

**MAPPING CHARACTERISTICS BETWEEN AGILE AND  
INNOVATIVE ORGANIZATION**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT  
(MANAGEMENT AND STRATEGY)  
COLLEGE OF MANAGEMENT  
MAHIDOL UNIVERSITY  
2014**

**COPYRIGHT OF MAHIDOL UNIVERSITY**

Thesis  
entitled  
**MAPPING CHARACTERISTICS BETWEEN AGILE AND  
INNOVATIVE ORGANIZATION**

was submitted to the College of Management, Mahidol University  
for the degree of Master of Management (Management and Strategy)  
on  
November 18, 2014



.....  
Ms. Sasiruch Jirasavetakul  
Candidate

.....  
Assoc. Prof. Nathasit Gertsri, Ph.D.  
Advisor

.....  
Asst. Prof. Prattana Punnakitikashem,  
Ph.D.  
Chairperson

.....  
Assoc. Prof. Annop Tanlamai, Ph.D.  
Dean  
College of Management, Mahidol University

.....  
Asst. Prof. Phallapa Petison,  
Ph.D.  
Committee Member

Thesis  
entitled  
**MAPPING CHARACTERISTICS BETWEEN AGILE AND  
INNOVATIVE ORGANIZATION**



.....  
Ms. Sasiruch Jirasavetakul  
Candidate

.....  
Assoc. Prof. Nathasit Gedsri, Ph.D.  
Advisor

.....  
Asst. Prof. Prattana Punnakitikashem,  
Ph.D.  
Chairperson

.....  
Assoc. Prof. Annop Tanlamai, Ph.D.  
Dean  
College of Management, Mahidol University

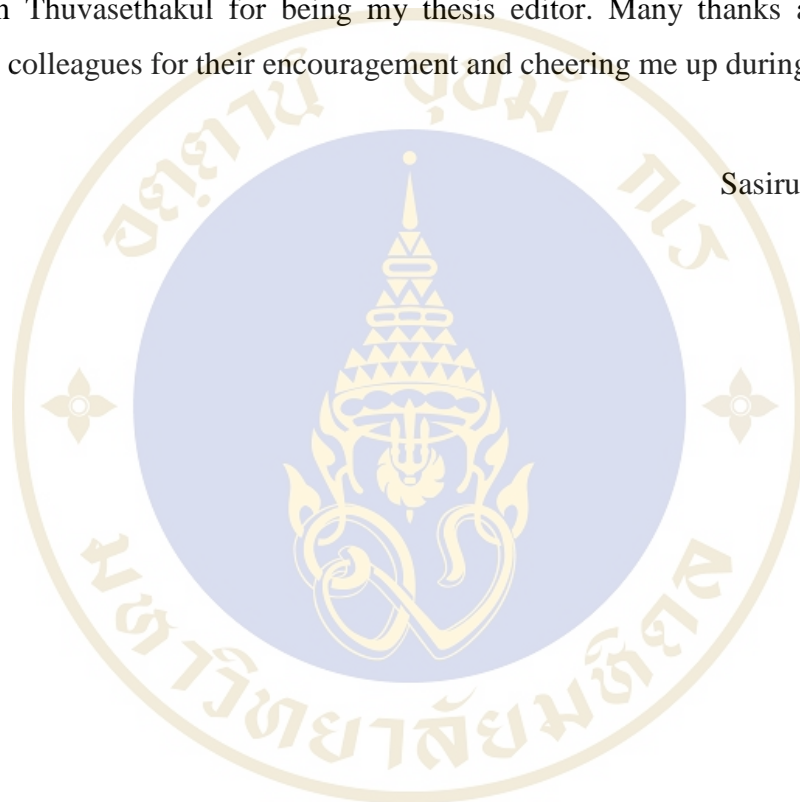
.....  
Asst. Prof. Phallapa Petison,  
Ph.D.  
Committee Member



## ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to thank the following for their contribution to the production of this thesis. Asst. Prof. Nathasit Gerdri, Ph.D., gave his academic and moral support for my work. I would like to thank my family with all my love. I also want to thank Apaporn Thuvasethakul for being my thesis editor. Many thanks also give to my CMMU colleagues for their encouragement and cheering me up during this work.

Sasiruch Jirasavetakul



**MAPPING CHARACTERISTICS BETWEEN AGILE AND  
INNOVATIVE ORGANIZATION**

**SASIRUCH JIRASAVETAKUL 5450370 MS**

**M.M. (MANAGEMENT AND STRATEGY)**

**THESIS ADVISORY COMMITTEE : NATHASIT GERDSRI, Ph.D., PRATTANA  
PUNNAKITIKASHEM, Ph.D., PHALLAPA PETISON, Ph.D.**

**ABSTRACT**

Many companies have attempted to be an innovative organization. In the software industry, many firms have driven an organization in concepts of agility. In developing an agile to be an innovative organization, we should know which factors of agile have an influence on becoming an innovative organization. Therefore, the focus of this research is to map the characteristics between being agile and innovative organization. The information and data are studied and gathered through literature reviews and questionnaire survey. The sample population of this study is selected from the listed of innovative companies assessed by the Stock Exchange of Thailand (SET). The result from factor analysis concludes three factors pertaining to being an agile organization, which are 1) market orientation 2) leadership 3) performance tracking. From the regression analysis, it can be indicated that two of three factors of an agile organization, "market orientation" and "performance tracking" are the influential factors for becoming innovative organization and also significant predictors for level of innovativeness.

**KEY WORDS: AGILE ORGANIZATION / INNOVATION / INNOVATIVE  
ORGANIZATION / LEVEL OF INNOVATIVENESS**

85 pages

## CONTENTS

	<b>Page</b>
<b>ACKNOWLEDGEMENTS</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>iv</b>
<b>TABLE OF CONTENTS</b>	<b>v</b>
<b>LIST OF TABLES</b>	<b>viii</b>
<b>LIST OF FIGURES</b>	<b>ix</b>
<b>CHAPTER I INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
1.1 Introduction	1
1.2 Problem statement	1
1.3 Research objective	1
1.4 Research questions	1
1.5 Research contributions	2
1.6 Research of study	2
<b>CHAPTER II LITERATURE REVIEW</b>	<b>3</b>
2.1 Innovation	3
2.1.1 Definition of innovation	3
2.1.2 Type of innovation	4
2.2 Innovative organization	5
2.3 Agile organization	6
2.3.1 Definition of an agile organization	6
2.3.2 The components of an agile organization	6
2.4 Thai organization culture	11
2.5 An innovation in Thailand	12

## CONTENTS (cont.)

	<b>Page</b>
<b>CHAPTER III RESEARCH METHODOLOGY</b>	<b>13</b>
3.1 Research design	13
3.2 The conceptual framework development	15
3.3 Sample population	17
3.4 Development of evaluation method	17
3.4.1 Literature review	17
3.4.2 Questionnaire development	17
3.4.3 Distributing questionnaire	18
3.5 Data collection	25
3.6 Data analysis	25
3.6.1 Factor analysis	25
3.6.2 Correlation analysis	25
3.6.3 Multiple regression analysis	26
3.6.4 Logistic regression analysis	26
<b>CHAPTER IV RESEARCH RESULTS</b>	<b>27</b>
4.1 Statistic analysis	29
4.1.1 Factor analysis	29
4.1.2 Correlation analysis	29
4.1.3 Multiple regression analysis	29
4.1.4 Logistic regression analysis	29
4.2 Factor analysis	30
4.2.1 The result of factor analysis	32
4.3 Correlation analysis	36
4.4 Multiple regression analysis	37
4.5 Logistic regression analysis	39



## CONTENTS (cont.)

	<b>Page</b>
<b>CHAPTER V CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS</b>	<b>41</b>
5.1 Discussion of research finding	41
5.1.1 Market orientation	41
5.1.2 Leadership	42
5.1.3 Performance tracking	42
5.2 Managerial implication	44
5.3 Limitations and suggestions	45
5.3.1 Scope of the study	45
5.3.2 Population	45
5.4 Implication for future research	45
5.5 Conclusions	46
<b>REFERENCES</b>	<b>47</b>
<b>APPENDICES</b>	<b>54</b>
Appendix A Research questionnaire (Thai)	55
Appendix B Research questionnaire (English)	65
Appendix C Web-based survey questionnaire	74
Appendix D Respondent's descriptive statistics	80
Appendix E Reliability	83
<b>BIOGRAPHY</b>	<b>85</b>

## LIST OF TABLES

<b>Table</b>		<b>Page</b>
2.1	The factors of an agile organization	7
3.1	Illustrated the demographic questionnaires	19
3.2	To identify the level of becoming an innovative organization	20
3.3	To identify the level of intensive process within the organization	21
4.1	Reliability output	29
4.2	Total Variance Explained	31
4.3	The result of factor analysis	32
4.4	Reliability output	34
4.5	Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's test of sphericity output	34
4.6	The result of Correlations Analysis	36
4.7	Model Summary	37
4.8	The result of Multiple Regression Analysis	38
4.9	The result of Logistic Regression Analysis	39

## LIST OF FIGURES

<b>Figure</b>		<b>Page</b>
3.1	Framework of study	14
3.2	Conceptual framework	16
4.1	Type of business according to industrial sector	28



# CHAPTER I

## INTRODUCTION

### 1.1 Introduction

Under unpredictable, dynamic and constantly changing environments lead to intense business competition. The innovation becomes one of the key elements in developing business to be a long term leader. For the reason, why many organizations focus on innovation development in order to maintain competitive advantage. Nevertheless, the limitation of resources, technologies, and others are barrier to be the innovative organization. However, many companies, that execute the business innovation, must be agility in the organization. This research will map characteristics between agile and innovative organization.

### 1.2 Problem Statement

How does the agility relate to innovativeness in an organization?

### 1.3 Research Objective

This research maps the characteristics between agile and innovative organization.

### 1.4 Research Questions

1.4.1 What are the key factors of an agile organization?

1.4.2 How can organizations be determined to be an innovative organization?

1.4.3 What are the relationship between the key factors of an agile organization and an innovative organization?

## **1.5 Research Contributions**

1.5.1 This research will reveal the main factors of agile organization which lead organization to become the innovative organization.

1.5.2 The management executive knows the recent innovative level of the agile organization for the planned development to reach the higher level.

## **1.6 Scope of Study**

1.6.1 The type of this research is an exploratory study.

1.6.2 The research method are as followed:

1.6.2.1 Web-based survey to study the key factors of agile organization that influence to become the innovative organization in Thailand.

1.6.2.2 Statistical analysis method

1.6.3 Population and sample group - This research focuses on company lists on the Stock Exchange of Thailand (SET) that had been ranked in top 200 Thailand's most innovative companies 2011 that was ranked by the Faculty of Commerce and Accountancy Chulalongkorn University.

1.6.4 Period of study - This research has been studied for 8 months, it can be categorized as followed:

1.6.4.1 Period of literature reviews, which consume about 4 months.

1.6.4.2 Period of distributing and collecting questionnaires, which consume about 2 months.

1.6.4.3 Period of analyzing and summarized, which consume about 2 months.

## **CHAPTER II**

### **LITERATURE REVIEW**

For the research topic “Mapping characteristics between agile and innovative organization” it is focused into two areas as followed:

- Innovation
- Innovative organization
- Agile organization
- Thai organization culture
- An innovation in Thailand

## **2.1 Innovation**

### **2.1.1 Definition of Innovation**

Many of researches and studies have defined various definition of innovation. Some said that Innovation means ‘something new’ such as idea or product (Gopalakrishnan and Damanpour, 1997; William B. Rouse, Strategies for Innovation, John Wiley and Sons, Inc., 1992). According to this view the primary purpose of innovation is to introduce change in the organization to create new opportunities or exploit the existing ones (Drucker, 1985). However, an innovation is turning a new concept into commercial success or widespread use (Fagerberg et al, 2004, 4). In addition, innovation is a concept central to economic growth and can be a source of sustained competitive advantage to firms (Schumpeter, 1934; Tushman et al., 1997).As a result, it can be concluded that innovation is the introduction of something new and commercially useful by seeking and collecting new ideas or improving the working process which can lead to development new products and services to the company’s value.

## 2.1.2 Type of Innovation

Many studies have classified type of innovation in different terms depends on the measurement method as followed;

### 2.1.2.1 Product Innovation and Process Innovation

Many studies have focused on product and process changing. Tidd et al (2001) took a perspective the innovation means change and this change can take two forms which are product and process innovation.

- Products Innovation - involves the commercial introduction of a new product that is offered to customers (Schumpeter, 1934). According to Wheelwright & Clark (1992), product innovation is about making beneficial changes in physical product including product design, research and development, and new product development (NPD). Each of these offers a particular perspective on the degree of changed.

- Process Innovation - can be viewed as how to improve the production method or delivery output that adds value to the company. It implies a strong emphasis on how work is done within an organization rather than what an organization does (Davenport, 1992).

### 2.1.2.2 Incremental Innovation and Radical Innovation

Some studies have separated innovations in terms of the level of novelty. Some innovations employ a high degree of novelty, while others involve little more than 'cosmetic' changes to an existing design. Freeman (1982) describes this distinction between big change and small change innovations have led some to group innovations as either radical or incremental.

- Incremental Innovation - is one that involves only minor changes in technology or minor improvements in benefits (Rajesh Chandy, 2012). Moreover, Christensen (1977) showed that the incremental innovation is a change within an established architecture.

- Radical Innovation - is one that substantially employs new technologies and higher offer customer benefits relative to existing products, services, or processes. Some author (Hamel, 2000, 13) state that a radical innovation upends industry convention, significantly changes customer expectations in a new positive

way, dramatically altering the pricing or cost structure of the industry or changing the basis to competitive advantage within the industry.

### 2.1.2.3 Sustaining Innovation and Disruptive innovation

Several studies have focused on new markets or new values to customer or new ways of competing. Christensen et al (2002) introduces two types of innovation and explains the differences between these innovation types into two groups as followed;

- Sustaining Innovation – is that improves the performance of established products, services or business models, are critical to sustaining and enhancing shares of mainstream markets (Christensen et al, 2002). Moreover, Sustaining innovation develop existing business i.e. products, services, customers, markets and processes (Christensen et al, 2002).It targets on demanding, high-end customers with the performance which is better than before or speeding up the exist business (Christensen & Raynor, 2003, 34-45).

