

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการโทรคมนาคม การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และ 3) เพื่อสร้างแบบจำลองโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินการกิจการโทรคมนาคม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีอยู่ทั้งสิ้น 24 ส่วนบริการลูกค้า ผู้ที่ให้ข้อมูลคือพนักงานที่สังกัดส่วนบริการลูกค้า 24 ส่วนบริการลูกค้าของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีจำนวน 4,648 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่เป็นตัวแทนส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) รวม จำนวน 432 คน

การสุ่มตัวอย่าง โดยทำให้ได้ตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรจากการเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม และขนาดของตัวอย่างต้องมีขนาดที่พอเหมาะในด้านทฤษฎีและด้านการปฏิบัติ การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้รวมทั้งสิ้น 14 ตัวแปร การกำหนดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 เท่า การประมาณขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คำนวณได้ผลลัพธ์เท่ากับ 280 ตัวอย่าง การกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของ ยามาเน (Yamane) กำหนดขนาดตัวอย่าง 364 คน พิจารณาความเหมาะสมด้านการปฏิบัติเนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ มีส่วนบริการลูกค้าจำนวน 24 ส่วนบริการลูกค้าต้องเลือกสำนักงานภายใต้ส่วนงานละ 3 สำนักงาน และเลือกพนักงานภายใต้สำนักงานจำนวนเท่ากันสำนักงานละ 6 คน นั่นคือ จำนวนขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม คือ 432 คน

การสุ่มตัวอย่างใช้เทคนิควิธีสุ่มตัวอย่างแบบ Multi-stage Sampling มี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 เลือกสำนักงานบริการ ที่เป็นตัวแทนที่ดีของส่วนงานของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ 72 สำนักงานบริการ และขั้นที่ 2 เลือกกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานบริการละ 6 คน ทำให้ได้ตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 432 คน

การวิจัยเรื่องผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการ
โทรคมนาคม มีตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 14 ตัวแปร ซึ่งสามารถแบ่ง
ได้เป็นตัวแปรภายในแฝงจำนวน 3 ตัวแปร และตัวแปรภายนอกแฝงจำนวน 1 ตัวแปร ตัวแปรภายใน
แฝงจำนวน 3 ตัว ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรผลการดำเนินงาน
ด้านการเงิน ตัวแปรผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตัวแปรผลการดำเนินงานด้านกระบวนการ
และตัวแปรผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ
ตัวแปรการกระตุ้นทางปัญญา และ ตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 3) การจัดการ
ความรู้ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการสร้างและค้นหาความรู้ ตัวแปรการจัดเก็บความรู้
ตัวแปรการเผยแพร่ความรู้ และตัวแปรการใช้ความรู้ ตัวแปรภายนอกแฝงจำนวน 1 ตัว ได้แก่ สภาพ
การแข่งขัน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสภาพการแข่งขันภายใน และตัวแปรสภาพการ
แข่งขันภายนอก

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มีเครื่องมือ 2 เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม
และแบบสำรวจ แบบสอบถามสร้างขึ้นสำหรับเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพการแข่งขัน การจัดการความรู้
และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่าแบบจำกัด
คำตอบ (ปลายปิด) เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับ โครงสร้างแบบสอบถาม
แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านเนื้อหา
สภาพการแข่งขัน ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านเนื้อหาการจัดการความรู้ และส่วนที่ 4 ข้อมูลด้านเนื้อหาภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบสำรวจใช้สำหรับเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้านความตรงของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ เป็นนักวิจัย และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ จำนวน 5 ท่าน นำข้อ
พิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น ตรวจสอบความเที่ยงหรือความ
น่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) จำนวน 30 ชุด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5
ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด การตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถามพิจารณาจาก
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ที่คำนวณได้ และผลการตรวจสอบค่า
สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่คำนวณได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่า แบบสอบถามมีความ
เที่ยงหรือความน่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 432 ชุด และการกรอกแบบสำรวจข้อมูล
ผลการดำเนินงานของ 24 ส่วนบริการลูกค้า ระหว่างวันที่ 1-30 ตุลาคม 2556 การกระทำข้อมูล กระทำ
โดยการได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลก่อนกำหนดรหัสข้อมูล จากนั้นทำการลง

รหัสและตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์โมเดล สมการโครงสร้าง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กิจการโทรคมนาคม ประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัวแปร

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติบรรยาย ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในโมเดลของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติบรรยาย และตอนที่ 3 การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม LISREL

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามความมุ่งหมาย โดยการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้า นครหลวง บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) แสดงข้อมูลผลการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้า นครหลวง บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 24 ส่วนบริการลูกค้า แยกตาม 4 มุมมอง ผลการดำเนินงานด้านการเงิน อยู่ในระดับดีพอใช้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.717 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า อยู่ในระดับดีพอใช้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.422 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการ อยู่ในระดับดีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.717 และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับดีมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.404

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 66.9 และเพศชาย ร้อยละ 33.1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 59.5 ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการทำงานระหว่าง 25-30 ปี ร้อยละ 25.7 ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69.9 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 30,000-40,000 บาท ร้อยละ 32.9

ตอนที่ 3 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้า นครหลวง บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะและองค์ประกอบของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้า นครหลวง บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้า นครหลวง บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) มีค่าเฉลี่ย

เลขคณิต ระหว่าง 3.269 ถึง 3.653 ซึ่งหมายความว่าอยู่ในระดับดีพอใช้ และระดับดี ตัวแปรสังเกตได้ ทุกตัวมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1 และมีค่า ระหว่าง 0.736 ถึง 0.854 แสดงว่าคะแนนที่ประเมินมานั้นมีความแตกต่างกันไม่มาก

ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วน บริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีค่าความเบ้ (Skewness) ไม่คิดเครื่องหมาย ใกล้เคียงกันอยู่ระหว่างค่า 0.385 ถึง 0.839 และมีค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในโมเดลของกลุ่มตัวอย่าง ไม่คิดเครื่องหมาย ค่าความโด่ง (Kurtosis) ใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่างค่า 0.092 ถึง 1.145

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรภายในแฝงมีความเที่ยงรายข้อในการ วัดเท่ากับ 0.10 และตัวแปรการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรภายในแฝงมีความเที่ยงรายข้อในการวัด เท่ากับ 0.19 ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวที่ใช้ในโมเดลของกลุ่มตัวอย่างน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.86- 1.00 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวที่ใช้ในโมเดลความสามารถอธิบายตัวแปรแฝงสูงมาก และมีความเที่ยงรายข้อในการวัด ระหว่าง 0.76-1.00

การทดสอบตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนบริการ ลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีการแจกแจงปกติ (Normal distribution) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 10 ตัวแปร มีความเบ้และค่าความโด่งที่ยอมรับได้ ว่ามีการแจกแจงปกติทุกตัว

ตอนที่ 4 แบบจำลองโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินการกิจการ โทรคมนาคม การตรวจสอบการแจกแจงพหุนาม ของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 14 ตัวแปร ของ ผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กิจการโทรคมนาคม พิจารณาจาก ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ ทั้งหมด 14 ตัวแปร สรุปว่า มีการแจกแจงปกติ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 14 ตัวแปรในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง จากเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ทุกค่ามีค่าเป็นบวกแสดงว่าความสัมพันธ์ของ ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีทิศทางเดียวกันกับโมเดลโครงสร้างที่กำหนดขึ้น

การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานของกิจการโทรคมนาคม ระหว่างแบบจำลองสมมติฐานที่กำหนดขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม LISREL ด้วยการวิเคราะห์จากแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงเส้น ทำการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ พิจารณาตามเกณฑ์ที่มาจากค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Measures) พบว่า โมเดลผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการ โทรคมนาคมไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลผลกระทบเชิง

ประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กิจกรรมโทรคมนาคมยอมให้ความคลาดเคลื่อนของ ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากดัชนีปรับแก้ (Modification Indices) โดยใช้ โปรแกรม LISREL ด้วยการวิเคราะห์จากแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงเส้น ทำการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ พิจารณาตามเกณฑ์ที่มาจากค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Measures) เป็นค่าสถิติที่จะตรวจสอบความตรงของแบบจำลอง ประกอบด้วยค่าสถิติต่างๆ ค่าสถิติ χ^2 มีค่า 104.08 df มีค่า 67 χ^2/df มีค่า 1.55 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2 ค่าดัชนี RMSEA มีค่า 0.036 ซึ่งมีค่าน้อย กว่า 0.05 CFI มีค่า 0.99 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 GFI มีค่า 0.97 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 AGFI มีค่า 0.95 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 สรุปได้ว่าแบบจำลองผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ของ กิจกรรมโทรคมนาคม สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทุกค่า มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่า ย่อมรับสมมุติที่ 1 ถึง 5 และจากการ พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กิจกรรมโทรคมนาคมได้ผลสรุป ดังนี้ สมมติฐานที่ 1 สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการ ดำเนินการเท่ากับ 0.32 สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการ ดำเนินการเท่ากับ 0.28 สมมติฐานที่ 3 การจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินการ เท่ากับ 0.27 สมมติฐานที่ 4 สภาพการแข่งขัน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินการ โดยส่งผ่านทาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.12 และสมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพล ทางอ้อมต่อผลการดำเนินการโดยส่งผ่านทาง การจัดการความรู้เท่ากับ 0.11

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจกรรม โทรคมนาคม พบว่า ตัวแปรผลการดำเนินการได้รับอิทธิทางตรงสูงสุดจากตัวแปรสภาพการแข่งขันด้วย อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.32 ได้รับอิทธิทางตรงรองลงมาคือตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.28 และได้รับอิทธิทางตรงรองลงมาคือตัวแปรการจัดการความรู้ด้วย อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.27 และผลตรงกับการพิจารณาตัวแปรผลการดำเนินการได้รับอิทธิโดยรวม ทางตรงและทางอ้อมสูงสุดจากตัวแปรสภาพการแข่งขันด้วยอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.45 ได้รับอิทธิพล โดยรวมทางตรงและทางอ้อม รองลงมาคือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยอิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.39 และได้รับอิทธิโดยรวมทางตรงและทางอ้อม รองลงมาคือ ตัวแปรการจัดการความรู้ด้วย อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.27

ตัวแปรผลการดำเนินการเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิผลในการบรรลุเป้าประสงค์หลักขององค์กร ตัวแปรผลการดำเนินการได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัวแปรสภาพการแข่งขัน รองลงมาคือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรการจัดการความรู้ ผลการดำเนินการ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของส่วนบริการลูกค้าในการวิจัยครั้งนี้พิจารณาผลการดำเนินงาน จาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 3) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการ และ 4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรที่เป็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้แก่ สภาพการแข่งขัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ ซึ่งแต่ละตัวแปรมีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามข้อค้นพบใน แบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา ดังนี้

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรสภาพการแข่งขันพบว่ามีอิทธิพล 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.32 ส่วนที่ 2 ตัวแปรสภาพการแข่งขันส่งผลทางอ้อมไปยังตัวแปรการจัดการความรู้ด้วยอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.14 และส่วนที่ 3 ตัวแปรสภาพการแข่งขันส่งผลโดยรวมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพล เท่ากับ 0.45 ประกอบด้วย การส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.32 และส่งผลทางอ้อมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.12 แสดงว่า ส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ที่มีสภาพ การแข่งขันในระดับสูงจะส่งผลให้ผู้จัดการส่วนมีระดับพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ระดับสูง สภาพการแข่งขันที่มีค่าระดับสูงจะส่งผลให้ส่วนงานมีการจัดการความรู้ในระดับสูง และสภาพการแข่งขันที่มีค่าระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีผลการดำเนินการที่สูง ในทาง ตรงข้ามหากส่วนงานมีสภาพการแข่งขันในระดับต่ำจะส่งผลให้ผู้จัดการส่วนมีพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ สภาพการแข่งขันที่มีค่าระดับต่ำจะส่งผลให้ส่วนงานมีการจัดการความรู้ ในระดับต่ำ และส่วนงานที่มีสภาพการแข่งขันที่มีค่าระดับต่ำจะส่งผลให้ส่วนงานมีผลการดำเนินการ ที่ต่ำ

