

องค์ประกอบที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

Elements Affecting the Development of Effectiveness Direct Selling Network Business in Thailand

โชคชัย หะรินพลสิทธิ์*

(Chokchai Harinpolsith)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อ การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย (2) ค่าน้ำหนักปัจจัยของ การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย (3) แนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ นักธุรกิจเครือข่ายขายตรงระดับผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานขึ้นไปทำงานอยู่ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จำนวน 20 คน โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจาก นักธุรกิจเครือข่ายขายตรงที่ยังไม่มีตำแหน่งผู้บริหาร (ลูกทีม) ที่ทำงานอยู่ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จำนวน 380 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

ผลการวิจัย พบว่า (1) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ทุกปัจจัยมีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.63 0.50 0.59 และ 1.00 ตามลำดับ (2) ค่าน้ำหนักปัจจัยของ การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ประกอบไปด้วย ด้านการเงิน ($\text{Lamda} = 0.48$) ด้านลูกค้า ($\text{Lamda} = 0.64$) ด้านกระบวนการภายใน ($\text{Lamda} = 0.53$) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth : $\text{Lamda} = 0.61$) (3) แนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ต้องเน้นการปรับปรุงในเรื่องการให้ข้อมูลสินค้า ทั้งกับเครือข่ายเองและตัวลูกค้าผู้บริโภคที่ใช้สินค้าโดยตรงรวมถึง การแนะนำการใช้ ดิจิทัลเทคโนโลยี และสื่อโซเชียลมีเดีย มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้มากขึ้น

คำสำคัญ: การพัฒนา ประสิทธิภาพ ธุรกิจเครือข่ายขายตรง

*ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.10170. ภายใต้การควบคุมของอาจารย์ ดร.ลาวัลย์ ต้นสกุลรุ่งเรือง

Doctorate of Business Administration Program Bangkok Thonburi University.10170

Corresponding author: Chokchai6692@gmail.com

ABSTRACT

The goal of this study was to learn more about: (1) The elements of transformational leadership, corporate culture, corporate climate, and organizational commitment that influence the growth of direct selling network enterprises in Thailand. (2) The importance of increasing the effectiveness of network direct selling firms in Thailand. (3) Directions for executives to improve Thailand's direct selling network enterprises' effectiveness. Twenty executives with businesses in the direct sales network were among the primary informants used in the qualitative investigation. The executives work for direct selling network organizations in Thailand at the team level and higher. Purposive sample of 380 persons from the industry was used in the quantitative research to gather data from direct sales network businesses and employees (team members) that work for companies that run direct sales networks in Thailand.

The research's findings revealed that (1) Corporate culture, corporate climate, and dedication to the organization are all changing. The aforementioned elements have an impact on the growth and effectiveness of direct selling network firms in Thailand. The results of the direct influence values were 0.63, 0.50, 0.59, and 1.00. (2) The importance of finance (Lamda = 0.48) ; Customer: (Lamda = 0.64) ; Internal Process (Lamda = 0.53); learning and growth (Lamda = 0.61); and increasing the effectiveness of direct selling network firms in Thailand. (3) Improving product information is a key component of executive guidelines for increasing the effectiveness of Thailand's direct selling network company. Customers that utilize the product directly as well as users of the network itself are all included. To assist improve management efficiency in the field of direct selling firms in Thailand, improving product information should also involve the use of digital technology and social media.

Keywords: Development, Effectiveness, Direct Selling Network Business

Article history:

Received 10 October 2021

Revised 1 February 2022

Accepted 4 February 2022

SIMILARITY INDEX = 2.51 %

1. บทนำ

ธุรกิจเครือข่ายขายตรงเป็นรูปแบบการตลาดรูปแบบใหม่ที่ก้าวเข้ามาเกี่ยวข้องกับชีวิตในโลกยุคปัจจุบันและที่เปิดโอกาสให้ผู้บริโภค สามารถได้เป็นเจ้าของธุรกิจที่สร้างรายได้จำนวนมากโดยไม่ต้องมีความเสี่ยงและไม่ต้องลงทุนเงิน จำนวนมากเหมือนกับการทำธุรกิจทั่ว ๆ ไป เริ่มต้นจากการใช้ผลิตภัณฑ์และเมื่อใช้ดีเกิดความประทับใจในตัวผลิตภัณฑ์ที่ใช้จึงแนะนำบอกต่อให้คนที่รู้จักธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว และจากข้อมูลของสมาคมการขายตรงไทย (Thai Direct Selling Association : TDSA) ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาพันธ์การขายตรงโลก (WFDSA) ได้รวบรวมสถิติการเติบโตของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 ถึง ปีพ.ศ.2562 พบว่า มูลค่าตลาดรวมสุทธิของธุรกิจเครือข่ายขายตรงไทย ในปี 2557 มีมูลค่า 67,200 ล้านบาท ในปี 2558 มีมูลค่า 69,300 ล้านบาท ในปี 2559 มีมูลค่า 70,000 ล้านบาท ในปี 2560 มีมูลค่าสูงถึง 71,000 ล้านบาท ในปี 2561 มีมูลค่า 69,800 ล้านบาท ซึ่งลดลง และในปี 2562 มีมูลค่าเพิ่มขึ้นเป็น 70,100 ล้านบาท จากข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงการเติบโตของธุรกิจเครือข่ายขายตรงที่มีแนวโน้มที่จะเติบโตมากขึ้น แม้ว่าจะมีมูลค่าลดลงเล็กน้อยในปี 2563 ทั้งนี้ เนื่องจากภาพรวมของตลาดมีความเติบโตน้อยกว่าปัจจัยเศรษฐกิจ และภาวะโรคระบาดที่ยังไม่มีแนวโน้มถึงการสิ้นสุด