- Disruptive Innovation - is successfully exploit products, services or business models that significantly transform the demands and needs of a mainstream market, by providing something to the customer that was not available to them before (Linton, 2007). It introduces products, services, radical new business models and value propositions that disturb prevailing consumer habits and behaviors in a major way (Markides, 2006).

## 2.2 Innovative Organization

Innovative organization is an organization's tendency to seek new ideas or opportunities which lead to new products development or improvement in working process (Lumpkin and Dess, 1996; Hurley and Hult, 1998). Many studies show the characteristic of innovative organization which are creativity, risk-taking, openness and proactiveness. Firstly, creativity which lead to the generation and implementation of new ideas or products (Martins and Terblanche, 2003; Amabile, 1988). Secondly, risk-taking reflects managers' willingness to commit resources in making risky decisions such as competitive strategy and choice of new products and markets



(Morgan and Strong, 2003; Venkatmaran, 1989). Thirdly, openness is a cultural aspect reflecting employees' willingness to consider innovations adoption (Hult et.al, 2004). Lastly, proactiveness refers to active pursuit of growth opportunities. Proactive organization search and exploit opportunities, experiment with change and act on future needs (Lumpkin and Dess, 1996; Lynn et al., 1996).

## **2.3 Agile Organization**

### **2.3.1 Definition of an Agile Organization**

Many researches and studies had defined the meaning and characteristic of an agile organization. Lawrence and Lorsch, (1967); Ashby, (1956); Hatch, (1997); Vecchio, (2006) mentioned that agile enterprise has to be adaptable and flexible and has to adopt the features of the organic organization. Some studies showed that an agile organization is a model of flexible organization, capability of rapidly adapting to changes in the environment and setting variety of products on the market to satisfy the requirements of increasing demand and well-informed customers (Kidd 1994, Goldman et al. 1995, Gunasekaran 1999, Sharifi and Zhang 1999, Gunasekaran et al. 2002). Some authors (A.T. Eshlaghy et al, 2011) stated that agile organizations can be considered as a model that integrates technology, human resources through information and communication infrastructures. It provides flexibility, speed, quality, service and efficiency and enables firms to react deliberately, effectively and change the environment in a coordinated manner. As a result, it can be concluded that an agile organization is a model of organization that has ability to maintain the competitiveness under change, uncertainty and unpredictability within their business environment.

### **2.3.2 The Components of an Agile Organization**

Many literatures showed various the components of an agile organization which are strategies, technologies, people, business processes and facilities to effectively respond to changing market requirements (Lin et al., 2006). However, there is no solution that explain characteristic of an agile organization consist of what

factors. The researcher has determined various factors and these factors are commonly characteristic of an agile described in table 2.1.

**Table 2.1 The factors of an agile organization**

<b>Factors</b>	<b>Authors</b>
Organizational Vision and Mission	Goldman et al (1995); Gary Hamel and C.K. Prahalad (1990); Pal and Pantaleo (2005)
Organizational Culture	B. Sherehiy et al. (2007); Goldman et al (1995); Pal and Pantaleo (2005); Gehani (1995); Kumar and Motwani (1995);. Brown and Eisenhard (1998); Griffin and Hesketh's (2003); Pant et al. (1994); Plonka (1997)
Organizational Rules and Procedures	Lawrence and Lorsch (1967); Ashby (1956); Hatch (1997); Vecchio, (2006); Goldman et al, (1995)
Human Resource Management	Dastmalchian (1993); Hopp and Van Oyen (2004); Dastmalchian and blyton (1998); Kalleberg (2001); Kidd (1994); Sumukadas and Sawhney (2004)
Leadership	Goldman et, al (1995); Gobillot (2008)
Market Orientation	Tsourveloudis and Valavanis (2002); Goldman et al (1995); Gehani (1995); Breu et al. (2002); Arteta and Giachetti (2004)
Product and Service Delivery	Jackson and Johansson (2003); Yusuf et al. (1999); Sherehiy et al. (2007)
Performance Tracking	Tsoureloudis and Valavanis (2002)
Monitoring and Evaluation	B. Sherehiy et al. (2007); Yusuf et al. (1999); Prahalad and Hamel (1990); Kidd (1994); Griffin and Hesketh (2003); Goldman et. al. (1995)

### 2.3.2.1 Organizational Vision and Mission

Many researchers show that organization vision and mission is one of important factors to become an agile organization. Goldman et al (1995); Gary Hamel and C.K. Prahalad (1990) captured the essence of agile management relate formulating clear vision of company principles and commitments that is communicated to all personnel, moreover setting bold goals that can be met the organization objectives by using the most efficient available resources. Furthermore, people in an agile organization intensively focus on goal and execution (Pal and Pantaleo, 2005).

### 2.3.2.2 Organizational Culture

B. Sherehiy et al., (2007) mentioned that “culture of change” is the main attributes for an agile organization. People in all organizational levels have positive and fearless attitude to change, different opinions, new ideas, and technology. Goldman et al (1995) argued that the agile organization creates a culture that supports people, values thinking, learning and cooperation to solve problems. Moreover, Pal and Pantaleo (2005) defined people in an agile culture are open-minded about change, they focus a single-minded way on the customer and they collaborate both within the organization and across its boundaries. Furthermore, Brown and Eisenhard (1998) showed that modular business with loose connections and low level of coherency between them are most successful in achievement of adaptability in changing business environments. Gehani (1995) also suggested that cross-functional team sharing is required for the implementation of an agility-based strategy. It will need to be supported by a concurrent information structure and infrastructure (Kumar and Motwani, 1995). Furthermore, internal information flows in an agile organization are open to all rather than being confined to privileged managers (Goldman et al, 1995).

### 2.3.2.3 Organizational Rules and Procedures

In order to be agile the enterprise has to be adaptable and flexible. There has to adopt the features of the organic organization such as few levels of hierarchy, informal and changing lines of authority, open and informal communication, fluid role and distributed decision making to operational employees

(Lawrence and Lorsch, 1967; Ashby 1956; Hatch 1997; Vecchio, 2006; Goldman et al, 1995).

#### 2.3.2.4 Human Resource Management

This factor is the management process of an agile organization workforce. The organizational agility is focused on the investigation of the functional and financial aspects of flexibility (Dastmalchian, 1993). The functional flexibility is concerned with the content of the jobs and it involves changes in skills of workforce. Hopp and Van Oyen (2004) stated that the worker's cross-training is a powerful strategy that can ensure workforce agility. They argue that the workforce agility can be achieved via cross training because cross-trained workers represent flexible capacity since workers can be shifted to where they are needed when they are needed. Moreover, the organizations which intend to become agile should include the development of well trained and motivated workforce, with the right set of skills, expertise and knowledge (Kidd, 1994). Financial flexibility relates to the introduction of individualized pay systems, pay for performance, and profit sharing plans (Dastmalchian and blyton, 1998; Kalleberg, 2001).

#### 2.3.2.5 Leadership

Goldman et, al (1995) mentioned that an agile organization exhibit a shift from command and control forms of management to motivating and supportive leadership characterized by trust. Furthermore, Gobillot (2008) links leadership and the agile organization, arguing that a connected form of leadership is what is required to create agility. It is the role of leaders to make their organization agile. They must motivate subsidiaries to achieve the organization goals and also create trustworthy social connections.

#### 2.3.2.6 Market Orientation

The market orientation is focused on the external environment. Tsourveloudis and Valavanis (2002) proposed that it is the ability of the enterprise to identify opportunities. Moreover, Goldman et al (1995) mentioned that the hallmarks of agile organization are high speed of response to change, focus on the customer which calls for customized rather than standardized offering and can introduce new products frequently in a timely manner (Gehani ,1995). Therefore, in order to high speed response to change an organization not only understand their current markets,

competencies and customers very well, but also understand the potential for future customers and markets.

#### 2.3.2.7 Product and Service Delivery

This factor is focused on the organization delivers excellent products or services with available resources. One of dimension of agility capabilities is the product related strategies and operation need to respond to the change and uncertainty of the market (Jackson and Johansson, 2003). Yusuf et al. (1999) stated that agility is the synthesized use of the developed and well-known technologies. In addition management must invest in technologies that confer operational flexibility. Moreover, Jackson and Johansson (2003) argued that organization needs to place knowledge and ability of employees as a basis of all actions dealing with the turbulent market changes and working environment should be supportive of experimentation, learning and innovation (Sherehiy et al., 2007).

#### 2.3.2.8 Performance Tracking

Performance tracking is necessary to achieve continued success. Tsoureloudis and Valavanis (2002) noted that market infrastructure of organizational agility is focused on the external environment of the enterprise, including customer service or market feedback and this information should be available to employees. Similarly the department performance could be measured and fed back.

#### 2.3.2.9 Monitoring and Evaluation

An agile enterprise can easily make a significant shift to focus, diversify, configure and re-align their business to rapidly serve a particular purpose as the opened window of opportunities. In order to respond to changes the management and workers at all levels have to continuously monitor and analyze the business and work environment. They have to identify changes, opportunities and threats which related to the market, workplace, consumers and competitors these determine new technologies, practices and methods of production, management and organization to deal with environment changing (B. Sherehiy et al., 2007; Yusuf et al., 1999; Prahalad and Hamel, 1990; Kidd, 1994; Griffin and Hesketh, 2003; Goldman et. al, 1995).

## **2.4 Thai Organization Culture**

Organizational culture refers to the shared values and assumption of its members. It determines how employees behave in a particular organization. Ravasi and Schultz (2006) stated that organizational culture is a set of shared mental assumptions that guide interpretation and action in organizations by determined appropriate behavior in various situations. Many studies showed characteristic of organization in Thailand. Some studies claimed that organizations in Thailand are influenced by the local culture in various ways. Previous studies identify that culture can influence organizational factors and behaviors such as leadership, communication, decision-making style or strategic thinking (Swierczek & Onishi, 2003). Thai workers expect to accept command from the boss and unable to refuse his/her boss. This is because the boss is on the top of management hierarchy. Also, Thai subordinates accept a hierarchical order and appreciate a strong leadership (Morakul and Wu, 2001). Moreover, Hofstede (2001) stated that Thai society is low in level of tolerance for uncertainty. In an effort to minimize or reduce this level of uncertainty, strict rules, laws, policies, and regulations are adopted and implemented. The ultimate goal for most Thai organizations is to control everything in order to eliminate or avoid the unexpected. As a result of this high uncertainty avoidance characteristic, the Thai society rarely accepts change and is very risk adverse.

## **2.5 An Innovation in Thailand**

In the year 2003, the government had established the National Innovation Agency (NIA) as proposed of “To strengthening and promoting the innovation to the competitiveness of the country”. NIA focuses on fostering strategic innovation and sectorial-industry innovation, which enhances national productivity, encourages economic restructuring and social development as well as promoting national competitiveness. NIA also focuses on coordinating industrial clusters both at the policy and operational levels, promoting innovation culture and building up innovation systems, with a broader aim to transform Thailand into an innovation-driven economy.

Beside businesses are aware of the importance of the innovation as a tool to create the competitive advantages and as a factor to make the organization successful in the long term. Therefore, the faculty of commerce and accountancy of Chulalongkorn University and Bangkok Business newspaper also realize the importance of this innovation, so they started the ranking project for Thailand's Most Innovative Company since 2008 to give the best innovation reward to the companies registered in Stock Market of Thailand.

In 2011, they organized Thailand's Most Innovative Companies 2011: In Search of Sustainable Innovation to focus on ranking the most innovative companies for the sustainable organization and to find and award to the registered companies that are good in the innovation of managing the environment and creating the returns to the organization sustainably. Therefore, these organizations can be the role model of businesses to motivate the importance of the innovation and to apply the innovation appropriately. This prize is also classified into service and non-service business. The organizations which received the prize are True Cooperation, Kasikornbank, SCG Cement and CPF.



## **CHAPTER III**

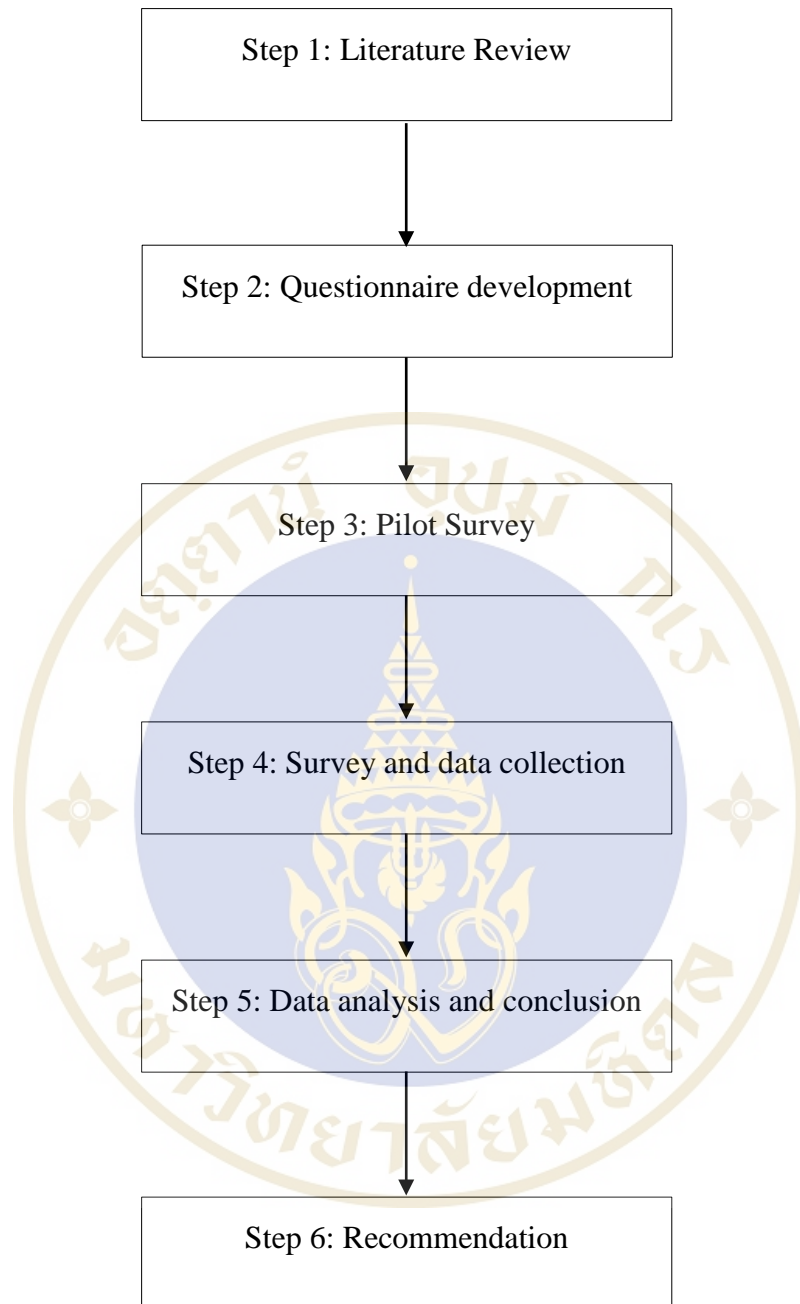
### **RESEARCH METHODOLOGY**

#### **3.1 Research Design**

The study is designed as an exploratory study to map the characteristics between agile and innovative organization. This research is studied from the literature review to construct a set of attributes to be an agile organization and classify characteristics of an innovative organization. The measurement survey is developed based on the results of construct analysis. Web-based questionnaires are distributed to the target sample group.