ผลการศึกษาดังกล่าวในส่วนที่พบว่า ตัวแปรสภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พยัต วุฒิมรงค์ (2552) เรื่อง ผลกระทบจาก มุมมองด้านทรัพยากรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ องค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความ เปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลต่อความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น จำเป็นต้องปรับกระบวนการ ทัศน์โดยต้องให้ความสำคัญกับการรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ

ผลการศึกษาในส่วนที่พบว่า ตัวแปรสภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการ ความรู้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กฤตกร ลยรัตน์ (2553: 195) เรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของ สภาพการแข่งขัน การจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการ เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ตัวแปรสภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการ ดำเนินการสอดคล้องกับ การศึกษาของ กฤตกร ลยรัตน์ (2553: 195) เรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ ของสภาพการแข่งขัน การจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการ เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ และสภาพการแข่งขันยังมี อิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีการจัดการความรู้และสภาพการแข่งขันยังมีอิทธิพล ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน

ตัวแปรสภาพการแข่งขัน จะสะท้อนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่ส่งผลให้ เกิดความจำเป็นในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนงานบริการลูกค้า ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นสภาพการแข่งขันภายใน และสภาพการแข่งขันภายนอก ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรสภาพการแข่งขันเป็นปัจจัยที่ส่งผลและมีอิทธิพลทางบวก ส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ตัวแปรสภาพการแข่งขันส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรการจัดการความรู้ และตัวแปร สภาพการแข่งขันส่งผลไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางตรงและส่งผลทางอ้อมไปยัง ตัวแปรผลการดำเนินการ

2. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพล 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่งผลทางตรงไปยัง ตัวแปรการจัดการความรู้ด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.43 และส่วนที่ 2 ตัวแปรภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ส่งผลโดยรวมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลเท่ากับ 0.39 ประกอบด้วย การส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.28 และ ส่งผลทางอ้อม ไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.11 แสดงว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานที่ สำนักงานบริการของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้จัดการส่วนมีระดับความถี่พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในระดับสูง แล้วจะส่งผลให้พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับสูง และพนักงานที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้จัดการส่วนมีระดับความถี่พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในระดับสูง แล้วจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีผลการดำเนินการที่สูง ในทางตรงข้าม หากพนักงานที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้จัดการส่วนมีระดับความถี่พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ แล้วจะส่งผลให้พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับต่ำ และพนักงานที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้จัดการส่วนมีระดับความถี่พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ แล้วจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีผลการดำเนินการที่ต่ำ

ผลการศึกษาค้นพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้สอดคล้องกับ การศึกษาของ อรอนงค์ โรจนวิวัฒน์บุญ (2554) เรื่องการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม และการศึกษาของ ซุง และชอย (Sung; & Choi. 2012: 4-13) เรื่อง **Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams**

ผลการศึกษาค้นพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินการสอดคล้องกับ การศึกษาของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2553) เรื่องอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด และการศึกษาของ ไวลเดอร์อม และคณะ (Wilderom; et al. 2012: 835-848) เรื่อง **A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance**

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการกระทำหรือการแสดงออกของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทำให้พนักงานปฏิบัติตาม และเป็นผู้นำที่สามารถนำวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้พนักงานเกิดการยอมรับ และปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามเป้าหมายขององค์กร โดยกระตุ้นให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิดให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ในการวิจัยครั้งนี้ พิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรการจัดการความรู้ด้วยอิทธิพลทางตรงและตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลโดยรวมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการส่งผลทางตรงและส่งผลทางอ้อมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการ นั่นคือ องค์กรควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำด้วยการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ตัวแปรการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.27 แสดงว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานบริการของส่วนบริการลูกค้าของ

สายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับสูงแล้วจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีผลการดำเนินการที่สูง ในทางตรงข้ามหากพนักงานที่มีความคิดเห็นว่าการจัดการความรู้ในระดับต่ำแล้วจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีผลการดำเนินการที่ต่ำ

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินการสอดคล้องกับ การศึกษาของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553: 190-191) เรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) การศึกษาของ หยาง และคณะ (Yang; et al. 2012: 182-191) เรื่อง Assessing impacts of information technology on project success through knowledge management practice การศึกษาของ ริช และคณะ (Reich; et al. 2012: 663-674) เรื่อง Knowledge management and project-based knowledge in it projects: A model and preliminary empirical results การศึกษาของ นิโคลาส (Nicolas. 2011: 502-509) เรื่อง Strategic knowledge management, innovation and performance การศึกษาของ ลู (Liu. 2011: 10696-10704) เรื่อง Empirical study on influence of critical success factors on ERP knowledge management on management performance in high-tech industries in Taiwan และการศึกษาของ เซน และหวง (Chen; & Huang. 2012: 262-270) เรื่อง Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้องค์กรได้ ทบทวนองค์ความรู้ คลังความรู้ที่สามารถดึงความรู้ที่นั่นมาช่วยแก้ปัญหาและทำให้งานประสบผลสำเร็จ ได้รวดเร็วและง่ายขึ้น การจัดการความรู้หมายถึง การจัดทำมีกิจกรรมและกระบวนการเกี่ยวกับการ รวบรวม การจัดเก็บและการประมวลผลข้อมูลและความรู้เดิมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในส่วน บริการลูกค้า เพื่อให้พนักงานในส่วนบริการลูกค้าสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้โดย สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิจัยครั้งนี้พิจารณาการจัดการความรู้ จาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ 2) การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ 3) การ เผยแพร่ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้ ผลการศึกษาค้นคว้าตัวแปรการจัดการความรู้ส่งผลโดยรวมไปยัง ตัวแปรผลการดำเนินการ นั่นคือ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ด้วยการส่งเสริม และพัฒนาให้แต่ละส่วนงานมีการจัดการความรู้

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการโทรคมนาคมจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการทำให้ทราบปัจจัยที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินการและเพื่อให้นักวิชาการหรือผู้สนใจได้นำแบบจำลองนำไปศึกษาค้นคว้าและพัฒนาต่อไป

ปัจจุบันกิจการโทรคมนาคมมีความสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน กิจการโทรคมนาคมเป็นกิจการที่ให้บริการด้านการติดต่อสื่อสาร ที่มีบทบาท ในฐานะที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคตหลายด้าน ทั้งธุรกิจ การค้า การบริการ อุตสาหกรรม การเกษตร รวมทั้งมีส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้น การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของแบบจำลองผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กิจการโทรคมนาคมประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ ต่อบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สามารถนำผลการศึกษามาใช้ในการปรับปรุงด้านการบริหารจัดการ ให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้เพื่อกำหนดนโยบายและพัฒนาการวางแผนในการแข่งขันตลาดบริการการสื่อสารยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบายการส่งเสริมการให้ความสำคัญเรียงตามลำดับของตัวแปรที่มีอิทธิต่อผลการดำเนิน ดังนี้ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการส่งเสริมพัฒนาผู้นำให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ ตัวแปรสภาพแวดล้อมที่เป็นตัวแปรที่มีอิทธิสูงสุดส่งผลไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางตรงและส่งผลทางอ้อมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการ ตัวแปรสภาพการแข่งขันส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรสภาพการแข่งขันส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตามจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อให้ บมจ. ทีโอที ประสบปัญหาในหลายๆ ด้าน ที่เกิดขึ้น ทำให้ บมจ. ทีโอที จำเป็นต้องทบทวนแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ บมจ. ทีโอที เป็นผู้นำการให้บริการโทรคมนาคมชั้นนำของประเทศสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของแบบจำลองผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กิจการโทรคมนาคมมีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจโทรคมนาคมสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและกำหนดทิศทางในการวางแผนนโยบายการบริหารได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการให้น้ำหนักที่เหมาะสมแต่ละปัจจัยทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแบบที่เหมาะสมของสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ได้แก่ ตะหนักในการให้ความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงส่งผลกับผลการดำเนินงาน และส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิโดยตรงต่อผลการดำเนินงานและอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่แต่ละหน่วยงานควรให้

การสนับสนุนเพื่อให้พนักงานภายในได้ใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างต่อเนื่อง และจะช่วย
ให้พนักงานมีการสะสมความรู้และนำไปใช้ให้สอดคล้องและต่อเนื่อง และประโยชน์ด้านหน่วยงานของ
รัฐเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ตามกรอบนโยบายที่มีเจตนารมณ์
สนับสนุนด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการกำหนดกลยุทธ์
และการวางแผนในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
ภายใต้การแข่งขันเสรีและเป็นธรรม

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวผู้นำ หรือคุณสมบัติของผู้นำ จะต้อง
เป็นผู้ที่มีความพร้อมในหลายๆ ด้านประกอบกันไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติที่มีมาแต่กำเนิด ซึ่งเป็น
เอกลักษณ์เฉพาะตน เช่น บุคลิกภาพ ด้านอารมณ์ สภาพจิตใจอำนาจหน้าที่และตำแหน่งของผู้นำ
ประสบการณ์และคุณวุฒิ แล้วยังต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ภาวะผู้นำที่มี
ประสิทธิผลในการบริหารงาน หมายถึง การที่ผู้นำสามารถดำเนินการในภารกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ
ตามเป้าหมายและเป็นที่ยอมรับ ศรัทธา แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ซึ่งสามารถ
พิจารณาได้จากการบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคี
ร่วมมือกันของผู้ร่วมงาน การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความคุณภาพ และความมีชื่อเสียง มีผลงาน
เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

คุณลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่มีภาวะผู้นำ คือ ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการ
ยอมรับในด้านความรู้ ความสามารถ ฉลาด ไหวพริบดี มีความสำเร็จในผลงานและการปฏิบัติงาน
มีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ตลอดจนมี
สถานภาพเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม นอกจากนี้พฤติกรรมของความเป็นผู้นำจะเป็นตัวบ่งบอกการ
แสดงออกในบทบาทของผู้นำว่าจะมุ่งเน้นคน มุ่งเน้นงานเป็นสำคัญ หรือมุ่งเน้นทั้งสองอย่าง ซึ่งความ
เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้อง เช่น คุณลักษณะและพฤติกรรม
ของตัวผู้นำเอง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็น
สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร และไม่มีผู้นำคนใดที่จะประสบความสำเร็จได้ด้วยพฤติกรรม
หรือรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ผู้นำต้องปรับพฤติกรรม และลักษณะของ
ตนเองให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มี
อิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการพัฒนาของหน่วยงาน เช่น สภาพความกดดันทางภาวะ
เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความต้องการทางสังคม
สภาพโลกไร้พรมแดน การแข่งขันทางธุรกิจ ตลอดจนนโยบายทางการเมืองและทิศทางของกระแส
สังคม ผลการศึกษาของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง

เป็นแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำที่มีมุมมองว่า ผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กร ยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม

ปัจจัยความสำเร็จที่จะทำให้แต่ละสำนักงานบริการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย คือ พนักงานที่เป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเพิ่มระดับการรับรู้ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และทีมงาน โดยมีการถ่ายทอด ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะความรู้และตื่นตัวในการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้แก่กันและกัน ตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร กระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง และทีมงาน การบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร ให้เป็นระบบ การส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง ถ่ายทอดกันได้ภายในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไป

มุมมองและแนวคิดที่หลากหลายจากผู้เชี่ยวชาญทั่วโลกต่อการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ นั้น สามารถสรุปได้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความรู้ภายในองค์กร ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนความรู้เพื่อการรวบรวมและจัดเก็บ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาความรู้ และขั้นตอนที่ 4 การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หรือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) สิ่งที่ต้องคำนึงอย่างยิ่งก็คือ วิธีการที่ใช้กับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลดีกับอีกองค์กรหนึ่ง เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ องค์กรนั้นๆ ควรเริ่มทดลองปฏิบัติจริงและปรับเปลี่ยนวิธีการจนกว่าจะได้แนวทางที่เหมาะสมและได้ผลดีที่สุด การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรมีความต่อเนื่อง มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้และกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือรวมทั้งมีการอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการโทรคมนาคม และข้อค้นพบต่างๆ ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะต่อบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สามารถนำผลการศึกษามาใช้ในการปรับปรุงด้านการบริหารจัดการ ให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศได้เพื่อกำหนดนโยบายและพัฒนาการวางแผนในการแข่งขันตลาดบริการ การสื่อสารยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้านการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย ให้สอดคล้องกับผลการวิจัยตามอิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดเรียงตามลำดับของอิทธิพลจากตัวแปร ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรสภาพการแข่งขันส่งผลโดยรวมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลเท่ากับ **0.45** ประกอบด้วยการส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ **0.32** และส่งผลทางอ้อมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ **0.12** ตัวแปรสภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงไปยังตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ **0.32** และตัวแปรสภาพการแข่งขันส่งผลทางอ้อมไปยังตัวแปรการจัดการความรู้ด้วยอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ **0.14**

หากบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีความต้องการประสพผลสำเร็จในการดำเนินงานควรให้ความสำคัญกับสภาพการแข่งขันให้มากเป็นอันดับแรก เพราะสถานการณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรผลการดำเนินการได้รับอิทธิพลโดยรวมทางตรงและทางอ้อมสูงสุดจากตัวแปรสภาพการแข่งขันด้วยอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ **0.45** ดังนั้น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ควรกำหนดนโยบายให้ทุกส่วนงานมีการตรวจสอบสภาพการแข่งขันและกำหนดแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องตามสถานการณ์

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยรวมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลเท่ากับ **0.39** ประกอบด้วยการส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ **0.28** และส่งผลทางอ้อมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ **0.11** ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรการจัดการความรู้ด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ **0.43**

หากบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีความต้องการประสพผลสำเร็จในการดำเนินงานควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากเป็นอันดับสอง โดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำด้วยการส่งเสริมสนับสนุนละพัฒนาให้ผู้นามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการกำหนดนโยบายการอบรม แนะนำให้ผู้นามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลส่งผลทางตรงไปยังตัวแปรการจัดการความรู้ด้วยอิทธิพลทางตรงและตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลโดยรวมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการส่งผลทางตรงและส่งผลทางอ้อมไปยังตัวแปรผลการดำเนินการ

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงไปยัง ตัวแปรผลการดำเนินการด้วยอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.27 แสดงว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงาน บริการของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับสูงแล้วจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีผลการ ดำเนินการที่สูง

หากบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ควรมีนโยบาย สนับสนุน ด้านจัดการ ความรู้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนาคน และส่งผลให้ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ทุกส่วนงานสนับสนุนให้มีการจัดกระบวนการ เกี่ยวกับการรวบรวม การจัดเก็บและการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ภายในส่วนบริการ ลูกค้า และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการธุรกิจโทรคมนาคม

ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการธุรกิจโทรคมนาคมสามารถใช้ผลการวิจัยเป็น ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และกำหนดทิศทางในการวางนโยบายการบริหารได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการ ให้นำหน้าที่เหมาะสมแต่ละปัจจัย ทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแบบที่เหมาะสมของสมการ โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีของกิจการโทรคมนาคม ธุรกิจโทรคมนาคม ในประเทศไทยมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งจากภายในประเทศด้วยกันประกอบกับนโยบายการเปิด เสรีส่งผลให้ธุรกิจจากต่างประเทศเริ่มเข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศไทย ต่างแข่งขันกัน ทั้งด้านการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินการและการออกนวัตกรรมทั้งด้านสินค้า และบริการเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า การแสวงหาส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มเติม การสร้างเอกลักษณ์และตราสินค้าให้แก่ขององค์กรของตนให้เป็นที่จดจำแก่ลูกค้าและเสริมสร้าง ความภักดีของลูกค้า ด้วยการให้ความสำคัญด้านการบริหารจัดการ การปรับกระบวนการทำงาน โดยใช้ทรัพยากรทางการจัดการต่างๆ เพื่อให้มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด จากการศึกษาสภาพการแข่งขัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้

การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ธุรกิจโทรคมนาคมจำเป็นต้องมีการบริหาร จัดการด้วยการผสมผสาน ให้สอดคล้องและเป็นไปตามแนวคิดของผลการศึกษาที่ต้องการพัฒนา กระบวนการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจโทรคมนาคมนำไปสู่ความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอย่าง ยั่งยืน ให้ความสำคัญกับสภาพการแข่งขัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ ด้วยการบริหารจัดการ 2 ส่วน ด้านผู้บริหารและด้านพนักงาน ด้านผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบาย การวางแผน และแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้อง กับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน และด้าน พนักงาน ดำเนินการด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานที่เป็นทรัพยากรที่มีค่ามาก

ที่สุดได้ทราบแนวทางการส่งเสริมให้เกิดผลดำเนินการที่สูง ได้แก่ พิจารณาตรวจสอบสภาพการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน และปัจจัยการจัดการความรู้ ต้องช่วยกันส่งเสริมในการสร้าง และการนำมาใช้องค์ความรู้ รวมทั้งเพื่อให้องค์กรได้บริหารทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานของรัฐ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ตามกรอบนโยบายที่มีเจตนารมณ์สนับสนุนด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในการจัดการ และส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพภายใต้การแข่งขันเสรีและเป็นธรรมจากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้การบริหารจัดการในการส่งเสริมการนำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ได้แก่ สภาพการแข่งขัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้

การนำรูปแบบผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการโทรคมนาคม พิจารณาจากความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลนำไปใช้ในการดำเนินการบริหารหน่วยงานของรัฐประยุกต์ใช้ตามกรอบนโยบายที่มีเจตนารมณ์สนับสนุนที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับกิจการโทรคมนาคมเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องและเป็นไปแนวคิดของผลการศึกษาที่ต้องการพัฒนาให้พนักงานที่เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดมีแนวทางประพฤติปฏิบัติเป็นพนักงานที่ดี รวมทั้งเพื่อให้องค์กรได้บริหารทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาเรื่องผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการโทรคมนาคม สามารถนำไปศึกษาวิจัยต่อไปได้ ดังนี้

1. การศึกษาวิจัยผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการโทรคมนาคมโดยใช้ข้อมูลตามช่วงระยะเวลา เพื่อจะได้ทราบความชัดเจนของผลการดำเนินของแต่ละสำนักงานบริการ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross-Sectional)

2. การศึกษาวิจัยพัฒนาการจัดการส่งเสริมสร้างการจัดการความรู้ขององค์กร และสร้างเป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละส่วนงานให้มีความสำคัญ เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กร อย่างเป็นรูปธรรม