อย่างไรก็ตามปัจจุบันธุรกิจเครือข่ายขายตรงยังพบปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในประเด็นต่างๆ (พิชชาภา ทองดียิ่ง.2561: 3) เช่น 1. ปัญหาด้านบุคลากร เนื่องจากนักธุรกิจเครือข่ายขายตรงบางคนไม่มีทักษะในการขายที่ดีพอ ทำให้ภาพพจน์ของธุรกิจนั้นไม่ดี ขาดความเชื่อถือและศรัทธาในธุรกิจเครือข่ายขายตรง ไม่มีความอดทน ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมธุรกิจเดียวกัน ขาดทักษะการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ 2. ปัญหาเกิดจากการบริหารเครือข่ายนักธุรกิจเครือข่ายขายตรงยังขาดประสบการณ์ในการสร้างเครือข่ายและการบริหารเครือข่ายไม่เข้าใจแผนการตลาดดีเท่าที่ควร ยังขาดแรงบันดาลใจที่จะทำให้เกิดพลังแห่งความฝันหรือความหวังและที่สำคัญ ส่วนมากขาดจริยธรรมในการขายทำอย่างไรก็ได้เพื่อให้ได้ยอดขายมากที่สุด โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นภาระเดือดร้อนเปรียบผู้บริโภค หรือนักธุรกิจเครือข่ายขายตรงด้วยกันจึงทำให้ไม่สามารถที่จะก้าวไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ 3. ปัญหาเกิดจากความไม่เข้าใจระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการ นักธุรกิจเครือข่ายขายตรงที่ล้มเหลวส่วนใหญ่มักไม่รู้ตัวตนเองกำลังอยู่ในธุรกิจอะไรหรือรู้แต่ไม่ศึกษาว่าธุรกิจนั้นกำลังถูกคุกคามจากอะไร คู่แข่งมีการปรับตัวอย่างไร ผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงรสนิยมหรือไม่ จึงมักจะทำธุรกิจในรูปแบบเดิมอยู่ตลอดเวลา บางคนมีแนวคิดทางธุรกิจที่ชัดเจน แต่เวลานำแนวคิดไปปฏิบัติกลับทำงานแบบไม่เป็นระบบ 4. ปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการ ธุรกิจเครือข่ายขายตรงหลายบริษัทไม่มีการคาดการณ์สภาพการแข่งขันได้อย่างเหมาะสม เพราะการแข่งขันในธุรกิจมีอยู่ตลอดเวลาผู้ประกอบการที่ไม่เรียนรู้สภาพที่แท้จริงของตลาดหรือประมาณการระดับการแข่งขันต่ำกว่าความเป็นจริงมีโอกาสล้มเหลวได้มาก และ 5. ปัญหาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากนักธุรกิจเครือข่ายขายตรงบางรายมักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการไม่สนใจต่อเป้าหมายขององค์การพูดถึงบริษัทในทางที่ไม่สร้างสรรค์ไม่ยอมรับนโยบายและการบริหารของบริษัท

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจเครือข่ายขายตรงจึงเห็นความสำคัญของปัญหา และสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบในการสร้างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมย่อยองค์การ การสร้างความผูกพัน และการสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การ ที่เป็นองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรง ดังนั้นจึงศึกษาเรื่อง องค์ประกอบที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย เพื่อจะได้แนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงใน

ประเทศไทย และเพื่อให้องค์กรต่าง ๆ สามารถนำผลการศึกษาในครั้งนี้มาเป็นแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อ การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาคำแนะนำนักปัจจัยของ การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย
3. เพื่อค้นหาแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินการอย่างชัดเจน ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานเพื่อให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุความสำเร็จ (Burns, (1978) Yukl; (1998) ; Organ and Beteman, (1991)

ในส่วนของการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership behaviors approach) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach to leadership) เป็นต้น ศึกษาแนวคิดของ Yukl (1998: 8 - 11) ได้สรุปแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำออกเป็น 4 แนวทาง คือ (1) แนวการศึกษา ลักษณะนิสัยผู้นำ (Trait approach) ของ Kirkpatrick and Locke, (1996) เป็นแนวทางการศึกษาพัฒนา มาจากทฤษฎีบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งทำการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำ โดยมีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ไม่สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างได้ และ Stogdill, (1974) ศึกษาพบว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จดังนี้ มีความรับผิดชอบความ มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าที่จะเสี่ยง ยอมรับการ ตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น (2) แนวการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior approach) ซึ่งการศึกษา พฤติกรรมของผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้น มีทฤษฎี XY ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ส่วนงานวิจัยของ Fleishman and Harris, (1962) จากมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ซึ่งสามารถที่จะสรุปพฤติกรรมของผู้นำ ออกเป็น ประเด็นสำคัญได้ 2 ลักษณะ คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นงาน และ 2) พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นคน (3) แนวการศึกษาอำนาจของผู้นำ (Power influence approach) ซึ่งตามแนวคิดของ French and Raven, (1968) ได้แบ่งประเภทอำนาจที่สำคัญออกเป็น 5 ประเภท คือ 1) อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) 2) อำนาจแห่งการให้โทษ (Coercive power) 3) อำนาจโดยตำแหน่ง (Legitimate power) 4) อำนาจความ เชี่ยวชาญ (Expert power) และ 5) อำนาจการอ้างอิง (Referent power) และแนวทางสุดท้ายคือ (4) แนว การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) ซึ่งนักวิชาการที่ได้ศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and

Blanchard (1982) ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย (The Path - goal Theory) ของ House, (1971) และ ทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom and Yetton, (1973)

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ Moorhead and Griffin, (1995: 440) Gordon, (1999 : 342) สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 4 - 6) พร ภิเศก (2546: 27) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) และวิรัช สงวนวงศ์วาน (2547:20) ซึ่งสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนด พฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ของ องค์การ

ส่วนรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ Denison, (1990: 4-16) ได้แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบการมีส่วนร่วม(Involvement Culture) 2) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความเป็น เอกภาพ (Consistency Culture) 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) และ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ (Mission Culture) ส่วน Cameron and Quinn, (1999: 32 - 40) ได้แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Hierarchy Culture) 2) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการตลาด (Market Culture) 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) และ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการปรับตัว (Adhocracy culture) ในขณะที่ Daft, (2008: 434 – 437) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบ เน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) 2) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement Culture) 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) และ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) และ Slocum and Hellriegel, (2011: 491- 495) ได้ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การจากบริษัทชั้นนำของโลกหลายแห่ง และได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) (2) วัฒนธรรมองค์การ เน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) (3) วัฒนธรรมองค์การเน้นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) และ (4) วัฒนธรรมองค์การเน้นการตลาด (Market Culture)

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

Litwin and Stringer, (1968) ให้ความหมายของคำว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวังและ แรงจูงใจของแต่ละบุคคลบรรยากาศองค์การเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่สามารถใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์อธิบายได้และบรรยากาศในรูปขององค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่ง มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การและประสิทธิภาพขององค์การ

ในการนี้ Litwin and Stringer, (1968) ได้เสนอองค์ประกอบของ บรรยากาศไว้ 8 มิติ คือ 1. โครงสร้าง (Structure) 2. ความท้าทายและความรับผิดชอบงาน (Challenge and Responsibility) 3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) 4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment Approval and Dis approval) 5. ความขัดแย้ง (Conflict) 6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectations) 7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ (Organizational identity) และ 8. การเสี่ยงและการรับผิดชอบต่อความ