Factor analysis, correlation analysis, multiple regression analysis and logistic regression analysis are used to explore the major factors and test the statistical significance. Finally, the finding is summarized. As a result, a framework of this research consists of six stages. The stages are literature review, questionnaire development, pilot test, survey and data collection, data analysis and conclusion and recommendation. The research design is shown in Figure 3.1.

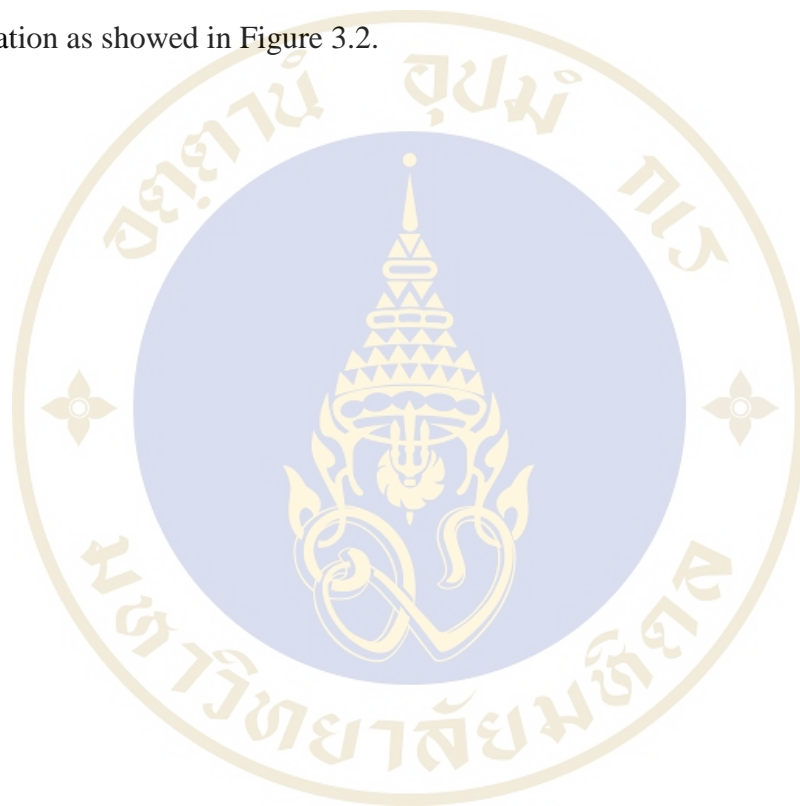




**Figure 3.1 Framework of study**

### 3.2 The Conceptual Framework Development

The structure of this research extracted from gathering and summarizing the factors of an agile organization and characteristics of an innovative organization through the literature review. This method creates the 9 important factors of an agile organization are as follows (1) organizational vision and mission, (2) organizational culture, (3) organizational rules and procedures, (4) human resource management, (5) leadership, (6) market orientation, (7) product and service delivery, (8) performance tracking and (9) monitoring and evaluation which had impact to the innovative organization as showed in Figure 3.2.



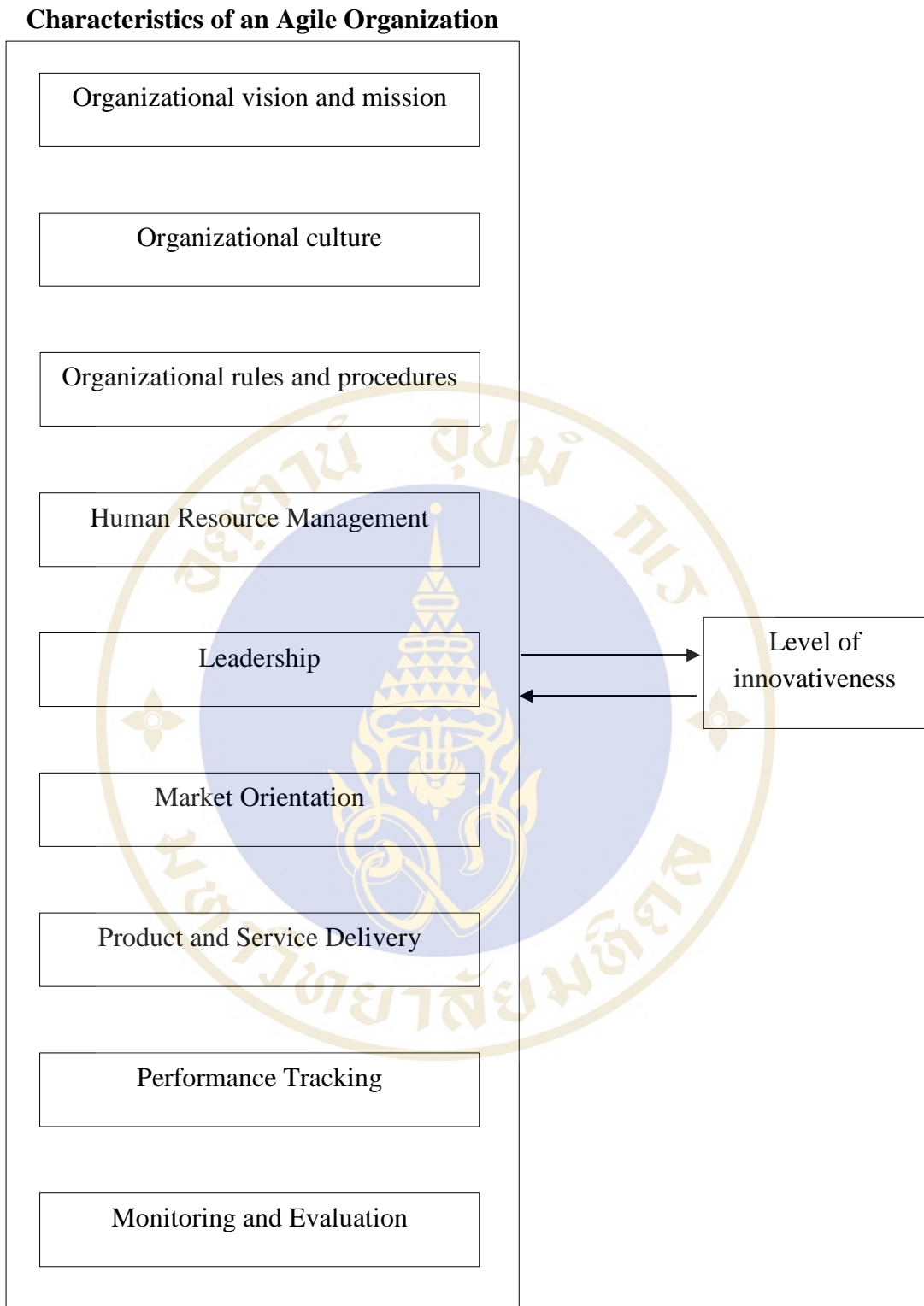


Figure 3.2 Conceptual framework

### **3.3 Sample Population**

The sample population of this research is selected from company lists on the Stock Exchange of Thailand (SET) that had been ranked in top 200 Thailand's most innovative companies 2011. It was ranked by the Faculty of Commerce and Accountancy Chulalongkorn University. These companies have distinguished in innovation development to be the sustainable organizations. Moreover, many of them have high return on sales in past 3 years. As a result, total 200 organizations have separated from the type of business into 8 industry groups, which are agro and food industry group, consumer products group, financials group, industrials group, property and construction group, resources group, services group and technology group.

From the literature review in Chapter 2, it can be summarized that every level of employee in the agile organization must understand their vision, mission, strategy and goals in the same direction. For this reason, this research focuses on employee at all level to check the overall understanding of the organization direction that determined by top management. Furthermore, this research concentrates on department that involved product or service development, strategic and business model and innovation for distributing the questionnaire.

### **3.4 Development of Evaluation Method**

There are 3 steps of development as followed;

#### **3.4.1 Literature review**

The step is to study and collect key factor of an agile organization and component of innovative organization through many researches.

#### **3.4.2 Questionnaire Development**

This research is a quantitative research methodology. After collecting key factor of an agile organization and characteristic of an innovative organization from many researches. In this research, researcher has conducted the analysis which results in 36 questions in 9 dimensions. After that the questionnaires were distributed to run pilot test with the sample population group total 30 persons (Malhotra & Process,

2006), who have knowledge in business management, organization development or human resource management and work in the organization in Thailand. Afterwards, the questionnaire is revised to be clear and easy to understand all aspects. The final questionnaire is consisted of 43 questions in 3 parts.

3.4.2.1 The first part concerns the demographic characteristic of the person who answers including type of business and level of responsibility.

3.4.2.2 The second part concerns the measurement of level of innovativeness.

3.4.2.3 The third part concerns the questions of an agile organization total 36 questions.

### **3.4.3 Distributing Questionnaire**

Researcher took around 2 months to distribute questionnaire to the target group as mentioned above by using 2 methods as followed;

3.4.3.1 Web-based survey – This method has more advantages “The advantages can be gained obviously in terms of fast processing job, expenditure, and survey management” (Dillman and Bowker, 2001; Rena et al., 2004; Couper, 2000; Leedy & Ormrod, 2001).

3.4.3.2 Paper-based survey – This method is used for the sample groups that are convenience in conducting web-based survey.

**Table 3.1 Illustrated the demographic questionnaires.**

<b>Part 1</b>		
<b>Part 1</b> Demographic factors		
Please marks the symbol X according to your data		
1. Sex	<input type="checkbox"/> Male	<input type="checkbox"/> Female
2. Education Degree	<input type="checkbox"/> Below Bachelor Degree	<input type="checkbox"/> Bachelor Degree
	<input type="checkbox"/> Master Degree	<input type="checkbox"/> Ph.D.
3. Working Experience	<input type="checkbox"/> 0-5 years	<input type="checkbox"/> 6-10 years
	<input type="checkbox"/> 11-15 years	<input type="checkbox"/> 16-20 years
	<input type="checkbox"/> more than 20 years	
4. Service Year (Present Organization)	<input type="checkbox"/> 0-5 years	<input type="checkbox"/> 6-10 years
	<input type="checkbox"/> 11-15 years	<input type="checkbox"/> 16-20 years
	<input type="checkbox"/> more than 20 years	
5. Type of Business	<input type="checkbox"/> Technology and communication	
	<input type="checkbox"/> Real estate and construction	
	<input type="checkbox"/> Finance and banking business	
	<input type="checkbox"/> Petrochemical and industrial product	
	<input type="checkbox"/> Service industry	
	<input type="checkbox"/> Agriculture and food industry	
	<input type="checkbox"/> Energy and natural resources	
	<input type="checkbox"/> Consumer product	
6. Level of Responsibility	<input type="checkbox"/> Top management	
	<input type="checkbox"/> Middle management	
	<input type="checkbox"/> Employee/ Operator	

**Table 3.2 To identify the level of becoming an innovative organization**

<b>Part 2A</b>
<b>Part 2A : Please select the definition of your organization</b>
<p><input type="checkbox"/> <b>1</b> - Most of new products or services launched to the market were similar to the products which were launched to the market before, so they do not have a lot of differentiation from competitors.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>2</b> - New products or services, which were launched to the market, had the same model, but with more abilities or designs to be able to respond to more customer groups and the organization perhaps improved the operational procedure.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>3</b> - There are new products and services launched to the market regularly and also different from the former products in the market and can respond to the customers' needs better and the organization also improved its operational procedure continuously.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>4</b> - The new products or services in the market affected to the customers' life style or operational procedure. Therefore, the organization can have better competitive ability continuously and it can review and develop its business procedure regularly and coherently.</p>

**Table 3.3 To identify the level of becoming an innovative organization**

<b>Part 2B</b>	
<b>Factors</b>	<b>Questions</b>
Organizational Vision and Mission	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Your organization has a clear and real vision.</li> <li>2. Your organization has a bold goal setting which is challenging.</li> <li>3. Your organization clearly communicates the company's mission to employees.</li> <li>4. Most employees perform tasks to achieve the business goal.</li> </ol>
Organizational Culture	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. All employees are instilled with the concept of positive attitude to change.</li> <li>2. Your organization has "Loose boundaries among function and unit". E.g., Information, idea and knowledge can be exchanged easily between function and unit.</li> <li>3. People in your organization are always searching for new ways of looking at problems.</li> <li>4. Your organization is always working on cross-functional team that gather people from different function to compete a job assignment.</li> </ol>



