, N., & Ali, S. (2022). Examining the role of organizational citizenship behavior in employee performance: Evidence from SMEs. *Frontiers in Psychology, 13*, 880613.
- Rigtering, J. P. C., Eggers, F., Kraus, S., & Chang, M. (2024). Individual entrepreneurial orientation and employee performance: The role of entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Business Venturing Insights, 21*, e00472.
- Rostain, M. (2021). The impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights, 15*, e00234.





- Tafese Keltu, T. (2024). Human resource development practices and employee performance: Training, career development, teamwork, and counseling. *Human Resource Development International*, 27(1), 34–55.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sensing, seizing, and reconfiguring). *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2019). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 37(2), 95–119.