เสี่ยง (Performance Standards Risk and Risk) และได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์การ 4 แบบ เช่นกัน ซึ่งได้แก่ 1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) เป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร 2. บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (Affiliative Climate) ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดสนิทสนม และมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความพึงพอใจในงานสูง 3. บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Climate) ถือเอาเป้าหมายขององค์การเป็นหลักสำคัญ และ 4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centers Climate) มีลักษณะสำคัญ คือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของบรรยากาศองค์การได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง พฤติกรรมอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์การซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรโดยรวม ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การนั้นๆ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Hoy et al. (2004) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย (1) บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) (2) บรรยากาศแบบให้ความร่วมมือ (Engaged Climate) (3) บรรยากาศแบบไม่ให้ความร่วมมือ (Disengaged Climate) และ (4) บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate)

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

Sheldon. (1971: 47) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่า อายุ ตำแหน่งงาน ปัจจัยด้านประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ Allen and Meyer, (1990: 52) ได้ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1 ด้านความผูกพันด้านจิตใจ เป็นแบบวัดซึ่งประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า 7 ระดับ มีข้อคำถามทั้งที่เป็นทางบวก และที่เป็นข้อคำถามทางลบ มีค่าความเชื่อมั่น 0.87 โดยในด้านความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ด้านที่ 2 ความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ด้านที่ 3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านที่ 4 ความภาคภูมิใจในการใช้เวลาที่เหลืออยู่เพื่ออุทิศให้กับองค์การ

2 ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ในงาน เป็นการประเมินความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน เป็นแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ แบบประมาณค่า 7 ระดับ มีข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ มีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.75 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านคือ ด้านที่ 1 ความต้องการที่จะคงอยู่ในงานต่อไป ทั้งนี้อาจเนื่องจากภาระด้านการเงินหรือการต้องการตอบแทนบางอย่างให้กับองค์การ ด้านที่ 2 ความรู้สึกไม่มั่นคงหากมีการเปลี่ยนแปลงที่ทำงานใหม่ ด้านที่ 3 ความรู้สึกกลัวว่าจะสูญเสียบางอย่างไปหลังจากได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจและกำลังสติปัญญาให้กับองค์การไว้

3 ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่แน่ใจถึงเลในการลาออก กล่าวคือผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาจะผิดหวังและเป็นความรู้สึกว่าที่ต้องอยู่ในองค์การเนื่องจากเป็นพันธะและหน้าที่ต่อองค์การต่องานในความรับผิดชอบ เป็นแบบ สอบถามจำนวน 8 ข้อเป็นการประมาณค่าคะแนน 7 ระดับ ข้อคำถามทั้งหมดมีทั้งทางบวกและลบ มีค่าความเชื่อมั่น 0.79

โดยสรุปแล้ว ผู้วิจัยสรุปความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึง ทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การและต้องการทำงานอยู่ต่อไป ผู้วิจัยได้นำตัวแปรและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาของ Allen and Meyer,

(1990) มาใช้ในการศึกษาค้นคว้า ซึ่งประกอบ ด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Affective Commitment) (2) ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ในองค์การ (Continuance Commitment) และ (3) ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของธุรกิจ

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549 : 111-114) เห็นว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง องค์ประกอบ ตัวชี้วัด 10 ประการขององค์การ ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ (Vision) (2) นโยบาย (Policy) (3) องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) (4) ภาวะผู้นำ (Leadership) (5) การจัดการ (Management) (6) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (People Participation) (7) ความตระหนักถึงธรรมชาติ (Nature Environmental) (8) การตระหนักถึงสังคม (Social Awareness) (9)บรรยากาศการทำงาน (Work Climate) และ(10) สันติภาพในองค์การ (Peaceful Organization) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้คำนิยาม ประสิทธิภาพคล้ายคลึงกัน คือ กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ซึ่งถือว่าเป็น ประสิทธิภาพของกลุ่ม เช่น Fiedler (1967) Schein (1973) และ Steers (1977) เป็นต้น ส่วน Lawless (1979) ได้มีความเห็นว่าประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผล ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมี ตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การ 5 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิต ขวัญและกำลังใจ การปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัว และความเป็นปึกแผ่นขององค์การ

ผลการศึกษาของแก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ นิคม เจริญจินดา และวิมล เวศสุนทรเทพ (2560) ที่พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณภาพ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่าน นโยบายขององค์การ

งานของ Asiedu, Sarfoand Adjei (2014 : 288) แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเมื่อร่วมกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลที่สามารถช่วยปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงาน

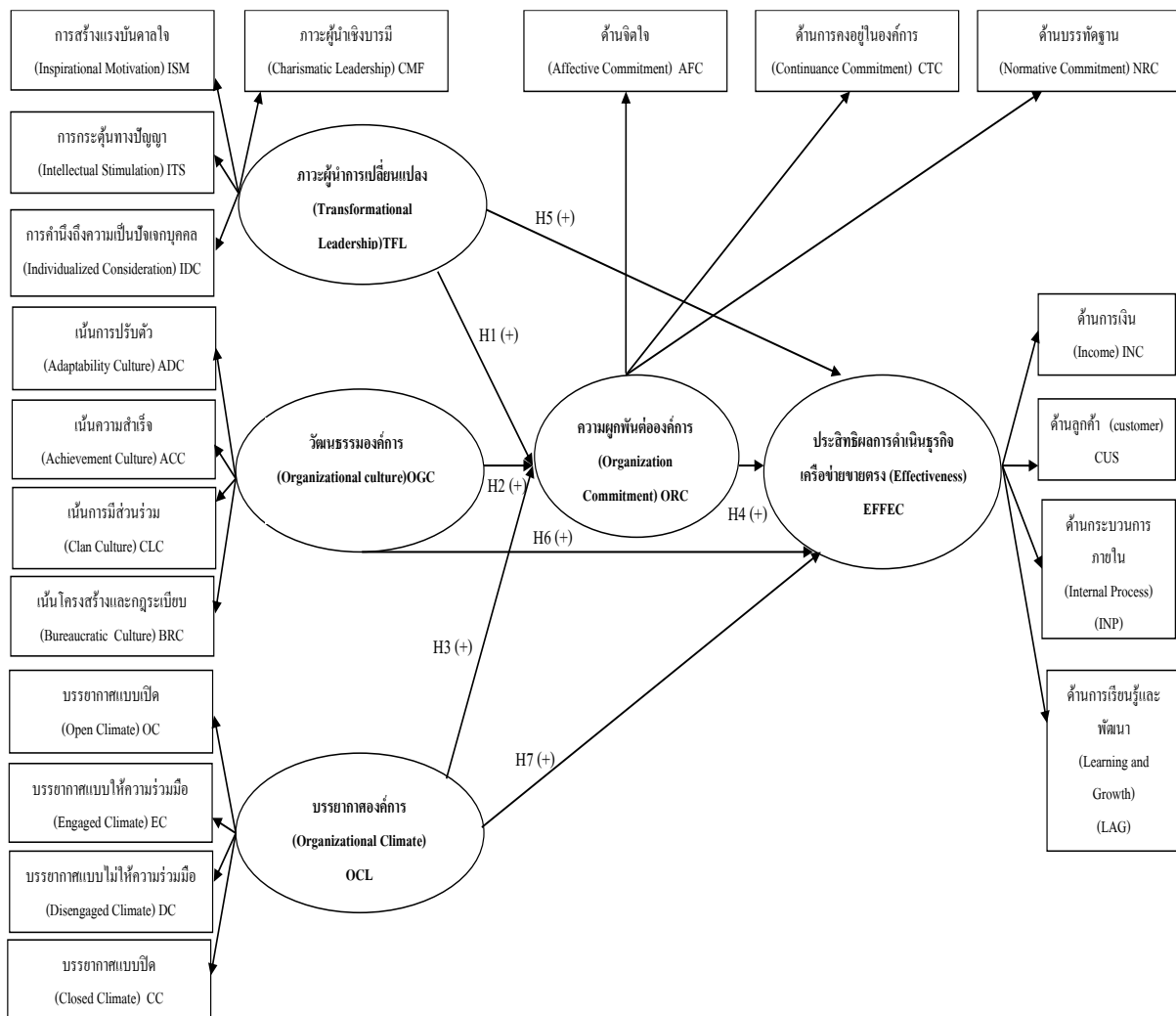
นวลปรางค์ ภาคสาร และจันทนา แสนสุข (2559) ศึกษาพบว่า บรรยากาศ องค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงาน ส่วนงานของ พุทธพร สัมภาวะผล, พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2559), พินิจดา คากรฤชา, ภณิดา สุนทรไชยและนิศาตร์ณ์ โชติเชย (2560) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร และผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านต่าง ๆ ทั้ง ทางด้านโครงสร้าง ขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นส่งผลที่ดีต่อทั้งองค์การและ พนักงานช่วยนำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การปรับปรุงการทำงาน โดย Reddin (1970) กล่าวว่า ประสิทธิภาพพิจารณาได้ 3 ระดับ คือระดับองค์การ (Corporate) ระดับหน่วยงาน (Departmental) และระดับ บุคคล (Managerial)

สำหรับแนวคิดในการวัดประสิทธิผลนั้น Steers (1977 : 8) ได้เสนอว่า สามารถทำได้ดีที่สุดด้วยการ พิจารณาแนวความคิด 3 ประการ คือ 1.การบรรลุเป้าหมาย (Goal Optimization) 2. แนวความคิดด้านระบบ การวิเคราะห์เป้าหมายซึ่งหมายความว่าเป้าหมายไม่ได้อยู่นิ่งกับที่เปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และ 3.การเน้นเรื่อง พฤติกรรม หรือบทบาทของบุคคลในองค์การที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ส่วน Campbell (1977, : 75-89) ได้สร้างปัจจัยชี้วัดประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีการรวบรวมตัวแปรเพื่อชี้วัดประสิทธิภาพขององค์การ จำนวน 30 ตัวชี้วัด เช่น ประสิทธิภาพโดยภาพรวม ผลิตผล ผลกำไร คุณภาพของการบริการหรือสินค้า การเติบโต การขาดงาน การลาออก เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicators -KPIs) ของ Kaplan and Norton, (1996) เสนอให้พิจารณาเป็นมุมมองๆไป ประกอบด้วย (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) คือ การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) และการที่รายได้เพิ่มขึ้น (Revenue Growth) หรือ ผลผลิตเพิ่มขึ้น (Productivity Improvement) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ซึ่งพิจารณาได้จากส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ เป็นต้น (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ องค์กรจะต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและพนักงานในองค์กรและลูกค้า เพื่อจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมากขึ้น และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้ข้อประกอบของ Kaplan and Norton (1996) ดังกล่าวนี้เป็นเกณฑ์สำหรับการวัดประสิทธิผลในการดำเนินงานด้วยเทคนิคการวัดผล Balance Scorecard (BSC) โดยทำการวัดผลใน 4 ด้านดังที่กล่าวมา

กรอบแนวคิดในการท้าววิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษานี้คือ นักธุรกิจเครือข่ายขายตรงระดับผู้บริหารที่ทำงานขึ้นไปทำงานอยู่ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย จำนวน 20 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อค้นหาแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย

การวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ นักธุรกิจเครือข่ายขายตรงที่ยังไม่มีตำแหน่งผู้บริหาร (ลูกทีม) ที่ทำงานอยู่ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์จำนวนตัวแปรที่ศึกษาของ Hair, Black, Babin and Anderson (2010 : 100-102) คือ อัตราส่วน 1: 20 ระหว่างจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรสังเกตได้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 19 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือ นักธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยจำนวน 380 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบไปด้วย การวิเคราะห์เส้นทาง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยสมการเชิงโครงสร้าง

4. ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นหญิง มีอายุ 41-50 ปี มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมีอาชีพประจำรับจ้างเอกชน มีตำแหน่งเป็นนักธุรกิจเครือข่ายขายตรง (ลูกทีม) มีระยะเวลาเข้าร่วมธุรกิจเครือข่ายขายตรง 3-5 ปี มีรายได้จากอาชีพประจำ 20,001-30,000 บาทและมีรายได้จากธุรกิจเครือข่ายขายตรง 15,001-20,000 บาท