**Table 3.3 To identify the level of becoming an innovative organization (cont.)**

Factors	Questions
Organizational Rules and Procedures	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Your organization has "Low Level of Formal Regulation". E.g., employees are allowed to define their working hours.</li> <li>2. Your organization has informal organization structure which can be adjusted as appropriate, in order to achieve the targets.</li> <li>3. Supervisor regularly delegates tasks and decision making power to subordinate.</li> <li>4. Your organization has a complex line of command and control.</li> </ol>
Human Resource Management	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Your organization encourages job rotation in order to improve employee capability.</li> <li>2. Your organization properly offers rewards by paying increments or bonuses for people who can achieve the goal.</li> <li>3. Your organization organizes multiple skills training courses for employee both hard skill and soft skill.</li> <li>4. Your organization has a roadmap development to all of your employees all the time from first working day.</li> </ol>

**Table 3.3 To identify the level of becoming an innovative organization (cont.)**

Factors	Questions
Leadership	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Your manager is able to motivated people to trust in teamwork.</li> <li>2. Your manager empowers people to become better at what they do to achieve greater levels of skill and ability.</li> <li>3. Your manager is leading aligned with the company's business strategy.</li> <li>4. Your manager excels at communicating between stakeholders.</li> </ol>
Market Orientation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Your organization is able to quick seize new opportunities from the market.</li> <li>2. Your organization is always being the leader in introducing new products and services to the market.</li> <li>3. Your organization is able to rapid response when business environments are changed.</li> <li>4. Your organization focuses on customer which calls on customized rather than standardized offering</li> </ol>
Product and Service Delivery	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Your organization is always being the leader of using the latest technology to efficiently respond the changes.</li> <li>2. Our working environments are support employees to create innovation.</li> <li>3. Your organization organizes training courses for employees to fit their job standard.</li> <li>4. Your organization provides flexible product or service model which can be adjusted when business environment is changed.</li> </ol>

**Table 3.3 To identify the level of becoming an innovative organization (cont.)**

Factors	Questions
Performance Tracking	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Your organization always gathers a customer survey about products and services that we provide.</li> <li>2. Your organization regularly collects employees' attitude to the company.</li> <li>3. Your organization evaluates a service level quality for each division.</li> <li>4. Your organization has collected and analyzed information survey system with great efficiency.</li> </ol>
Monitoring and Evaluation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Your organization regularly reviews corporate vision, mission and strategy.</li> <li>2. Your organization is able to quick sensing when business environments are changed.</li> <li>3. Your organization continuously develops business practice which fit to changing business environment.</li> <li>4. Your organization always improves service level agreement for all departments which fit to the competitive environment.</li> </ol>

### **3.5 Data Collection**

This process took around 2 months to distribute and collect all questionnaires from the target sample group which is top management, middle management and operator of each organization.

### **3.6 Data Analysis**

SPSS for windows application is used to analyze data by using the statistic method as followed;

#### **3.6.1 Factor analysis**

The analysis used to study the dimensionality of a set of variables. In factor analysis, latent variables represent unobserved constructs and are referred to as factors or dimensions. This analysis could divide into 2 models:

3.6.1.1 Confirmatory Factor Analysis (CFA) – The objective used to study how well a hypothesized factor model fits a new sample from the same population or a sample from a different population.

3.6.1.2 Exploratory Factor Analysis (EFA) – The objective used to explore the dimensionality of a measurement instrument by finding the smallest number of interpretable factors needed to explain the correlations among a set of variables.

This research used factor analysis method in term of exploration to reduce the number of questions.

#### **3.6.2 Correlation analysis**

The analysis used to find the relationship between the innovative organization and key factors of an agile organization.

#### **3.6.3 Multiple regression analysis**

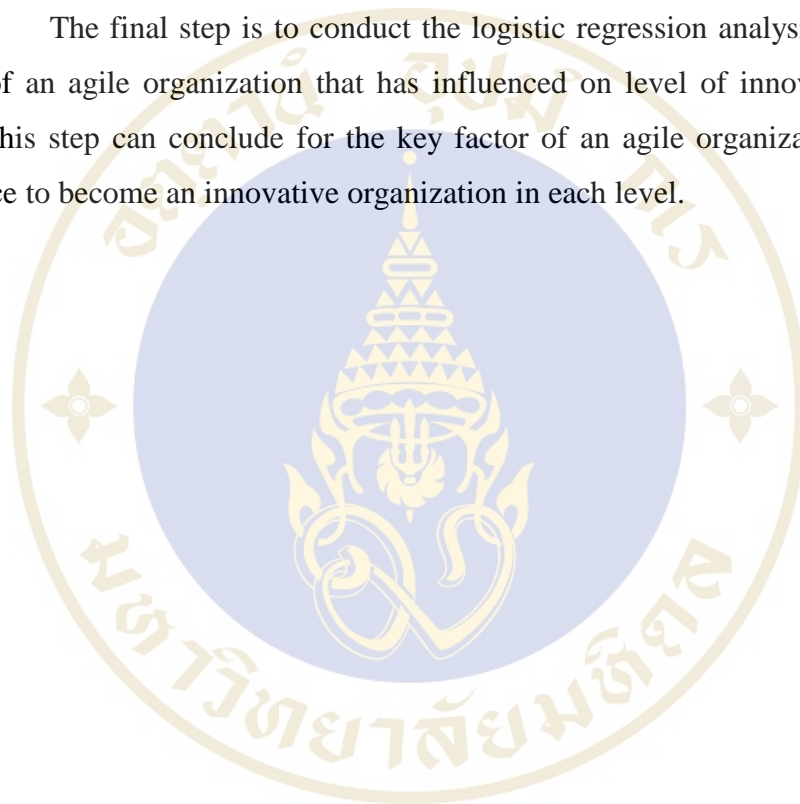
The analysis is a flexible method of data analysis that may be appropriate whenever a quantitative variable (the dependent or criterion variable) is to be

examined in relationship to any other factors (expressed as independent or predictor variables). Researcher uses this analysis to find out the factor of an agile organization that has influenced on the level of innovativeness.

#### **3.6.4 Logistic regression analysis**

The analysis used to classify which independent variable is important to being a group or the difference the level of innovativeness. It can predict appropriately any new data to be included.

The final step is to conduct the logistic regression analysis to analyze the factor of an agile organization that has influenced on level of innovativeness. As a result, this step can conclude for the key factor of an agile organization that has an influence to become an innovative organization in each level.

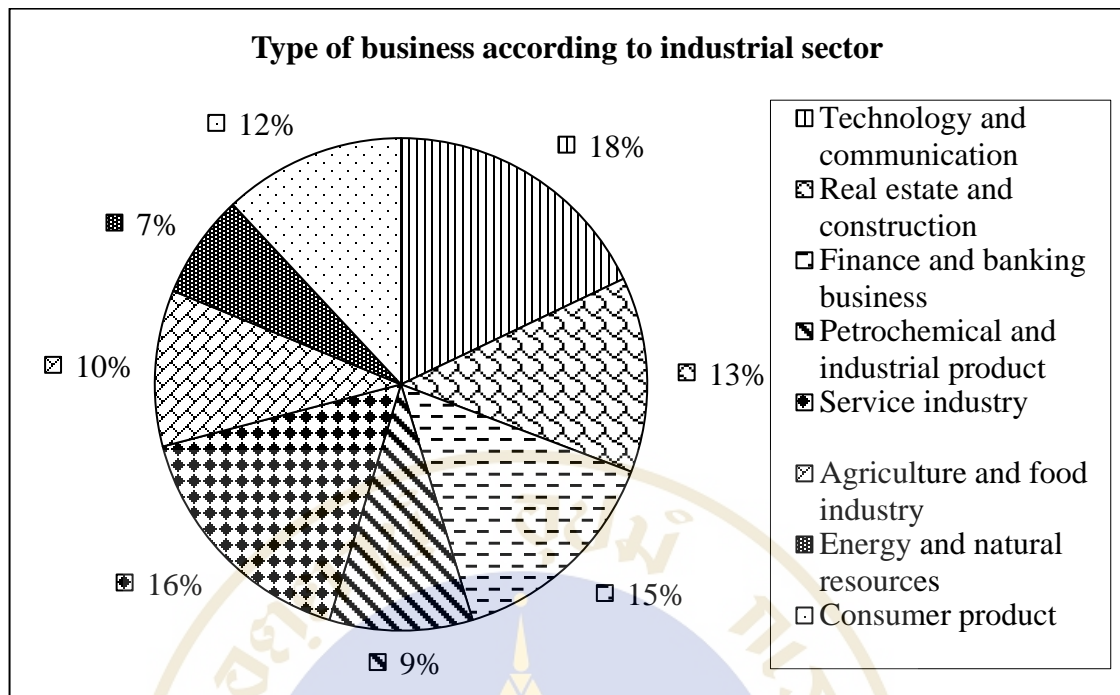


## **CHAPTER IV**

### **RESEARCH RESULTS**

In this study, the descriptive statistics and inferential statistics have been analyzed and interpreted by using SPSS and Gretl applications.

The populations of this survey are selected from company lists on the Stock Exchange of Thailand (SET) that had been ranked in top 200 Thailand's most innovative companies 2011 by the Faculty of Commerce and Accountancy Chulalongkorn University. The electronic questionnaires were distributed to employees at all levels which are top management, middle management and operational level in each organization. The collected data are average to be the represent of the organization. The data receive from 117 organizations concluding 58.5% of the responsive rate. Figure 4.1 represent the distribution of business sectors from the collected data.



**Figure 4.1 Type of business according to industrial sector**

The reliability of survey was tested by Cronbach's Alpha test. The result indicates "considered reliable" as the Cronbach's Alpha is .959 which is above 0.7 (Cortina, 1993).

**Table 4.1 Reliability output**

**Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</b>	<b>N of Items</b>
.959	.961	36

## 4.1 Statistic Analysis

The statistical analysis process is separated into four areas as follows:

### 4.1.1 Factor Analysis

The analysis is a statistical data reduction technique used to reduce a large number of related variables (36 attributes) to a smaller number of underlying the key factors of an agile organization.

### 4.1.2 Multiple Regression Analysis

The analysis is a statistic technique used to determine the relationship between the key factors of an agile organization and innovative organization.

### 4.1.3 Correlation Analysis

The analysis is a statistical technique used to explain level of innovativeness by using the key factors of an agile organization.

### 4.1.4 Logistic Regression Analysis

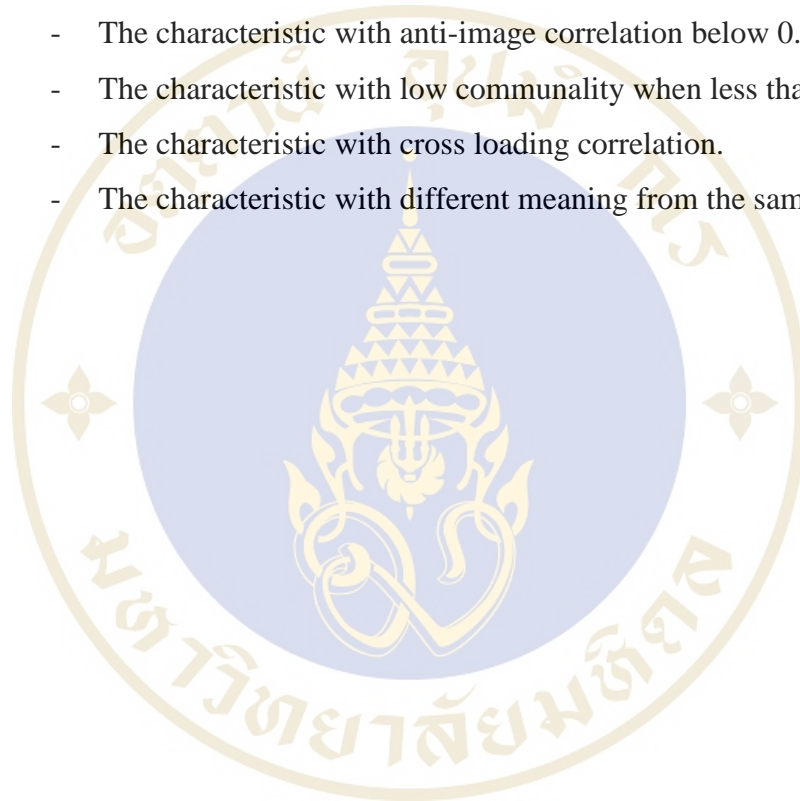
The analysis is a statistical technique used to classify which factors have significant to being group or the difference the level of innovativeness.



## 4.2 Factor Analysis

Factor analysis is an exploratory study. This analysis starts from extracting factor by selecting the principle components analysis method and applying direct oblimin rotation method to reduce unnecessary components by using factor loading at 0.4. West, Robert C. (1985) mentioned that factor loading at 0.4 is recommended as a minimum level. Five criteria is used to find deletion of variables from the analysis, which are

- The characteristic with factor loading below 0.4.
- The characteristic with anti-image correlation below 0.7.
- The characteristic with low communality when less than 0.5.
- The characteristic with cross loading correlation.
- The characteristic with different meaning from the same group.



**Table 4.2 Total Variance Explained**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	5.800	48.337	48.337	5.800	48.337
2	1.629	13.572	61.908	1.629	13.572
3	1.053	8.773	70.681	1.053	8.773
4	.664	5.531	76.212		
5	.555	4.624	80.836		
6	.486	4.053	84.889		
7	.412	3.434	88.323		
8	.345	2.877	91.200		
9	.310	2.584	93.783		
10	.286	2.380	96.163		
11	.245	2.043	98.206		
12	.215	1.794	100.000		

From an analysis of 25 cycles of the factor, the analysis can reduce the 36 variables into 12 variables and was grouping into 3 groups. By choosing at Eigenvalues over 1.0 and cumulative total variance explained equal to 70.681. This indicates that all 3 groups can represent all attributes (Table 4.3).

**Table 4.3 The result of factor analysis****Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Your organization is always being the leader in introducing new products and services to the market.	.853	}	}
Your organization is able to quick sensing when business environments are changed.	.835		
Your organization is able to rapid response when business environment is changed.	.786		
Your organization is able to quick seize new opportunities from the market.	.784		
Your organization is focus on customer which calls on customized rather than standardized offering.	.744		
Your manager is leading aligned with the company's business strategy.		.838	}
Your manager excels at communicating between stakeholders.		.832	
Your manager empowers people to become better at what they do to achieve greater levels of skill and ability.		.802	
Your manager is able to motivated people to trust in teamwork.		.696	
Your organization regularly collects employees' attitude to the company.			.872
Your organization evaluates a service level quality for each division.			.681
Your organization always improves service level agreement for all departments which fit to the competitive environment.			.664

**Market  
Orientation**

**Leadership**

**Performance  
Tracking**

### 4.2.1 The result of factor analysis

4.2.1.1 Market orientation - mentions that the organization is aligned with the market. It makes to ensure that the providing products and services that meet customers' current needs under rapidly rising complexity and uncertainty environment. This concludes five attributes as followed;

- Your organization is always being the leader in introducing new products and services to the market.
- Your organization is able to quick sensing when business environments are changed.
- Your organization is able to rapid response when business environment is changed.
- Your organization is able to quick seize new opportunities from the market.
- Your organization is focus on customer which calls on customized rather than standardized offering.

4.2.1.2 Leadership – mentions about the role that management plays in motivating employees and supportive the company. It concludes four attributes as followed;

- Your manager is leading aligned with the company's business strategy.
- Your manager excels at communicating between stakeholders.
- Your manager empowers people to become better at what they do to achieve greater levels of skill and ability.
- Your manager is able to motivated people to trust in teamwork.

4.2.1.3 Performance tracking – mentions that the organization measures and improves quality levels of performance which fit to an environment. It composed of three attributes as followed;

- Your organization regularly collects employees' attitude to the company.

- Your organization evaluates a service level quality for each division.

- Your organization always improves service level agreement for all departments which fit to the competitive environment.

After analyzing by factor analysis, researcher uses the Cronbach's Alpha statistic to retest reliability and checks intercorrelation by the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) statistic.

**Table 4.4 Reliability output**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.900	.901	12

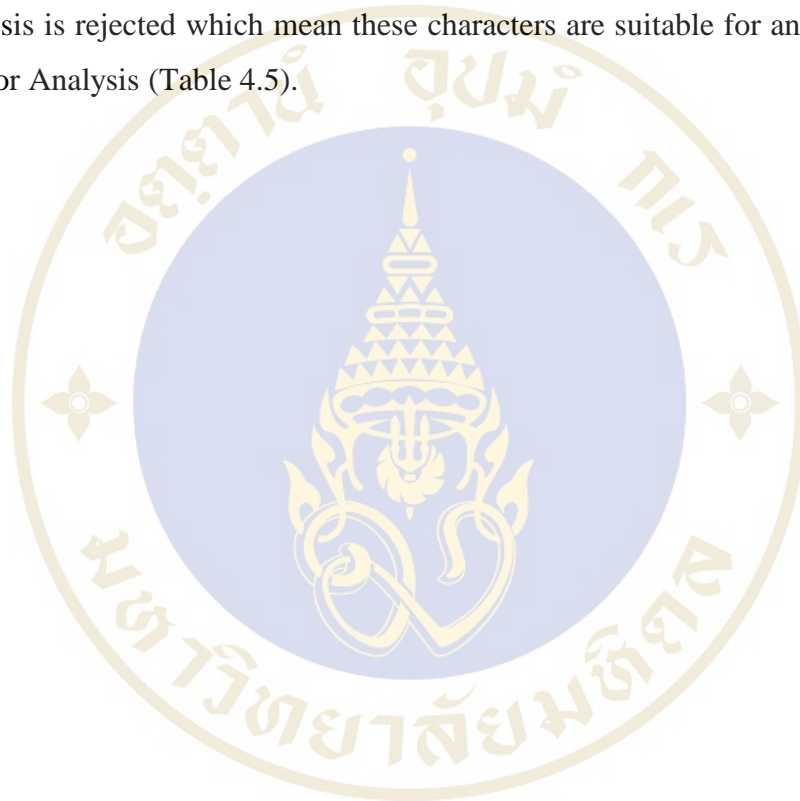
**Table 4.5 Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's test of sphericity output**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.882
	Approx. Chi-Square	749.123
Bartlett's Test of Sphericity	df	66
	Sig.	.000

According to the outcome, it shows that Cronbach's Alpha is at 0.900 which mean this questionnaire has high reliability level (Table 4.4). West, Robert C. (1985) mentioned that the Cronbach's Alpha at 0.8 or over is considered good. The output of Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) is at 0.882. Richins, Marsha L., and Scott Dawson (1992) mentioned that the Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) must exceed 0.50 and Bartlett's test of sphericity is described as

$H_0$  = There was no correlation among characters

The result of Bartlett's test of sphericity had significant less than 0.05. The hypothesis is rejected which mean these characters are suitable for analysis conducted by Factor Analysis (Table 4.5).



### 4.3 Correlation Analysis

It is the analysis of correlation between the innovative organization and three factors of an agile organization which derived from factor analysis.

**Table 4.6 The result of Correlations Analysis**

#### CORRELATIONS

	Innovative Organization	Market Orientation	Leadership	Performance Tracking
Innovative Organization	1			
Market Orientation	.614 <sup>**</sup>	1		
Leadership	.368 <sup>**</sup>	.482 <sup>**</sup>	1	
Performance Tracking	.497 <sup>**</sup>	.598 <sup>**</sup>	.507 <sup>**</sup>	1

<sup>\*\*</sup>. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

The result shows that 3 factors have high correlation with the innovative organization at 0.01 namely market orientation, leadership and performance tracking (Table 4.6).

#### 4.4 Multiple Regression Analysis

The Multiple Regression Analysis explains the three factors from factor analysis and correlation analysis which have influence on level of innovativeness. Testing the coefficient of determination (R Square) will explain that three factors of an agile organization can change the level of innovativeness. If the value is nearly 1, it shows that all three factors and level of innovativeness have close relationship and highly change.

**Table 4.7 Model Summary**

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.636 <sup>a</sup>	.404	.389	.73068	.404	25.579

Multiple regression analysis shows that the coefficient of multiple relationships was 0.636, while the coefficient of determinations is 0.404. These mean the three factors have influence and can change level of innovativeness at 40.4% (Table 4.7).



**Table 4.8 The result of Multiple Regression Analysis****Coefficients<sup>a</sup>**

<b>Model</b>	<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>		
<b>(Constant)</b>	-.817	.479		-1.706	.091
<b>Market orientation</b>	.624	.121	.482	5.139	.000
<b>Leadership</b>	.059	.131	.040	.454	.650
<b>Performance tracking</b>	.235	.119	.189	1.982	.050

Dependent Variable: Level of innovative organization

Applying multiple regression analysis, researcher analyzes the relationship between each factor of an agile organization and the level of innovativeness. The result of the regression analysis is shown in Table 4.8. From the table, Market orientation and performance tracking are significantly related to the level of innovativeness in sequence Beta= 0.624,  $p = 0.000$  and Beta= 0.235,  $p = 0.050$ . However, leadership is not significantly related to the level of innovativeness.

#### 4.5 Logistic Regression Analysis

Logistic regression analysis is used to classify which factors have significant to being group or the difference the level of innovativeness. It can predict appropriately any new data to be included.

**Table 4.9 The result of Logistic Regression Analysis**

	<b>Coefficient</b>	<b>Std. error</b>	<b>Z</b>	<b>p-value</b>
<b>Market orientation</b>	1.76823	0.357186	4.950	7.40e-07 ***
<b>Leadership</b>	0.0861172	0.355531	0.2422	0.8086
<b>Performance tracking</b>	0.654919	0.314658	2.081	0.0374 **
<b>Cut1</b>	6.53042	1.42766	4.574	4.78e-06 ***
<b>Cut2</b>	9.08834	1.53362	5.926	3.10e-09 ***
<b>Cut3</b>	11.4283	1.66978	6.844	7.69e-012***

Number of cases 'correctly predicted' = 70 (59.8%)

Likelihood ratio test: Chi-square = 82.2246 (0.0000)

According to the outcome, it shows that accuracy rate is at 59.8%. Moreover, the Likelihood ratio chi-squared test is 82.2246 with statistical significance is at 0.0000 which mean this model is significantly.

The result of logistic regression analysis shows that the market orientation and performance tracking have relation and influence on level of innovativeness. Moreover, the market orientation has the most influent effect in the classification of each level of organization. However, leadership is unable to predict the level of innovativeness. In addition to classifying the level of organization, researcher uses the classification cutoff to determine the level of innovativeness (Table 4.9) as followed:

- The level 1, the cut point value is less than 6.53042
- The level 2, the cut point value is more than or equal 6.53042 and less than 9.08834

- The level 3, the cut point value is more than or equal 9.08834 and less than 11.4283
- The level 4, the cut point value is more than or equal 11.4283

From the result of Logistic Regression Analysis table (Table 4.9), it concludes logistic regression equation as followed:

$$\text{Logit} = 1.76823(X1) + 0.654919(X2)$$

X1 = represent the average value of market orientation function

X2 = represent the average value of performance tracking function

After replacing all 2 variable factors of each organization into the above equation, the result of equation will use to compare with the classification cutoff to predict the level of organization. Example Organization A has the functions as follows:

$$\text{Average value of market orientation function} = 4.25$$

$$\text{Average value of performance tracking function} = 3.75$$

If all values replaced in logistic regression equation, the result will be as followed:

$$1.76823(4.25) + 0.654919(3.75) = 9.970924$$

The result of above equation is 9.970924 which can predict that organization A should be the innovative organization at level 3.

## **CHAPTER V**

### **CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS**

In this chapter, the researcher has concluded the research findings by identifying three key factors that have affected for being an agile organization. Two of three factors have influenced on becoming an innovative organization in Thailand. Furthermore, the researcher also mentioned about the managerial implication, the limitations and suggestions for the future research.

#### **5.1 Discussion of Research Findings**

From the study, the researcher found that there are three key factors that have influenced on being an agile organization. Two of three factors have determined to be an innovative organization as followed;

##### **5.1.1 Market orientation**

The market orientation factor means the ability of the enterprise to identify opportunities. An agile organization is able to quick sensing and rapid response when business environments are changed. In order to high speed response to change employees at all levels have to continuously scan the business and work environment to identify changes and opportunities. They do not only understand their current markets very well, but also understand the potential for the future markets. Moreover, an agile organization is a leader in introducing new products or services that focus on customer which calls on customized rather than standardized offering. The result of factor analysis showed that this factor had influenced an organization for being an agile at the first rank. After analyzed with correlation analysis, the result revealed that the market orientation factor correlate with the innovative organization ( $r = 0.614$ ,  $p < 0.01$ ). After analyzed with multiple regression analysis, the result showed that this factor significantly correlated with the level of innovativeness ( $B = 0.624$ ,  $p = 0.00$ ).

Finally, after analyzed with logistic regression analysis, the result showed that this factor had influenced on classifying group in the first rank and could say that it is the most important factor that had influenced on being agile organization. In addition, an agile organization should pay attention in order to develop to an innovative organization.

### **5.1.2 Leadership**

The leadership factor means the role of leaders in order to make agility to their organization. The management forms in an agile organization must shift from command and control to motivating and supportive leadership characterized by trust. Leader in an agile organization do not lead the formal organization. However, they create a real people relationship in workplace. In addition, they should excel at communicating between stakeholders. Moreover, the great leader must motivate subsidiaries to achieve the organization goals. The result of factor analysis showed that this factor had affected an organization to being an agile at the second rank. After analyzed with correlation analysis revealed that this factor correlate with the innovative organization ( $r = 0.368$ ,  $p < 0.01$ ). After analyzed with multiple regression analysis, it showed that this factor did not have any influence on the level of innovativeness. Finally, analyzed with logistic regression analysis found that this factor was not the key factor of an agile organization that had influenced on classifying the group of innovative organization.

### **5.1.3 Performance Tracking**

The performance tracking factor emphasized on the tracking and improving performance in an organization. An organization should regularly gather market feedback and employees' attitude to the company. In order to continuously improved service level for all operation which fit to the competitive environment. The result of factor analysis showed that this factor had influenced an organization for being an agile in the third rank. After analyzed with correlation showed that this factor correlated with the innovative organization ( $r = 0.497$ ,  $p < 0.01$ ). After analyzed with multiple regression analysis, the result showed that this factor significantly related with the level of innovativeness ( $B = 0.235$ ,  $p = 0.05$ ). Finally, after analyzed with

logistic regression analysis found that this factor had influenced on classifying group in the second rank.

From the equation of logistic regression analysis, it helps to predict the new data for grouping which classified the level of innovativeness in four levels with 59.8% accuracy.

The result of this study indicates that market orientation, leadership and performance tracking are the key factors of an organization for being an agile. From the literature reviews in the part of culture in Thai organizations show that the characteristic of Thai organization may lack of leadership. Many Thai companies have many layers of management form. Thai workers expect to accept command from their boss. Moreover, Thai subordinates accept a hierarchical order and appreciate a strong leadership. The result of this study indicates that in order to become an agile, leadership is the important factor in the second rank. Therefore, leader in an organization do not lead the formal organization however they must motivate and support subsidiaries by trust and also create real social connection in an organization.

In addition, market orientation and performance tracking are the key factors of an agile organization that have influenced an organization to become innovative. There is the significant effect to the level of innovativeness. The result of this study indicates that for Thai organization to be agile and become innovative, the organization need to pay attention in continuously scan the business and work environment to identify changes and opportunities. For the quick respond to change, the organization should constantly improve the service level in all operation in order to fit the competitive environments. Moreover, an organization should focus on customized products or services.

## 5.2 Managerial Implication

This study maps the characteristics between agile and innovative organization in Thailand. The contributions of this study are as follows;

The results from this research showed that there were three important factors affecting to lead the organization in Thailand to be the agile organization: market orientation, leadership, and performance tracking, which showed that being the agile organization. It is necessary to have the ability of acknowledging the change and ability to respond to the change of the business environment quickly. The leader should have the ability to communicate, support and motivate the employees to trust in teamwork. Also, the leader should be able to lead according to the strategy of the organization. Then, the organization should follow up the efficiency and improve the service quality continuously for the organization to be able to adapt for the rapid change. Moreover, there are two important factors of the agile organization affecting to lead the agile organization to the innovative organization: market orientation, and performance tracking. The organization should be able to know and see the business opportunity to be the leader of launching the new innovation to the market at the right time. Additionally, the organization should improve the service level in the organization regularly to be able to work related to the change of the environments.

In addition, the innovation development of an agile organization is important. The management executive has to know the recent innovative level of the organization to plan the development of the innovative level in the organization for higher level and better competitive advantages. The research findings propose test material and a mathematical model to analyze the level of innovativeness for each organization.

## **5.3 Limitations and Suggestions**

### **5.3.1 Scope of the study**

The research mentioned about what the key factors to being an agile organization and becoming an innovative organization. The former research stated that there were no researches showing the qualification of the agile organization clearly. There were no researches stated about the factor of the agile organization affecting for being the innovative organization. Therefore, the results of this research showed three factors which bring the organization to be the agile organization, and two factors of the agile organization affecting to the level of innovativeness.

### **5.3.2 Population**

In this study, the amounts of the questionnaires were sent back as planned. However, this research was divided the level of the innovative organization into four levels. The feedbacks of each level of the organization were not equal. Also, this research divided the businesses into eight types. Some businesses sent very few feedbacks and the answers from the questionnaires from some organizations were not from all levels of the employees.

## **5.4 Implication for Future Research**

The future study should additionally study more in-depth the factors of an agile organization that have influence on becoming innovative organization such as market orientation and performance tracking. In the organization that has the lower level of innovation development, what should they do and how it differs from the organization that has a higher level.

For the future research, there should be a study in IT companies that implement an agile methodology in order to understand whether the factors leading an organization to be agile and become innovative organization are the same or difference.



## 5.5 Conclusion

There are many researchers mentioned about characteristic of an agile organization but none of them had the clear conclusion about the important factor that influenced organization to be an agile. Moreover, there were no researches stated that the factor of an agile organization affected for the being innovative organization. This is the starting point to the researcher who interest to find the key factor of an agile organization and which factors of an agile organization have influenced on becoming innovative organization. However, there is no company in Thailand that introduces itself to be an agile organization but innovative organization must be agility in organization. Therefore, this study chose to distribute questionnaire to 200 organizations which had been ranked in top 200 Thailand's most innovative companies 2011. The questionnaire distributed by using paper questionnaire and e-survey. After collecting data, researcher had analyzed data by using SPSS and Gretl applications through the process of factor analysis, correlation analysis, multiple regression analysis and logistic regression analysis.

This study maps the characteristics between agile and innovative organization in Thailand. The study found three factors that influenced an organization to be agile. The three factors are market orientation, leadership and performance tracking. Moreover, there are two important factors of the agile organization affecting to lead the agile organization to the innovative organization: market orientation, and performance tracking. The result would help the management to set appropriate strategies and activities in order to the developed organization to be an agile organization and innovative organization.

## REFERENCES

- 1 A. Kumar, J. M. (1995). A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms. *International Journal of Operations and Production Management* 15(2): 36-53.
- 2 Abernathy W.J., U., J.M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review* June/ July: 40-47.
3. Ali N. Mashayekhi, A. T. E., Ali Rajabzadeh, Mir Majid Razavian (2011). Determination constructs validity of an agile organization model by using factor analysis. *International Journal of Industrial Engineering* 7(14): 75-89.
- 4..Amabile, T., (1998). A model of creativity and innovation in organizations. In: Staw, B.M., Cummings, L.L. (Eds.). *Research in organizational Behavior* 10: 123-167.
- 5 Arteta, B. M., Giachetti, R.E. (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 20 (6): 495-503.
- 6 Ashby, R. (1956). *Design for a Brain*. Wiley, New York.
- 7 B. Sherehiy, W. K., J.K. Layer (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*: 445-460.
- 8 Boer, H., & Daring W.E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management* 22: 83-107.
- 9 Bottani, E. (2010). Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics* 125(2): 251-261.

- 10 Breu, K., Hemingway, S.J., Strathern, M., Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology* 17 (1): 21-31.
- 11 Brown, S., Eisenhard, K. (1998). *Competing on the Edge*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 12 C.K. Prahalad, G. H. (1990). The core competence of the corporation. *Harv Bus Rev* May-June: 79-91.
- 13 Chandy, R. (2012). *INNOVATION TYPOLOGIES*, London Business School.
- 14 Christensen (1997). *The Innovator's Dilemma*, Boston, MA: Harvard Business School Press. .
- 15 Christensen, C. J., M. Rigby, D (2002). Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses. *MIT Sloan Management Review* 43(3).
- 16 Christensen, C. R., M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining successful growth*. Boston, Harvard Business School Press.: 304.
- 17 Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology* 78: 98-104.
- 18 Couper, M. P. (2000). Web surveys: a review of issues and approaches. *Public Opinion Quarterly* 64(4): 464-494.
- 19 Damanpour, F., & Aravind, D. (2006). Product and process innovations. A review of organizational and environment determinants.
- 20 Damanpour, F. and D. Aravind (2012). *Organizational Structure and Innovation Revisited*. 483-513.
- 21 Damanpour, F. and J. Daniel Wischnevsky (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management* 23(4): 269-291.
- 22 Dastmalchian, A. (1993). *The concept of organizational flexibility: exploring new direction*. University of Victoria, British Columbia: 15-25.
- 23 Dastmalchian, A., Blyton, P. (1998). Organizational flexibility in crossnational perspective: an introduction. *International Journal of Human Resource Management* 9 (3).

- 24 Davenport, T. H. (1992). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*.
- 25 Dillman, D. A. a. B., D.K. (2000). *The Web Questionnaire Challenge to Survey Methodologists*.
- 26 Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harv Bus Rev* 63(3): 67-72.
- 27 Fagerberg, J. M., D. Nelson, R. (2004). *Innovation: A Guide to the Literature: The Oxford Handbook of Innovations*. Oxford, Oxford University Press.: 26.
- 28 Freeman, C. (1982). *Design, Innovation and Long Cycles in Economic Development*. Frances Printer, London: 231-248.
- 29 Gehani, R. R. (1995). Time-based management of technology:a taxonomic integration of tactical and strategic roles. *International Journal of Operations and Production Management* 15(2): 19-35.
- 30 Gobillot, E. (2008). *The Connected Leader: Creating agile organizations for people, performance and profit*. London: Kogan Page.
- 31 Goldman, S. L., Nagel, R.N., Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- 32 Gopalakrishnan, S., Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega* 25(1): 15-29.
- 33 Griffin, B., Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology* 55: 65-73.
- 34 Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal of Production Economics*(62): 87-105.
- 35 Gunasekaran, A. a. Y., Y. (2002). Agile manufacturing: taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research* 40(6): 1357-1385.
- 36 Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, Harward Business School Press.: 332.
- 37 Hamel G., P. C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harv Bus Rev* May-June.

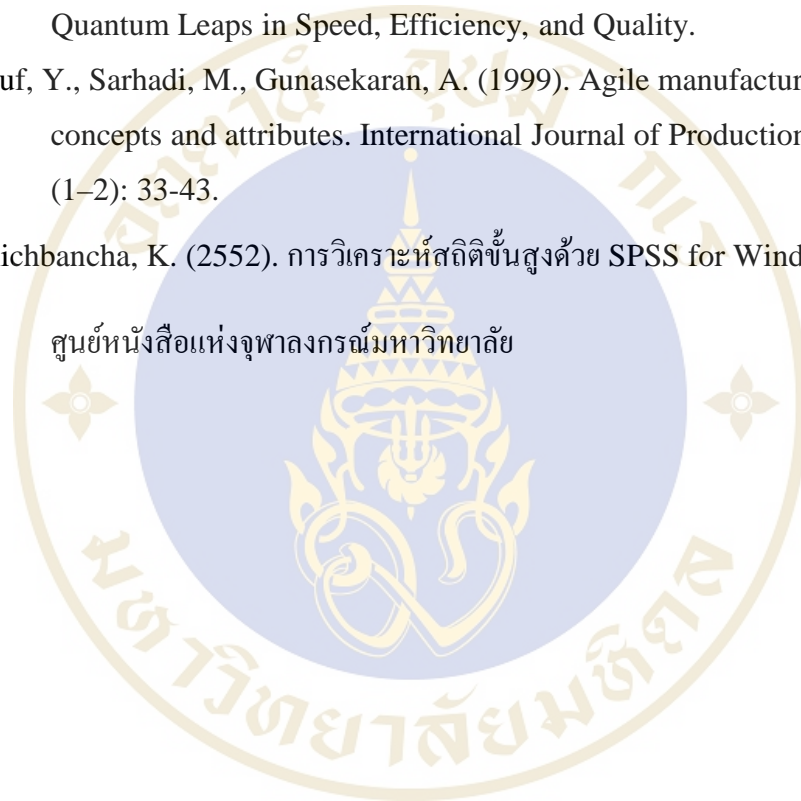
- 38 Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. University Press, Oxford, UK.
- 39 Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- 40 Hopp, W. J., Van Oyen, M.P. (2004). Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions* 36: 919-940.
- 41 Hult, T. M., Hurley, R.F., Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33: 429-438.
- 42 Hurley, R. F., Hult, T.M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing* 62(3): 42-54.
- 43 Innovation in Thailand: Innovation Strategy, from <http://www.nia.or.th/nia/en/strategy>
- 44 Jackson, M., Johansson, C. (2003). Agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems* 14 (6): 482-488.
- 45 Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations* 39 (4): 479-504.
- 46 Kidd, P. T. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- 47 Lawrence, P. R., Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 48 Leedy, P. O., J. (2001). *Practical research: Planning and design*, Prentice-Hall.
- 49 Lin, C.-T., Chiu, H., Chu, P.-Y. (2006a). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*: 285-299.
- 50 Lin, C.-T., Chiu, H., Tseung, Y.-H. (2006b). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*: 353-368.
- 51 Linton, J. (2007). What in innovation, Anyway? *Circuits Assembly*. 18(4).
- 52 Lumpkin, T. G., . Dess, G.G. (1996). Classifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Journal* 21(1): 135-172.

- 53 Lynn, G. S., Monroe, J.G., Paulson, A.S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process. *California Management Review* 38: 8-37.
- 54 Malhotra, N., PROCESS, Q. (2006). Questionnaire Design and Scale Development. *The handbook of marketing research: uses, misuses, and future advances*, 83.
- 55 Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*. 23(1): 19-25.
- 56 Martins, E. C., Terblanche F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1): 64-74.
- 57 Morakul, S. and F. H. Wu (2001). Cultural influences on the ABC implementation in Thailand's environment. *Journal of Managerial Psychology* 16(2): 142-158.
- 58 Morgan, R. E., Strong, C.A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research* 56: 163-176.
- 59 Pal, N. P., D (2005). *The Agile Enterprise: Reinventing your organisation for success in an on-demand world*. New York: Springer.
- 60 Pimpa, N. (2012). *Amazing Thailand: Organizational Culture in the Thai Public Sector*. *International Business Research* 5(11).
- 61 Plonka, F. S. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 7 (1): 11-20.
- 62 Ravasi, D. a. S., M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*
- 63 Richins, M. L., and Scott Dawson (1992). A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation. *Journal of Consumer Research* 19.
- 64 Rouse, W. B. (1992). *Strategies for Innovation*.
- 65 S. Pant, L. R., C. Hsu (1994). Manufacturing information integration using a reference model. *International Journal of Operations and Production Management* 14(11): 52-72.

- 66 Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*.
- 67 Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.
- 68 Sharifi, H., Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics* 62 1(2): 7-22.
- 69 Sherehiy, B., et al. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics* 37(5): 445-460.
- 70 Shoham, A., et al. (2012). Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. *Journal of Engineering and Technology Management* 29(2): 226-240.
- 71 Suleiman Yafao Elhejaj, A. A. M., \*Mohd Helmy Abd Wahab (2010). WEB-BASED SURVEY MANAGEMENT SYSTEM (W-SMS): USEFULNESS AND EASE OF USE.
- 72 Sumukadas, N., Sawhney (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE Transactions* 36 (10): 1011-1021.
- 73 Swierczek, F., & Onishi, J. (2003). Culture and conflict: Japanese managers and Thai subordinates., *Personnel Review*, Vol. 32 Iss: 2, pp.187 - 210
- 74 Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Review* 3 (#3): 169-183.
- 75 Tseng, Y.-H. and C.-T. Lin (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences* 181(17): 3693-3708.
- 76 Tsourveloudis, N. C., Valavanis, K.P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems* 33 (3): 329-342.
- 77 Tushman, M. L., Anderson, P. (1997). Managing Strategic Innovation and Change. Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organizational renewal through innovation streams and strategic change: 3-23.

- 78 Vecchio, R. P. (2006). *Organizational Behavior: Core Concepts*. Thomson/Southwest Learning, Cincinnati, OH.
- 79 Venkatmaran, N. (1989). Strategic orientation of business enterprise: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science* 35(8): 942-962.
- 80 West, R. C. (1985). A Factor-Analytic Approach to Bank Condition. *Journal of Banking and Finance* 9: 253-266.
- 81 Wheelwright, S. C. a. C., K. B. (1992). *Revolutionizing Product Development – Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*.
- 82 Yusuf, Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics* 62 (1–2): 33-43.
- 83 Vanichbancha, K. (2552). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows (7th ed.)*,

ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย











## Research questionnaire (Thai)

ลำดับที่



### College of Management, Mahidol University

#### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย เพื่อพิจารณาถึงปัจจัยขององค์กรคล่องตัว (Agile organization) ที่จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) โดยพิจารณากรณีศึกษาขององค์กรในประเทศไทย โครงการวิจัยจัดทำขึ้นโดยนางสาว ศศิรัสมิ์ จิรเสวตกุล นักศึกษาสาขาวิชา การจัดการและกลยุทธ์ การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสอบถามนี้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาถึงทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ขององค์กรคล่องตัว ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้แก่ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร กฎระเบียบและข้อบังคับภายในองค์กร การได้มาซึ่งสินค้าและบริการขององค์กร ทิศทางการตลาดขององค์กรและภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ ส่วนที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระดับความเข้มข้นของการดำเนินการในด้านต่างๆ ต่อการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรของท่าน การเก็บข้อมูลจะใช้เวลาประมาณ 10-15 นาที ข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้และต่อไปในอนาคต ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะไม่มีมีการวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงถึงสถานภาพของท่าน ผู้ทำการวิจัยขอแสดงความขอบคุณในการที่ท่านได้มีส่วนช่วยเหลือในงานวิจัยครั้งนี้

.....  
(นางสาว ศศิรัสมิ์ จิรเสวตกุล)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**องค์กรคล่องตัว (Agile Organization)** – ลักษณะขององค์กรที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนง่าย และสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ ไม่แน่นอนได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

**องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization)** - ลักษณะขององค์กรที่มีการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ที่มีการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิดค้นและพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที



## ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Factors)

กรุณาใส่เครื่องหมาย X ที่ตรงตามข้อมูลของท่าน

- |                                       |  |                |
|---------------------------------------|--|----------------|
| 1. เพศ                                | ( ) ชาย                                | ( ) หญิง       |
| 2. ระดับการศึกษา                      | ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี                   | ( ) ปริญญาตรี  |
|                                       | ( ) ปริญญาโท                           | ( ) ปริญญาเอก  |
| 3. ประสบการณ์ทำงาน                    | ( ) 0 – 5 ปี                           | ( ) 6 – 10 ปี  |
|                                       | ( ) 11 – 15 ปี                         | ( ) 16 – 20 ปี |
|                                       | ( ) 20 ปีขึ้นไป                        |                |
| 4. ระยะเวลาที่อยู่กับบริษัท(ปัจจุบัน) | ( ) 0 – 5 ปี                           | ( ) 6 – 10 ปี  |
|                                       | ( ) 11 – 15 ปี                         | ( ) 16 – 20 ปี |
|                                       | ( ) 20 ปีขึ้นไป                        |                |
| 5. ลักษณะธุรกิจ                       | ( ) ธุรกิจเทคโนโลยีและการสื่อสาร       |                |
|                                       | ( ) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สิ่งก่อสร้าง |                |
|                                       | ( ) ธุรกิจด้านการเงิน ธนาคาร           |                |
|                                       | ( ) สินค้าอุตสาหกรรมและปิโตรเคมี       |                |
|                                       | ( ) ธุรกิจด้านบริการ                   |                |
|                                       | ( ) สินค้าเกษตร อุตสาหกรรมอาหาร        |                |
|                                       | ( ) ธุรกิจพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติ     |                |
|                                       | ( ) สินค้าอุปโภค บริโภค                |                |
| 6. ระดับความรับผิดชอบ                 | ( ) ผู้บริหารระดับสูง                  |                |
|                                       | ( ) ผู้บริหารระดับกลาง                 |                |
|                                       | ( ) ระดับปฏิบัติการ                    |                |

ส่วนที่ 2ก วัดระดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมตามข้อมูลด้านล่างนี้ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านอยู่ในระดับใด

<input type="checkbox"/> ระดับ 1 - สินค้าหรือบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาด ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายกับผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ในตลาด จึงทำให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งไม่มากนัก
<input type="checkbox"/> ระดับ 2 - สินค้าหรือบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดจะยังคงรูปแบบเดิม แต่มีการปรับปรุงโดยการเพิ่มความสามารถใหม่หรือเพิ่มรุ่นใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายกลุ่มมากยิ่งขึ้น โดยที่อาจมีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานบ้างตามความเหมาะสม
<input type="checkbox"/> ระดับ 3 - มีสินค้าหรือบริการใหม่ๆออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสินค้าหรือบริการใหม่ที่นำออกสู่ตลาดมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาดและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
<input type="checkbox"/> ระดับ 4 - สินค้าหรือบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตหรือรูปแบบการดำเนินงานของลูกค้า ส่งผลทำให้องค์กรสามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นมากอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการทบทวนและพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีความสอดคล้องกัน

ส่วนที่ 2ข โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อระดับความเข้มข้นในการดำเนินงานด้านต่างๆในองค์กรของท่าน โดยที่ท่านเชื่อว่ามีผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังแสดงในหัวข้อด้านล่างนี้

ข้อ ที่	ปัจจัย	ระดับการดำเนินงานในองค์กรของท่าน				
		1	2	3	4	5
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง → เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
1	องค์กรของท่านมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
2	วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่านมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง					
3	องค์กรของท่านมีการเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการของท่านอยู่เสมอ					
4	องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนงาน (job rotation) เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงาน					
5	องค์กรของท่านมักเป็นผู้นำในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6	องค์กรของท่านมีกฎระเบียบที่มีความยืดหยุ่น เช่น พนักงานสามารถกำหนดช่วงเวลาการทำงานของตัวเองได้					
7	หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนทำงานเป็นทีม					
8	พนักงานทุกคนภายในองค์กรของท่านถูกปลูกฝังให้มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง					



ส่วนที่ 2ข โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อระดับความเข้มข้นในการดำเนินงานด้านต่างๆในองค์กรของท่าน โดยที่ท่านเชื่อว่ามีผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังแสดงในหัวข้อด้านล่างนี้ (ต่อ)

ข้อ ที่	ปัจจัย	ระดับการดำเนินงานในองค์กรของท่าน				
		1	2	3	4	5
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง → เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
9	องค์กรของท่านสามารถฉกฉวยโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วจากสภาวะของตลาด					
10	องค์กรของท่านมีความสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว					
11	องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในระยะยาวที่มีความท้าทาย					
12	องค์กรของท่านมีการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรอยู่อย่างเสมอ					
13	องค์กรของท่านมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้					
14	องค์กรของท่านมักเป็นผู้นำในการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่สู่ตลาดอยู่เสมอ					
15	การแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรของท่านสามารถทำได้ง่ายดาย					

ส่วนที่ 2ข โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อระดับความเข้มข้นในการดำเนินงานด้านต่างๆในองค์กรของท่าน โดยที่ท่านเชื่อว่ามีผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังแสดงในหัวข้อด้านล่างนี้ (ต่อ)

ข้อ ที่	ปัจจัย	ระดับการดำเนินงานในองค์กรของท่าน				
		1	2	3	4	5
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง → เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
16	องค์กรของท่านให้ผลตอบแทนในรูปแบบของการขึ้นเงินเดือนหรือโบนัสอย่างเหมาะสมกับพนักงานที่สามารถทำงานได้บรรลุกับเป้าหมายที่ได้วางไว้					
17	หัวหน้าของท่านจะช่วยสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานให้ออกมาดีที่สุด					
18	บรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรของท่านช่วยสนับสนุนให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ					
19	พนักงานในองค์กรของท่านมักจะหาวิธีการใหม่ๆในการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ					
20	องค์กรของท่านมีการสื่อสารพันธกิจ (Mission) ขององค์กร ให้พนักงานได้รับทราบ					
21	องค์กรของท่านมีการพัฒนารูปแบบทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป					
22	ในองค์กรของท่านหัวหน้าจะมีการมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
23	องค์กรของท่านมีการประเมินระดับคุณภาพของแต่ละแผนกอยู่เสมอ					

ส่วนที่ 2ข โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อระดับความเข้มข้นในการดำเนินงานด้านต่างๆในองค์กรของท่าน โดยที่ท่านเชื่อว่ามีผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังแสดงในหัวข้อด้านล่างนี้ (ต่อ)

ข้อ ที่	ปัจจัย	ระดับการดำเนินงานในองค์กรของท่าน				
		1	2	3	4	5
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง → เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
24	หัวหน้าของท่านมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร					
25	องค์กรของท่านมีการจัดหลักสูตรอบรมทั้งทักษะทางด้านการงาน (hard skill) และทักษะทางด้านการคน (soft skill)					
26	องค์กรของท่านสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว					
27	องค์กรของท่านมีการจัดหลักสูตรอบรมสำหรับพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					
28	องค์กรของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่มีความสลับซับซ้อน เป็นโครงสร้างหลายชั้นตอน					
29	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงคุณภาพของระดับการให้บริการ (SLA) ของแต่ละแผนกอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในปัจจุบัน					

ส่วนที่ 2ข โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อระดับความเข้มข้นในการดำเนินงานด้านต่างๆในองค์กรของท่าน โดยที่ท่านเชื่อว่ามีผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังแสดงในหัวข้อด้านล่างนี้ (ต่อ)

ข้อ ที่	ปัจจัย	ระดับการดำเนินงานในองค์กรของท่าน				
		1	2	3	4	5
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง → เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
30	องค์กรของท่านมักมีการรวบรวมคนจากแผนกหรือสายงานที่แตกต่างกัน เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
31	องค์กรของท่านมีแผนขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรแต่ละท่านที่ชัดเจนตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงานและตลอดไป					
32	องค์กรของท่านมีรูปแบบการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป					
33	องค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนสินค้าหรือบริการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ในแต่ละกลุ่มได้					
34	หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการสื่อสารที่เป็นเลิศกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน					
35	องค์กรของท่านมีระบบในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากการทำสำรวจที่มีประสิทธิภาพ					
36	พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ					



### Research questionnaire (English)

No



College of Management, Mahidol University

#### Research Questionnaire

This questionnaire is part of research project examine the relationship of organizations between being agile and becoming innovative by considering the case study of organization in Thailand. This research project is provided by Ms. Sasiruch Jirasavetakul, student in major of Management and Strategy, College of Management, Mahidol University.

This questionnaire is provided to study the attitude of personnel in organization the factors that influence the organization to be agile organization and become innovative organization. The mentioned factors are organizational vision and mission, organizational culture, organizational rules and procedures, product and service delivery, market orientation and leadership. The study has been divided into three parts. Part1, study the demographic data. Part2, collect data concerns the level of concentration in preceding each factor that influences innovation in your organization. The data collection will take approximately 15 minutes. Your information will benefit this and the future research and will treated as confidential. The analysis will not relate in your current status. Researcher would like to thank you for your cooperation in assisting this research in advance.

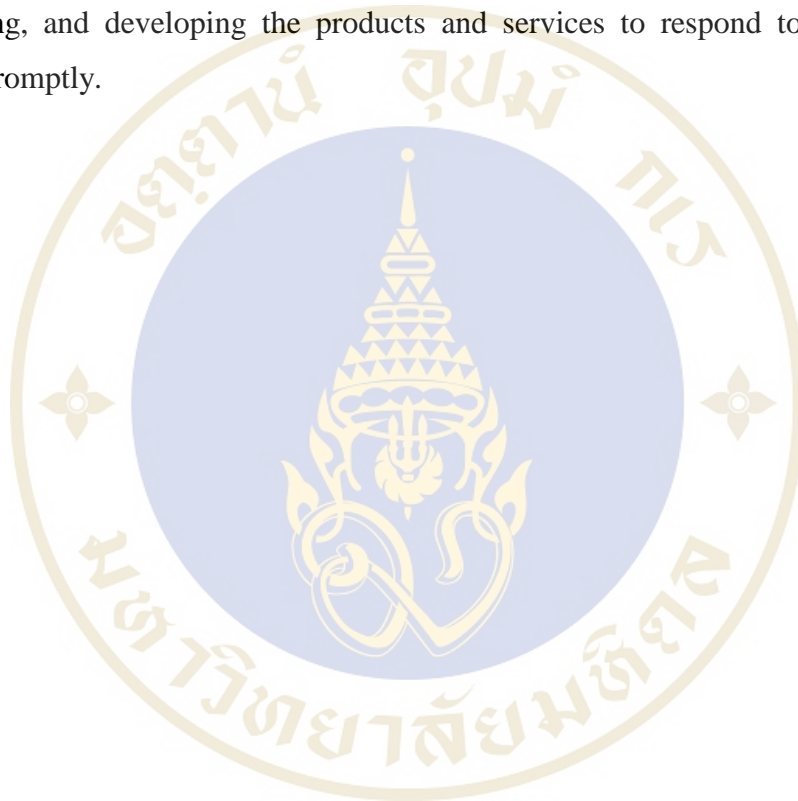
.....

(Ms. Sasiruch Jirasavetakul)

## Definition

**Agile Organization** - is the organization that is flexible, easy to change, and able to respond to the changing environment, and uncertain or unclear situation rapidly by managing the changes efficiently.

**Innovative organization** - is the organization that has the new management model , which is developed and improved the organization continuously to gain competitive advantages by giving the opportunity to the internal employees to participate in designing, and developing the products and services to respond to the customers' needs promptly.



**Part 1 Illustrated the demographic questionnaires.**

<b>Part 1</b>		
<b>Part 1</b> Demographic factors		
Please marks the symbol X according to your data		
1. Sex	<input type="checkbox"/> Male	<input type="checkbox"/> Female
2. Education Degree	<input type="checkbox"/> Below Bachelor Degree	<input type="checkbox"/> Bachelor Degree
	<input type="checkbox"/> Master Degree	<input type="checkbox"/> Ph.D.
3. Working Experience	<input type="checkbox"/> 0-5 years	<input type="checkbox"/> 6-10 years
	<input type="checkbox"/> 11-15 years	<input type="checkbox"/> 16-20 years
	<input type="checkbox"/> more than 20 years	
4. Service Year	<input type="checkbox"/> 0-5 years	<input type="checkbox"/> 6-10 years
(Present Organization)	<input type="checkbox"/> 11-15 years	<input type="checkbox"/> 16-20 years
	<input type="checkbox"/> more than 20 years	
5. Type of Business	<input type="checkbox"/> Technology and communication	
	<input type="checkbox"/> Real estate and construction	
	<input type="checkbox"/> Finance and banking business	
	<input type="checkbox"/> Petrochemical and industrial product	
	<input type="checkbox"/> Service industry	
	<input type="checkbox"/> Agriculture and food industry	
	<input type="checkbox"/> Energy and natural resources	
	<input type="checkbox"/> Consumer product	
6. Level of Responsibility	<input type="checkbox"/> Top management	
	<input type="checkbox"/> Middle management	
	<input type="checkbox"/> Employee/ Operator	



**Part 2A To identify the level of becoming an innovative organization**

<b>Part 2A</b>
<b>Part 2A :</b> Please select the definition of your organization
<input type="checkbox"/> <b>1</b> - Most of new products or services launched to the market were similar to the products which were launched to the market before, so they do not have a lot of differentiation from competitors.
<input type="checkbox"/> <b>2</b> - New products or services, which were launched to the market, had the same model, but with more abilities or designs to be able to respond to more customer groups and the organization perhaps improved the operational procedure.
<input type="checkbox"/> <b>3</b> - There are new products and services launched to the market regularly and also different from the former products in the market and can respond to the customers' needs better and the organization also improved its operational procedure continuously.
<input type="checkbox"/> <b>4</b> - The new products or services in the market affected to the customers' life style or operational procedure. Therefore, the organization can have better competitive ability continuously and it can review and develop its business procedure regularly and coherently.

**Part 2B To identify the level of intensive process within the organization**

	Attributes	Level of concentration in your organization				
		1	2	3	4	5
		Disagree $\longrightarrow$ Agree				
1	Your organization regularly reviews corporate vision, mission and strategy.					
2	Your organization has a clear and real vision.					
3	Your organization always gathers a customer survey about products and services that we provide.					
4	Your organization encourages job rotation in order to improve employee capability.					
5	Your organization is always being the leader of using the latest technology to efficiently respond the changes.					
6	Your organization has "Low Level of Formal Regulation". E.g., employees are allowed to define their working hours.					
7	Your manager is able to motivated people to trust in teamwork.					
8	All employees are instilled with the concept of positive attitude to change.					
9	Your organization is able to quick seize new opportunities from the market.					
10	Your organization is able to quick sensing when business environments are changed.					
11	Your organization has a bold goal setting which is challenging.					

**Part 2B To identify the level of intensive process within the organization (cont.)**

	Attributes	Level of concentration in your organization				
		1	2	3	4	5
		Disagree $\longrightarrow$ Agree				
12	Your organization regularly collects employees' attitude to the company.					
13	Your organization has informal organization structure which can be adjusted as appropriate, in order to achieve the targets.					
14	Your organization is always being the leader in introducing new products and services to the market.					
15	Your organization has "Loose boundaries among function and unit". E.g., Information, idea and knowledge can be exchanged easily between function and unit.					
16	Your organization properly offers rewards by paying increments or bonuses for people who can achieve the goal.					
17	Your manager empowers people to become better at what they do to achieve greater levels of skill and ability.					
18	Our working environments are support employees to create innovation.					
19	People in your organization are always searching for new ways of looking at problems.					

**Part 2B To identify the level of intensive process within the organization (cont.)**

	Attributes	Level of concentration in your organization				
		1	2	3	4	5
		Disagree $\longrightarrow$ Agree				
20	Your organization clearly communicates the company's mission to employees.					
21	Your organization continuously develops business practice which fit to changing business environment.					
22	Supervisor regularly delegates tasks and decision making power to subordinate.					
23	Your organization evaluates a service level quality for each division.					
24	Your manager is leading aligned with the company's business strategy.					
25	Your organization organizes multiple skills training courses for employee both hard skill and soft skill.					
26	Your organization is able to rapid response when business environments are changed.					
27	Your organization organizes training courses for employees to fit their job standard.					
28	Your organization has a complex line of command and control.					
29	Your organization always improves service level agreement for all departments which fit to the competitive environment.					

**Part 2B To identify the level of intensive process within the organization (cont.)**

	Attributes	Level of concentration in your organization				
		1	2	3	4	5
		Disagree $\longrightarrow$ Agree				
30	Your organization is always working on cross-functional team that gather people from different function to compete a job assignment.					
31	Your organization has a roadmap development to all of your employees all the time from first working day.					
32	Your organization provides flexible product or service model which can be adjusted when business environments are changed.					
33	Your organization focuses on customer which calls on customized rather than standardized offering.					
34	Your manager excels at communicating between stakeholders.					
35	Your organization has collected and analyzed information survey system with great efficiency.					
36	Most employees perform tasks to achieve the business goal.					



## Web-based survey Questionnaire

แบบสอบถามเพื่อศึกษารายละเอียดปัจจัยขององค์กรคล่องตัวที่จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

1. Introduction

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย เพื่อศึกษารายละเอียดปัจจัยขององค์กรคล่องตัว (Agile organization) ที่จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) โดยทีมนักเรียนที่ศึกษาขององค์กรในประเทศไทย โครงการวิจัยจัดทำขึ้นโดย นางสาว ศศิวิมล จีระเศวตกุล นักศึกษาสาขาวิชา การจัดการและกลยุทธ์ การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสอบถามนี้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาถึงทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ขององค์กรคล่องตัว ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร กฎระเบียบและมีบังคับภายในองค์กร การได้มาซึ่งสินค้าและบริการขององค์กรที่ศึกษาทางภาคกลางขององค์กรและภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ ส่วนที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระดับความเข้มข้นของการดำเนินการในด้านต่างๆ ต่อการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรของท่าน การเก็บข้อมูลจะใช้เวลาประมาณ 10-15 นาที ข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้และต่อไปในอนาคต ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะไม่มีการวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงถึงสถานภาพของท่าน ผู้ทำการวิจัยขอแสดงความขอบคุณในกาที่ท่านได้มีส่วนช่วยเหลือในงานวิจัยครั้งนี้

นางสาว ศศิวิมล จีระเศวตกุล

นิยามศัพท์เฉพาะ  
องค์กรคล่องตัว (Agile Organization) - ลักษณะขององค์กรที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนง่าย และสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ ไม่แน่นอนได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) - ลักษณะขององค์กรที่มีการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ที่มีการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิดค้นและพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเท่งที่

Next

Powered by **SurveyMonkey**  
Check out our [sample surveys](#) and create your own now!

**แบบสอบถามเพื่อพิจารณาถึงปัจจัยขององค์กรคดงตัวที่จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม**

**2. ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Factors)**

กรุณาตอบคำถามที่ตรงตามข้อมูลของท่าน

**\*1. กรุณาระบุชื่อองค์กรของท่าน**

**\*2. เพศ**

ชาย  หญิง

**\*3. ประวัติการศึกษา**

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาโท

ปริญญาตรี ปริญญาเอก

**\*4. ประสบการณ์การทำงาน**

0-5 ปี  11-15 ปี  20 ปีขึ้นไป

6-10 ปี  16-20 ปี

**\*5. ระยะเวลาที่อยู่กับองค์กร (ปัจจุบัน)**

0-5 ปี  11-15 ปี  20 ปีขึ้นไป

6-10 ปี  16-20 ปี

**\*6. ลักษณะธุรกิจ**

ธุรกิจเทคโนโลยีและการสื่อสาร  สินค้าอุตสาหกรรมและอิเล็กทรอนิกส์  ธุรกิจพลังงาน หรือบริการระบบคลาวด์

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สิ่งก่อสร้าง  ธุรกิจค้าปลีก  สินค้าอุปโภค บริโภค

ธุรกิจด้านการเงิน ธนาคาร  สินค้าเกษตร อุตสาหกรรมอาหาร

**\*7. ระดับความรับผิดชอบ**

ผู้บริหารระดับสูง  ผู้บริหารระดับกลาง  ระดับปฏิบัติการ

Powered by **SurveyMonkey**  
Check out our sample surveys and create your own now!



แบบสอบถามเพื่อพิจารณาถึงปัจจัยขององค์กรค่อตัวที่จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

3. ส่วนที่ 2ก โปรดระบุความคิดเห็นของท่านที่สอดคล้องตามประเด็นดังกล่าว

**\* 1. โปรดเลือกคำจำกัดความที่สอดคล้องกับลักษณะองค์กรของท่าน**

- 1 - สินค้าหรือบริการใหม่ที่อยู่ตลาด ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายกับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาด จึงทำให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งไม่มากนัก
- 2 - สินค้าหรือบริการใหม่ที่อยู่ตลาดจะมีรูปแบบเดิม แต่มีการปรับปรุงโดยการเพิ่มความสามารถใหม่หรือเพิ่มรุ่นใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายยิ่งขึ้น โดยที่อาจมีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานบ้างตามความเหมาะสม
- 3 - สินค้าหรือบริการใหม่ที่อยู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสินค้าหรือบริการใหม่ที่น่าอยู่สุดอาจมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาดและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 4 - สินค้าหรือบริการใหม่ที่อยู่ตลาดมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตหรือรูปแบบการดำเนินงานของลูกค้า ส่งผลทำให้องค์กรสามารถกระโดดข้ามขีดความสามารถในการแข่งขันไปสู่ขั้นมาอย่างค่อนเนื่อง รวมทั้งมีการนำทฤษฎีและการดำเนินงานที่เป็นนวัตกรรมมาใช้เพื่อความสอดคล้องกัน

Prev Next

Powered by **SurveyMonkey**  
Check out our [sample surveys](#) and create your own now!



**แบบสอบถามเพื่อพิจารณาถึงปัจจัยขององค์กรคลังตัวที่จะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม**

**4. ส่วนที่ 2ข โปรดระบุความคิดเห็นของท่านที่สอดคล้องตามประเด็นดังกล่าว**

\_\_\_\_\_

**\* 1. โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านต่อระดับความเข้มข้นในการดำเนินงานด้านต่างๆในองค์กรของท่าน โดยที่ท่านเชื่อว่า มีผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังแสดงในหัวข้อด้านล่างนี้**

	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. องค์กรของท่านมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่านมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. องค์กรของท่านมีการเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการของท่านอยู่เสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนงาน (job rotation) เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. องค์กรของท่านมักเป็นผู้นำในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. องค์กรของท่านมีกฎระเบียบที่มีความยืดหยุ่น เช่น พนักงานสามารถกำหนดช่วงเวลาการทำงานของตัวเองได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนทำงานเป็นทีม	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. พนักงานทุกคนภายในองค์กรของท่านถูกปลูกฝังให้มีความคิดที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. องค์กรของท่านสามารถถ่วงดุลโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วจากสภาวะของตลาด	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. องค์กรของท่านมีความสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในระยะยาวที่มีความท้าทาย	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. องค์กรของท่านมีการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรอยู่อย่างเสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. องค์กรของท่านมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. องค์กรของท่านมักเป็นผู้นำในการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่สู่ตลาดอยู่เสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. การแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรของท่านสามารถทำได้ง่ายและรวดเร็ว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. องค์กรของท่านใช้ผลตอบแทนในรูปแบบของการขึ้นเงินเดือนหรือโบนัสอย่างเหมาะสมกับพนักงานที่สามารถทำงานได้บรรลุกับเป้าหมายที่ไว้วางไว้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. หัวหน้าของท่านจะช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานให้ออกมาดีที่สุด	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. บรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรของท่านช่วยสนับสนุนให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. พนักงานในองค์กรของท่านมักจะหาวิธีการใหม่ๆในการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. องค์กรของท่านมีการสื่อสารพันธกิจ (Mission) ขององค์กร ให้พนักงานได้รับทราบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. องค์กรของท่านมีการพัฒนารูปแบบทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. ในองค์กรของท่านหัวหน้าจะมีการมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานระดับมัธยมศึกษาอยู่เสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. องค์กรของท่านมีการประเมินระดับคุณภาพของแต่ละแผนกอยู่เสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. หัวหน้าของท่านมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. องค์กรของท่านมีการจัดหลักสูตรอบรมทั้งทักษะทางด้านการงาน (hard skill) และทักษะทางด้านคน (soft skill)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. องค์กรของท่านสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. องค์กรของท่านมีการจัดหลักสูตรอบรมสำหรับพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. องค์กรของท่านมีการบังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กัน เป็นโครงสร้างหลายชั้นตอน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงคุณภาพของระดับการให้บริการ (SLA) ของแต่ละแผนกอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในปัจจุบัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. องค์กรของท่านมีการรวบรวมคนจากแผนกหรือสายงานที่แตกต่างกัน เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. องค์กรของท่านมีแผนขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรแต่ละท่านที่ชัดเจนตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงานและตลอดไป	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. องค์กรของท่านมีรูปแบบการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. องค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนสินค้าหรือบริการใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ในแต่ละกลุ่มได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการสื่อสารที่เป็นเลิศกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. องค์กรของท่านมีระบบในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากการทำสำรวจที่มีประสิทธิภาพ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Powered by [SurveyMonkey](#)  
 Check out our [sample surveys](#) and create your own now!



## Respondent's Descriptive Statistics

Range	Frequency	Percentage
<b>1. Sex</b>		
Male	110	48.5
Female	117	51.5
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100.0</b>
<b>2. Education</b>		
Below Bachelor Degree	0	0
Bachelor Degree	101	44.5
Master Degree	118	52.0
Ph.D.	8	3.5
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100.0</b>
<b>3. Working Experience</b>		
0-5 years	56	24.7
6-10 years	83	36.6
11-15 years	44	19.4
16-20 years	20	8.8
More than 20 years	24	10.5
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100.0</b>
<b>4. Service Year (Present Organization)</b>		
0-5 years	84	37.0
6-10 years	72	31.7
11-15 years	27	11.9
16-20 years	29	12.8
More than 20 years	15	6.6
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100.0</b>

### Respondent's Descriptive Statistics (cont.)

Range	Frequency	Percentage
<b>5. Type of Business</b>		
Technology and communication	42	18.5
Real estate and construction	29	12.7
Finance and banking business	33	14.5
Petrochemical and industrial product	21	9.3
Service industry	37	16.3
Agriculture and food industry	23	10.1
Energy and natural resources	15	6.6
Consumer product	27	12.0
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100.0</b>
<b>6. Level of Responsibility</b>		
Top management	21	9.3
Middle management	76	33.4
Employee/ Operator	130	57.3
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100.0</b>



## Reliability

Factors	Post-testing	
	Alpha	Item
Market Orientation	0.892	5
Leadership	0.834	4
Performance Tracking	0.780	3