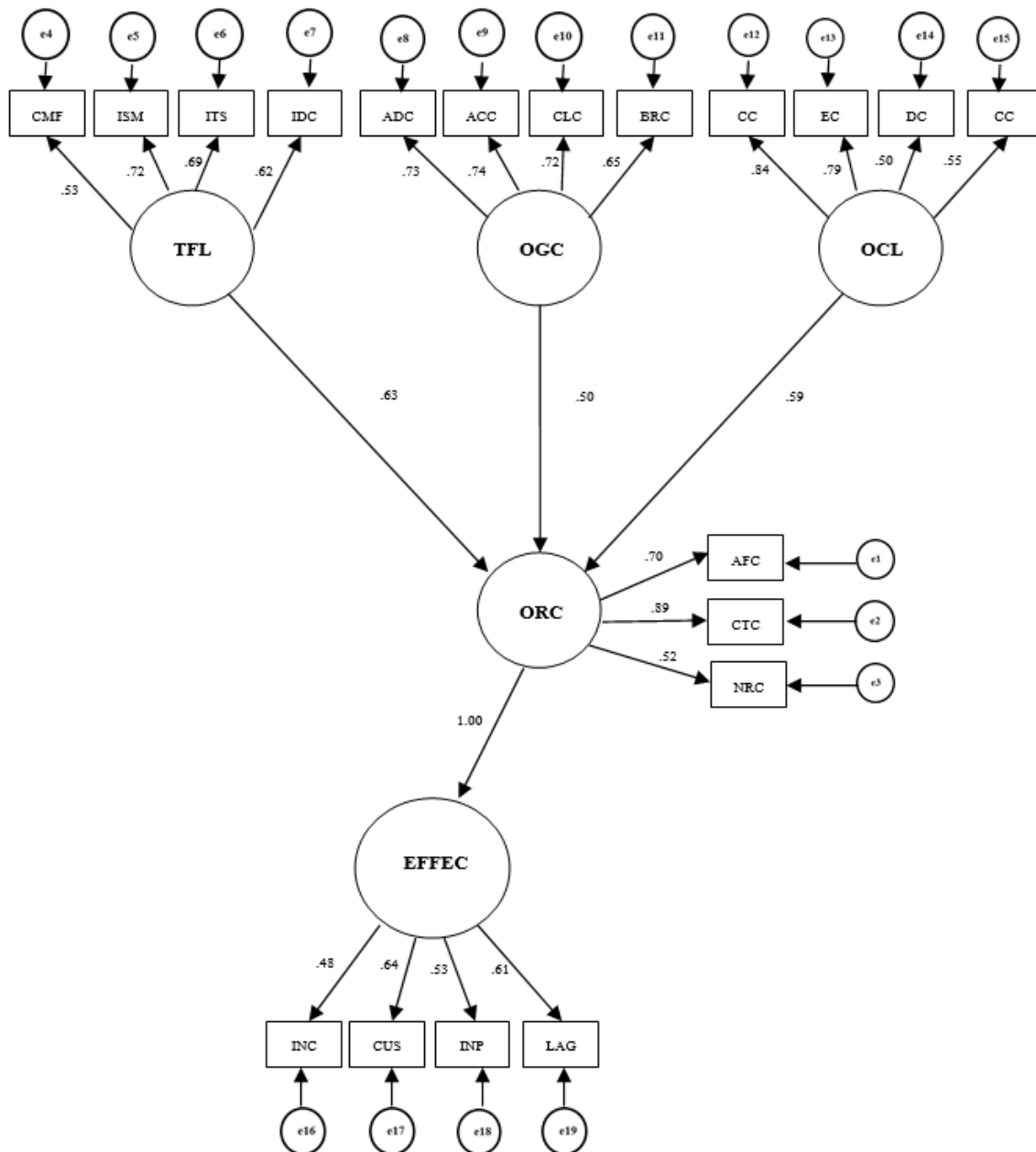
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านภาวะนำแบบการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำแบบการกระตุ้นทางปัญญา ด้านภาวะผู้นำแบบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และลำดับสุดท้าย คือ ด้านภาวะผู้นำเชิงบริหารมีตามลำดับ

3. วัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสำเร็จ รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการปรับตัว และลำดับสุดท้าย คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ตามลำดับ

4. บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบรรยากาศแบบเปิด รองลงมา คือ ด้านบรรยากาศแบบให้ความร่วมมือ ด้านบรรยากาศแบบปิด และลำดับสุดท้าย คือ ด้านบรรยากาศแบบไม่ให้ความร่วมมือ ตามลำดับ

5. ความผูกพันต่อองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ รองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ในองค์การ และลำดับสุดท้าย คือ ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โมเดลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ได้ตัวแบบดังนี้



แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อ การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ทุกปัจจัยมีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.63 0.50 0.59 และ 1.00 ตามลำดับ

สำหรับ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าค่าน้ำหนักปัจจัยของ การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายชายตรงในประเทศไทย ประกอบไปด้วย ด้านการเงิน (Lamda = 0.48) ด้านลูกค้า (Lamda = 0.64) ด้านกระบวนการภายใน (Lamda = 0.53) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Lamda = 0.61)

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อทำการวิเคราะห์ถึง ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยต่างเห็นตรงกันว่า ธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตทั้งในส่วนยอดขายและจำนวนลูกค้า ทั้งนี้ในช่วงปัญหาโควิด 19 ที่ธุรกิจอื่น ๆ จะประสบปัญหา แต่ธุรกิจเครือข่ายขายตรงจะสวนกระแสกับเศรษฐกิจปกติ เพราะถ้าเศรษฐกิจปกติไม่ดี การทำขายตรงได้ประโยชน์มากกว่า ทำให้คนสนใจหันมาทำขายตรงทำมากขึ้นเพื่อเพิ่มช่องทางหารายได้ให้ตนเองหรือครอบครัว นอกจากนี้ ปัจจัยของความพึงพอใจของลูกค้าที่สำคัญที่สุดเลยก็คือสินค้าที่จะต้องมีคุณภาพเป็นสำคัญเพราะฉะนั้นความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าของจะพิจารณาได้จากการที่ ผลตอบรับการคอมเม้นต่าง ๆ ที่เป็น feedback กลับมาจากลูกค้า ดังนั้นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ต้องเน้นการปรับปรุงในเรื่องการให้ข้อมูลสินค้า ทั้งกับเครือข่ายเองและตัวลูกค้าผู้บริโภคที่ใช้สินค้าโดยตรงรวมถึง การแนะนำการใช้ ดิจิทัลเทคโนโลยี และสื่อโซเชียลมีเดีย มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้มากขึ้น

5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป และอภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้ เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีหน้าที่เป็นผู้ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนาตามความต้องการของตน ก็จะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมการพัฒนาและการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคลแก่ผู้ติดตาม ดังนั้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพนักงานได้รับผลกระทบในด้านลบจะทำให้ตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร (Bakker and Schaufeli, 2008) หากได้รับผลกระทบในด้านบวกจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรโดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน อีกทั้งมีลักษณะที่สร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น (Meyer et al., 2002) ดังนั้นความสัมพันธ์เชิงลบหรือเชิงบวกกับความตั้งใจของพนักงานที่จะลาออกหรือคงอยู่ เป็นเหตุผลที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่กับองค์กร (Pienaar and Bester, 2008) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นซึ่งจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรมากขึ้นและหากความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลงจะทำให้มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรมากขึ้น การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำงานทำงานผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจในตัวผู้นำและก่อให้เกิดความผูกพันในการทำงานของพนักงานและสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานตามมา

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร รูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความผูกพันด้านพฤติกรรมได้รับผลกระทบทางตรง อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกทำให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน การตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพนักงานได้รับผลกระทบในด้านลบจะทำให้ตัดสินใจ

ที่จะลาออกจากองค์กร หากได้รับผลกระทบในด้านบวกจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป รวมถึงความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้นกับองค์กรจะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรคาดการณ์ทั้งความผูกพันของงานและองค์กร บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนส่วนบุคคลเป็นหลัก ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรสามารถนำเสนอการคาดการณ์ว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานน่าจะเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะอยู่ ตามแนวคิดของ Mester, et al., (2003); Pienaar and Bester (2008) ซึ่งระบุไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรโดยเฉพาะลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน อีกทั้งมีลักษณะที่สร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. วัฒนธรรมองค์การส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน ดังที่ Cooke and Lafferty (1989) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จโดยองค์การที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่มีค่านิยม มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการ ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานที่มีความท้าทายความสามารถตลอดเวลาพนักงานมีอิสระตามความนึกคิดและความคาดหวังเป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของทุกคน นอกจากนี้ ยังเป็นไปตามที่ วิกานันท์ ภวพันธ์ สุวรรณ นาควิบูลย์วงศ์ (2558) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจของพนักงานโดยรวมเป็นความเชื่อของเอกลักษณ์ขององค์การ ทำให้พนักงานมีความผูกพันร่วมและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับในองค์การว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญรวมถึงความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ในทางตรงข้าม ถ้าบุคลากรในองค์การไม่สามารถรับรู้และเข้าใจ หรือไม่สามารถประพฤติปฏิบัติตนและปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในหน่วยงานของตนได้ เขาก็จะเกิดความรู้สึกคับข้องใจ หรือความขัดแย้งทางความคิดเป็นสาเหตุทำให้เกิดการต่อต้านการทำงานในองค์การของตนเอง ส่งผลให้ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การต่ำและจะเกิดความคิดตั้งใจลาออกจากงานรวมถึงการลาออกจากงานจริงในที่สุด ผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า นอกจากการพิจารณาในเรื่องของการสร้างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การแล้ว ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจทำงานหรือความตั้งใจลาออกจากงานได้เช่นกัน

3. บรรยากาศองค์การ ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศองค์การประกอบด้วย บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบให้ความร่วมมือ บรรยากาศแบบไม่ให้ความร่วมมือและบรรยากาศแบบปิด ดังนั้นนักธุรกิจอิสระที่ได้ทำงานจึงต้องรับรู้ถึงรูปแบบของบรรยากาศองค์การที่ตนสังกัดอยู่ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมของแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อสภาพจิตใจของนักธุรกิจอิสระที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับงานของ Poppens (2001) ซึ่งได้พบว่าพนักงานที่รับรู้บรรยากาศองค์การ หรือเห็นด้วยกับวัฒนธรรมนั้น ๆ จะมีระดับความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าผู้ที่เห็นว่าบรรยากาศในองค์กรนั้นไม่สอดคล้องกับตน โดยผลการวิจัยของ ญัฐพฤทธิ์ ศรีภักดี (2552) พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เมื่อพนักงานมีระดับคะแนนบรรยากาศองค์การอยู่ก็จะมีระดับคะแนนความผูกพันต่อองค์การสูงตามไปด้วย ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด

ของ Litwin and Stringer (1968) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ระบบองค์การนั้นจะเน้นถึงปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องอยู่ ทำให้เกิดองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ และจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของสมาชิกในองค์การ ซึ่งส่งผลต่อองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น ผลผลิต ความพึงพอใจในงาน การคงอยู่ในงาน เป็นต้น และ Brown and Leigh (1996) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ พนักงานที่รับรู้บรรยากาศองค์การในระดับสูงก็จะมี ความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงไปด้วยเช่นกัน

4. ความผูกพันต่อองค์การส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งความผูกพันต่อองค์การเป็นกระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งบุคคลภายในองค์การร่วมมือกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเอง เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น มีความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ (Hall et al., 1970; Sheldon, 1971; Mowday, Steers and Porter, 1982) จึงส่งผล .odki เพิ่มประสิทธิผลการทำงานระดับบุคคล ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีและมีประสิทธิผลในการทำงานภายในกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่สมาชิกมีระดับความผูกพันต่อองค์การต่ำ และช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิผลในที่สุด (Mowday Porter and Steers (1982 : 35-38) Asiedu Sarfo and Adjei (2014: 288) สอดคล้องกับ Luthans (2004, p. 125) ที่กล่าวว่าคนที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การจะมีผลในทางที่ดีต่อองค์การ เช่น อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ การมาทำงานสายลดลง อัตราการขาดงานลดลง ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นนอกจากนี้ยังพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่านที่กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเมื่อร่วมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การส่งผลให้ประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการที่สามารถยกระดับของความผูกพันต่อองค์การให้มีประสิทธิผลขึ้นได้ คือ การที่องค์การสร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์การและพนักงานขึ้น (Greenberg and Baron ,2000) ส่วนงานวิจัยในประเทศการสร้าง ความผูกพันต่อองค์การทำให้ประสิทธิผลของงานเพิ่มขึ้น (ภัทรลภา ลัมกิตติคุณสิน, 2556)

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมนธกานัญญ์ วุฒิ พงศ์วราร (2558) ทำการศึกษาอิทธิพลปัจจัยแห่งความสำเร็จของนักธุรกิจเครือข่ายและปัจจัยในการตัดสินใจซื้อที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค ความสำเร็จของนักธุรกิจเกิดจากปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยอาศัย มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้นำหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อในชีวิตประจำวันเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ดังนั้นผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของธุรกิจและสอดคล้องกับงานวิจัยของ แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ นิคม เจริญจินดา และวิมล เวศสุนทรเทพ (2560) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ Taylor, Cornelius and Colvin (2014) ที่ได้ศึกษาเรื่อง Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness ผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีทักษะในการเป็นผู้นำสูงช่วยให้้องค์การมีประสิทธิผลมากที่สุดในองค์กร ซึ่งเมื่อดูจากสถิติพรรณานั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้กล่าวมาโดยเฉพาะความรู้ ความสามารถของผู้นำในธุรกิจเครือข่ายขายตรงนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเนื่องจากคนที่จะประสบความสำเร็จขึ้นไปเป็นหัวหน้า (แม่ทีม) ได้นั้นจะต้องพัฒนาตนเอง ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อในชีวิตประจำวันเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ กระตุ้นให้ทางปัญญาโดยกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน นอกจากนี้ ผู้นำจะเน้นการสร้างแรงบันดาลใจโดยกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และสรรหาวิธีการ

ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ร่วมงาน ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ ซึ่งทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ส่งผลทางตรงต่อส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย ส่วนภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่รวมลักษณะของผู้นำ (Trait Leadership) ที่ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือพนักงานเนื่องจากมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะและพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Leadership) ที่จะช่วยทำให้เกิดคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้คุณสมบัติพิเศษเหล่านี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่แรงกล้า มีทักษะทางวาทศิลป์ในการสื่อสารมีวิสัยทัศน์ ความเชื่อมั่นและความเฉลียวฉลาดของผู้นำ (Webber, 1947) นอกจากนี้ สอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดเห็นด้วยที่ว่า การมีแม่พิมพ์ที่มีภาวะผู้นำ ที่มีความสามารถ มีความเป็นประชาธิปไตย และบารมีจะส่งผลให้ผู้ตามปฏิบัติตามไปในทิศทางที่ผู้นำกำหนด

6. วัฒนธรรมองค์การส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel et al. (2001 : 528-529) ที่กล่าวว่าในการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและสร้างเสริม ความสามารถให้แก่พนักงานนั้น วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กันโดยตรง ด้วยเหตุนี้จึงมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเพื่อเป็นการสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลให้มากขึ้น Begin (2007, p. 12) ที่ได้กล่าวไว้ว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านต่างๆ เช่น ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น และผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พินิจดา คากรฤชาภณิตา สุนทรไชย และนิศารัตน์ โชติเชย (2560) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อประสิทธิผลของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธพร สัมภาวะผล และ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2559) ที่ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของ ภณิตา นุ่มสังข์ (2556) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและทัศนคติและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรมในการทำงาน คือ การรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ มีอิทธิพลสูงสุด

7. บรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่ทำงานมีผลต่อความรู้สึกของผู้ทำงานเป็นอย่างยิ่ง คือ มีผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน (สมหมาย ศรีทรัพย์, 2546: 34-35) บรรยากาศองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์การ ในด้านต่างๆ โดยเฉพาะผลกระทบที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Yildiz, and Özcan, 2014) นอกจากนี้ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภณิตา นุ่มสังข์ (2556) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและทัศนคติและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ให้ความสำคัญบรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ ความพอใจกับ

บรรยากาศ มีอิทธิพลสูงสุด ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นวลปรางค์ ภาควิชา และจันทนา แสนสุข (2559) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรและความยุติธรรมขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่กล่าวว่าบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. ควรสร้างความผูกพันโดยการมอบหมายภาระหน้าที่ให้เหมาะสมต่อระดับความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
2. ควรมีการจัดประชุม อบรมหรือแบ่งปันประสบการณ์ช่วยให้ลูกทีมอยู่เป็นประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และทักษะในการขายอยู่เสมอ และเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีให้แก่ทีมงานด้วย
3. ควรจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพและการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคลากรที่มีระดับอายุแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ที่มีประสบการณ์ขายที่มากกว่า ถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ให้แก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า อันเป็นการก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อีกทางหนึ่ง
4. ในบางโอกาสควรมีการทำทนายหรือมอบหมายเป้าหมายที่ต่างออกไปให้แก่ลูกทีมได้ปฏิบัติ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ ไหวพริบในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้ลูกทีมเกิดการเรียนรู้และยอมรับที่จะปฏิบัติงาน แม้ว่าจะไม่ใช่งานลักษณะงานที่ถนัดก็ตาม
5. ควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความรักความผูกพันต่อองค์การ เช่น การแข่งขันระหว่างทีมงานหรือการกำหนดรางวัลสำหรับทีมงานที่ช่วยกันทำยอดขายได้ตามเป้าหมายซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองและร่วมมือร่วมใจในการทำงานอันจะทำให้เกิดความผูกพันในทีมงานของตนเองและองค์การและเต็มใจที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป
6. ในด้านการสร้างความผูกพันต่อองค์การซึ่งมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยนั้น ควรสร้างความมั่นคงในการทำงานและสนับสนุนการทำงานในทุกๆ ด้านเพื่อให้แต่ละทีมมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อธุรกิจเครือข่ายขายตรง
7. การสร้างบรรยากาศองค์การ ควรจัดโครงสร้างและระบบการจัดการขององค์การที่เอื้อต่อการทำงานของผู้อำนวยการอิสระขายตรง ไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ ด้านบรรยากาศในการทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม การสร้างความสามัคคี และการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในที่นี้ คือ หัวหน้า(แม่ทีม) นั้นควรมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรในการทำงานร่วมกัน
8. ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือหัวหน้า (แม่ทีม) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ลูกทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารหรือหัวหน้า (แม่ทีม) ควรมีความเข้าใจในงานและช่วยส่งเสริมให้การสนับสนุนในการทำงานแก่ลูกทีม นอกจากนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านความรู้ความสามารถ ความเป็นประชาธิปไตยของผู้บริหาร การมุ่งความสำเร็จของงาน และความเป็นผู้นำบาหมินั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อธุรกิจนี้ที่จะทำให้ทีมงานแต่ละทีมประสบความสำเร็จ
9. วัฒนธรรมองค์การ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบความเป็นพี่เป็นน้องในการทำงาน ในลักษณะวัฒนธรรมกลุ่มย่อย จะช่วยให้เกิดการทำงานที่ดีต่อกันเหมาะกับวัฒนธรรมไทยที่ช่วยเหลือกันแบบครอบครัว และเข้ากับบริบทของธุรกิจเครือข่ายขายตรงที่มีลักษณะเป็นกลุ่มๆ ตามจำนวนแม่ทีมและลูกทีม ซึ่งในแต่ละกลุ่มนั้นก็จะมีลักษณะในการทำงานที่อาจแตกต่างกันไป ทางองค์การใหญ่นั้นเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายและอำนวยความสะดวกในการทำงาน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ตัวแบบนี้สามารถอธิบายธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทยได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การ เช่น ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารจัดการขององค์การ การพัฒนาตนเอง ธรรมชาติของผู้บริหาร ขวัญและกำลังใจ เป็นต้น ซึ่งผู้สนใจสามารถนำไปต่อยอดสร้างเป็นตัวแบบที่สมบูรณ์ในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย
2. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นพบว่ามีปัจจัยอื่นๆ ที่พบและส่งผลต่อประสิทธิผล เช่น ปัจจัยการส่งเสริมจากภาครัฐ และภาพลักษณ์องค์การ ซึ่งอยู่นอกขอบเขตที่ผู้วิจัยทำการศึกษาในครั้งนี้ โดยที่ผู้สนใจสามารถนำปัจจัยเหล่านี้ไปใช้ในการศึกษาในครั้งต่อไป
3. ผู้ที่สนใจอาจสร้างโมเดลในลักษณะสมการโครงสร้างเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ในลักษณะที่มีตัวแปรคั่นกลางอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้ได้คำตอบในเชิงทฤษฎีใหม่ๆ

เอกสารอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ นิคม เจียรจินดา และ วิมล เวศสุนทรเทพ. (2560). ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ. วารสารเกษมบัณฑิต, 18 (1), 106-119.
- ณัฐพฤติ ศรีภักดี. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ความรู้ในงานที่ทำและบรรยากาศองค์การ ต่อความผูกพันองค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภัทรลภา ลิ้มกิตติสุภสิน. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ภัณฑิลา นุ่มสังข์. (2556). วัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทใน พื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท. สารนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นวลปรางค์ ภาคสาร และจันทนา แสนสุข. (2559). อิทธิพลของบรรยากาศองค์การและความยุติธรรมขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 13 (1) , 43.65.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: รัตนไตร.
- พร ภิเศก. (2546). วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พุทธพร สัมภาวะผล และ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2559). วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. 4 (2) , 1-15.
- พิชชาภา ทองดียิ่ง. (2561). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของธุรกิจเครือข่ายขายตรงในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการจัดการทั่วไป. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม..

- พินิจดา คากรฤาชา ภณิตา สุนทรไชย, และนิศารัตน์ โชติไชย. (2560). วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 6 (4), 214-224.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- วิภาณันท์ ภวพันธ์ และ สุวรรณ นาควิบูลย์วงศ์.(2558). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).วารสารเกษตรศาสตร์ (สังคม).36, 498 - 509
- สมหมาย ศรีทรัพย์. (2546). **การรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุนทร วงศ์ไวยวรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพเพอร์
- สมณธกาญจน์ วุฒิพงศ์วราร. (2558). **การศึกษาอิทธิพลปัจจัยแห่งความสำเร็จของนักธุรกิจเครือข่ายและปัจจัยในการตัดสินใจซื้อที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค**.วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2549). **ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม** (พิมพ์ครั้งที่ 6).กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Asiedu, M., Sarfo, J.O., & Adjei, D. (2014). Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Tool to Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach, *European Scientific Journal*, 10(4) , 288-305.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, And normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1) , 1-18.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 29 (2) , 147-154.
- Brown, S. P., and Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4) ,358.
- Campbell, J. P. & Beaty, E (1977). **On the nature of organizational effectiveness**. New Perspectives on Organizational Effectiveness. Edited by Goodman, Paul S. and Penning, Johannes M. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Reading, MA: Addison-Wesley
- Cooke, R. A., & Lafferty, J.C. (1989). **Organization culture inventory**. Plymouth MI: Human Synergistics.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: Wiley.

- Daft, R. L. (2008). **The Leadership Experience**. (4 th ed.) Mason, O.H.:Thomson/South-Western.
- Fleishman, E.A., & Harris, E.F. (1962). Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. **Personnel Psychology**. **15** (2) , 43–56
- French, J., & Raven, B. H. (1968). **The bases of social power**. New York: Harper & Row.
- Fiedler, F. E.(1967) . **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw – Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). **Behavior in Organizations**. Retrieved October 1, 2021, form: <http://www.alibris.com/search/books/qwork/7684670/used/Behavior%20in%20Organizations>
- Gordon, J. R. (1999). **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. (6th ed.). Upper SaddleRiver, NJ: Prentice Hall.
- Hall, et al. (1970). **Theory of Personality**. New York: John Willey & Son.
- Hair J.F., Black, W.C., Babin,. B.J. and Anderson, R.E. (2010). **Multivariate data analysis**. (7th ed.). Upper Saddle River, NZ Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of effectiveness. **Administrative Science. Quarterly**. **1** (3) , 321-339.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1982). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. New York: Prentice -Hall
- Hoy, W.K. and Ferguson, J (2004). **A Theoretical Frame work and Exploration of Organizational Effectiveness in School**. Educational Administration Quarterly, Singapore: McGraw – Hill, Inc.
- Hellriegel, M. A. , J. W. Sloc and R. W. Woodman. (2001). **Organizational Behavior**. (9th ed.). New York: Prentice-Hall, Inc.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. **Journal of applied psychology**, **81**(1), 36.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, **39** (1), 1-13.
- Litwin, G.H., and Stringer, R.A. (1968). **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Division of Research Harvard Business
- Lawless, D.J. (1979). **Organizational Behavior**. (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall,Inc.
- Luthans, F. (2004). **Organizational Behavior**. (10th ed.). New York: McGRAW-Hill Irwin
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. **Organization theory**, **358** (374), 5.
- Meyer, J. P. et al. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta- analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, **61**(1) ,20-52.

- Mester, D. I., Ronin, Y. I., Hu, Y., Peng, J., Nevo, E., & Korol, A. B. (2003). Efficient multipoint mapping: making use of dominant repulsion-phase markers. **Theoretical and Applied Genetics**, 107(6), 1102-1112.
- Moorhead, Gregory, & Griffin, Ricky W. (1995). **Organizational behavior: Managing people and organization** (4th ed). Boston: Houghton Mifflin.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. W. (1982). **Employee - Organizational Linkage: The psychology of Commitment Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press.
- Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1991). **Organizational Behavior** (4th ed.). Homewood: Irwin.
- Pienaar, C. & Bester, C. L. (2008). The retention of academics in the early career phase: Empirical research. **SA Journal of Human Resource Management**, 6(2) ,32-41.
- Poppens, B. B. (2001). **Perceived and Preferred Organizational Culture Types and Organizational Commitment at Midwestern Private, Nonprofit Colleges**. Retrieved January 15, 2021, from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659>
- Reddin, W. J. (1970). **Managerial effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Sheldon, M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. **Academy of Management Journal**, 14, 143-150.
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2011). **Principles of Organizational Behavior**. (13 th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York; The Free Press.
- Steers, R. M. (1977). **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E.H., (1973) **Organizational Psychology**. 2 Nd ed. Englewood Cliffs, NJ. Prentice – Hall.
- Taylor, M.C., Cornelius, J.C. & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, 35 ,566-583, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>.
- Vroom, V. & Phillip W. Y. (1973). **Leadership and decision – making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press
- Weber, M.. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization**. (Handerson & ParsonTrans) Handerson and Tallcott Parson, (4th ed). New York: The free Press.
- Yıldız, M. L & Özcan, E. D. (2014). Organizational Climate as a moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Creativity. **International Journal of Business and Management**, 2(1) , 76-87.
- Yukl, G.A. (1998). **Leadership in Organization**. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall