

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้สร้างความท้าทายให้ผู้บริหารองค์กรต้องเผชิญและก้าวผ่านเหตุการณ์ที่มีการใช้วิธีการที่แตกต่างกันจำเป็นต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วจากการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพหรือเป็นองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Organizations) หรือองค์กรยอดเยี่ยม (Excellence Organizations) ปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดปัจจัยหนึ่งคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2554: 2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจุกกระจายอยู่ในตัวพนักงานหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (ธร สุนทรายุทธ. 2553: 226) วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้คือการสร้างความรู้ การถ่ายทอดข้อมูลและส่งผ่านความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันขององค์กร ภายใต้เหตุการณ์ที่องค์กรเกิดภัยคุกคาม (threat) เป็นที่ยอมรับว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจครั้งสำคัญโดยใช้โครงการจัดการความรู้ ปัญหาผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการไม่สามารถปรับตัวรองรับกับสถานการณ์กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันเสรีได้อย่างทันท่วงท่าให้ต้องประสบกับปัญหาการขาดประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างสมดุลระหว่างค่านิยมต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและค่านิยมที่ถูกต้องรวมทั้งสามารถสื่อค่านิยมกับทิศทางและความคาดหวังที่เหมาะสมผ่านระบบความเป็นผู้นำสู่พนักงานทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับพนักงาน ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญต่อการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิผลในการบรรลุเป้าประสงค์หลักขององค์กร (นิตย สัมมาพันธ์. 2546: 86, 109)

ปัจจุบันกิจการโทรคมนาคมมีความสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน (ประวัติและความเป็นมาสมาคมโทรคมนาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์: <http://www.tct.or.th/aboutus/aboutus.aspx>) กิจการโทรคมนาคม เป็นกิจการที่ให้บริการด้านการติดต่อสื่อสาร ที่มีบทบาท ในฐานะที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนา เศรษฐกิจในภาคหลายด้าน ทั้งธุรกิจ การค้า การบริการ อุตสาหกรรม การเกษตร รวมทั้งมีส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้น

สภากรรมการแข่งขันในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (บมจ. ทีโอที) ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดและอยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ทก.) ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นับแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร ตั้งแต่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2497 จากรายงานประจำปี 2554 (บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน). 2555: 15) ประกอบกับความท้าทายต่างๆ ฝ่ายบริหาร ทีโอที จึงได้กำหนดแผนงานดำเนิน ธุรกิจใหม่ๆ บมจ. ทีโอที มีความมุ่งมั่นในการให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการให้บริการเพื่อสาธารณะประโยชน์และสนับสนุนนโยบายของภาครัฐในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงบริการสื่อสารโทรคมนาคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบให้ บมจ. ทีโอที ประสบปัญหาในหลายๆ ด้าน สถานภาพทางการเงินในภาพรวมของ บมจ. ทีโอที ที่มีรายได้และกำไรลดลง แม้ว่าปัจจุบัน บมจ. ทีโอที จะอยู่ระหว่างการดำเนินงานตามแผนธุรกิจเพื่อพลิกฟื้นฐานะการเงิน แต่ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ทำให้ บมจ. ทีโอที จำเป็นต้องทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2554-2557 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้ บมจ. ทีโอที เป็นผู้นำการให้บริการโทรคมนาคมชั้นนำของประเทศ พร้อมกับเป็นเจ้าของโครงข่ายหลักและบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมทั่วประเทศด้วยคุณภาพบริการระดับมาตรฐาน เพื่อค้นหาแนวทางการดำเนินงานเพิ่มเติมเพื่อพลิกฟื้นองค์กรให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากแหล่งธุรกิจใหม่ ลดการพึ่งพารายได้จากธุรกิจเดิมและบริษัทร่วมกิจการ อันเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ทันต่อการแข่งขันในยุคสารสนเทศไร้พรมแดนและสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน (บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน). 2555: 13-46)

แผนยุทธศาสตร์ บมจ. ทีโอที พ.ศ. 2554-2557 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเทคโนโลยีโครงข่ายให้ทันสมัยและมีบริการพื้นฐานอย่างทั่วถึง ยุทธศาสตร์ที่ 2 รุกตลาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานสากลและบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาบริการให้ครบวงจร และมุ่งไปสู่ Content Multimedia

ด้วยการมีพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทที่มีประสบการณ์และเชื่อถือได้ เพื่อให้บริการลูกค้าได้ในทุกที่  
ทุกเวลา (บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน). 2555: 34)

การให้บริการของ บมจ. ทีไอที มีการตั้งสำนักงานบริการกระจายอยู่ที่กรุงเทพมหานครและ  
ปริมณฑล มีสายงานการบังคับบัญชาตามโครงสร้างของสายงานบริการนครหลวง แม้ว่าสำนักงาน  
บริการดังกล่าวจะมีโครงสร้างทางกายภาพ ความรับผิดชอบต่อพื้นที่และจำนวนพนักงานภายใต้สังกัด  
ใกล้เคียงกันและดำเนินงานภายใต้นโยบาย แผนงาน งบประมาณการดำเนินงานและแนวทางการ  
ดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน แต่มีผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นเพราะแต่ละสำนักงาน  
บริการภายใต้ส่วนงานแต่ละแห่งต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry) ที่เป็น  
การแข่งขันภายนอก และการแข่งขันภายในที่แตกต่างกัน การแข่งขันภายนอกที่เกิดจากการแข่งขัน  
ระหว่างธุรกิจของบริษัทที่ให้บริการในสินค้า และบริการที่ทดแทนกันได้ ที่มีทำเลใกล้เคียงกัน ทำให้เกิด  
ส่วนแบ่งตลาดลูกค้ามีตัวเลือกทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ และบริการ ซึ่งแต่ละสำนักงานบริการจำเป็นต้อง  
คิดค้นกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ การบริการที่ถูกต้องรวดเร็ว และตอบสนองความ  
ต้องการจนเกินความคาดหวังของลูกค้า ส่วนการแข่งขันภายใน เป็นการแข่งขันที่ บมจ. ทีไอที จัดขึ้น  
โดยมีการนำคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านต่างๆ มาจัดเรียงอันดับ ทุกเดือน ทุกไตรมาส  
และทุกปีเพื่อให้สำนักงานบริการที่มีคะแนนสูงสุด โดยจัดอันดับยอดเยี่ยมเพื่อจะได้รับค่าตอบแทน  
หรือรางวัลต่างๆ พร้อมกับคำชมเชยจากผู้บริหาร เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานและ  
สำนักงานบริการ

คุณลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่มีภาวะผู้นำ คือ ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับใน  
ด้านความรู้ ความสามารถ ฉลาด ไหวพริบดี มีความสำเร็จในผลงานและการปฏิบัติงาน มีความ  
รับผิดชอบ มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ตลอดจน  
มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม นอกจากนี้พฤติกรรมของความเป็นผู้นำจะเป็นตัวบ่งบอกการ  
แสดงออกในบทบาทของผู้นำว่าจะมุ่งเน้นคน มุ่งเน้นงานเป็นสำคัญ หรือมุ่งเน้นทั้งสองอย่าง ซึ่งความ  
เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้อง เช่น คุณลักษณะและพฤติกรรม  
ของตัวผู้นำเอง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็น  
สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร และไม่มีผู้นำคนใดที่จะประสบความสำเร็จได้ด้วยพฤติกรรม  
หรือรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ผู้นำต้องปรับพฤติกรรม และลักษณะของ  
ตนเองให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มี  
อิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการพัฒนาของหน่วยงาน เช่น สภาพความกดดันทางภาวะ  
เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความต้องการทางสังคม  
สภาพโลกร่วมแดน การแข่งขันทางธุรกิจ ตลอดจนนโยบายทางการเมืองและทิศทางของกระแส

สังคม ผลการศึกษาของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำที่มีมุมมองว่า ผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กร ยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำที่สนับสนุนให้องค์กรมีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงใดๆ นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ปัจจัยความสำเร็จที่จะทำให้แต่ละสำนักงานบริการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย คือ พนักงานที่เป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเพิ่มระดับการรับรู้ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานและทีมงาน โดยมีการถ่ายทอด ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะความรู้และตื่นตัวในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดเวลา ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้แก่กันและกัน ตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร กระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง และทีมงาน การบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ การส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง ถ่ายทอดกันได้ภายในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไป

ผลการศึกษาของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) พบว่า กระบวนการจัดการความรู้จะครอบคลุมใน 4 ประเด็น เริ่มตั้งแต่ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึงความรู้เกิดขึ้นจากความอยากรู้ (Curiosity) หรือการตอบสนองต่อปัญหา หรือการสังเกต การเปรียบเทียบข้อมูล หรือข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อสร้างหนทางใหม่ๆ ในการทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น 2) การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Acquisition) 3) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer) ครอบคลุมถึงประเด็นการสื่อสารความรู้ไปยังผู้อื่นอย่างเข้าใจตรงกัน และ 4) การใช้ความรู้ (Knowledge Adoption) ซึ่งการนำความรู้ไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ บริหาร ตลาด และกระบวนการทำงานใหม่ๆ นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านต่างสนับสนุนว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรมีความต่อเนื่อง มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้และกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ รวมทั้งมีการอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการความรู้

จากการที่ บมจ. ทีโอที มีแนวทางในการดำเนินงานเหมือนกันทุกส่วนบริการลูกค้าทั่วประเทศ อยู่ภายใต้ นโยบาย กลยุทธ์ ภาวะเบียด คำสั่ง และมีผลิตภัณฑ์เดียวกัน แต่ผลการดำเนินงานของแต่ละส่วนบริการลูกค้ามีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะ 1) สภาพการแข่งขัน ซึ่งได้แก่การแข่งขันภายนอกกับบริษัทต่างๆ ที่มีการให้สินค้าและบริการที่ใกล้เคียงกันและการแข่งขันภายใน

ตั้งแต่ละส่วนบริการลูกค้ามีการแข่งขันกันในด้านของผลการดำเนินงาน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของส่วนบริการลูกค้า ที่มีระดับภาวะผู้นำที่มีแตกต่างกัน และ 3) การจัดการความรู้ ที่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน จึงสะท้อนให้เกิดประเด็นคำถามว่าผลการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีผลประกอบการเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร มีปัจจัยเชิงสาเหตุอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับผลการดำเนินงานมีลักษณะอย่างไร

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเพื่อหาหลักฐานมาอธิบายเส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน (Performance) ของส่วนบริการลูกค้า จากปัจจัยสภาพการแข่งขัน ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารกิจการโทรคมนาคม

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 3 ประการ คือ

1. เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อสร้างแบบจำลองโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินการกิจการโทรคมนาคม

### ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีประชากร กลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นประชากรที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ ได้แก่ ส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีอยู่ทั้งสิ้น 24 ส่วนบริการลูกค้า ประชากรกลุ่มที่ 2 เป็นผู้ที่ให้ข้อมูลให้แก่พนักงานที่สังกัดส่วนบริการลูกค้า 24 ส่วนบริการลูกค้าของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีจำนวน 4,648 คน (ข้อมูล ณ 31 ตุลาคม 2556 ที่มา: [www.intra.tot.co.th](http://www.intra.tot.co.th))

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของประชากรผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานใน แต่ละส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 432 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้แก่

1.1 สภาพการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพการแข่งขันภายใน และ 2) สภาพการแข่งขันภายนอก

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.3 การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ 2) การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการและผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายคำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัยนี้ เพื่อกำหนดขอบเขตตัวแปรที่ต้องการศึกษา ดังนี้

**ส่วนบริการลูกค้า** หมายถึง ส่วนงานบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีจำนวน 24 ส่วนงาน ครอบคลุมกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ)

**สภาพการแข่งขัน** หมายถึง การดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่สะท้อนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่ส่งผลให้เกิดความจำเป็นในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนงานบริการลูกค้า ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นสภาพการแข่งขันภายใน และสภาพการแข่งขันภายนอก

1. สภาพการแข่งขันภายใน หมายถึง การดำเนินงานของแต่ละส่วนบริการลูกค้าของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่สะท้อนสภาพแวดล้อมภายในที่มีการแข่งขันกับแต่ละส่วนบริการลูกค้า

ทั้ง 23 ส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ไม่ใช่ส่วนงานตนเอง ที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหนือคู่แข่งชั้นกับแต่ละส่วนบริการลูกค้าทั้ง 23 ส่วนบริการ

2. สภาพการแข่งขันภายนอก หมายถึง การดำเนินงานของแต่ละส่วนบริการลูกค้าของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่สะท้อนสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งทางการค้าและบริการภายนอก บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินงานของแต่ละส่วนบริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหนือคู่แข่งชั้นทางการค้าและบริการภายนอก บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทำให้พนักงานปฏิบัติตาม และเป็นผู้นำที่สามารถนำวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้พนักงานเกิดการยอมรับและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามเป้าหมายขององค์กร โดยกระตุ้นให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิดให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ในการวิจัยครั้งนี้พิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกถึงความสามารถของด้านความคิด ความมั่นใจในตัวเองที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธามีความภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและมีความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ พฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้านมีความเลื่อมใส และให้ความไว้วางใจในความสามารถ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่สามารถจุดประกายความคิดหรือช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดทำงานให้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นรวมทั้งการให้แรงหนุนทางอารมณ์ ได้แก่ การสื่อสารด้วยคำพูดที่ถ่ายทอดการนำไปปฏิบัติงาน การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าผู้ตามจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนปฏิบัติตามต่อพนักงานในองค์กรของตนอย่างเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่พนักงานทุกคน

**การจัดการความรู้** หมายถึง การจัดให้มีกิจกรรมและกระบวนการเกี่ยวกับการรวบรวม การจัดเก็บและการประมวลผลข้อมูลและความรู้เดิมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในส่วนบริการลูกค้า เพื่อให้พนักงานในส่วนบริการลูกค้าสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ โดยสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิจัยครั้งนี้พิจารณาการจัดการความรู้ จาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ 2) การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้

1. การสร้างและค้นหาความรู้ หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ ค้นหาองค์ความรู้ที่ได้รับจากพนักงานและส่วนบริการลูกค้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ หมายถึง การรวบรวมการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ของส่วนบริการลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและการแก้ปัญหาโดยศึกษาจากระบบฐานข้อมูล/หน่วยงาน/บุคคลที่รับผิดชอบ

3. การเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การนำข้อมูล/ความรู้/กรณีศึกษาที่มีคุณค่าหรือประสบความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่ในลักษณะต่างๆ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนบริการลูกค้าได้นำไปประยุกต์ใช้

4. การใช้ความรู้ หมายถึง การนำข้อมูล/ความรู้/กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่

**ผลการดำเนินงาน** หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของส่วนบริการลูกค้าในการวิจัยครั้งนี้พิจารณาผลการดำเนินงาน จาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 3) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการ และ 4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน พิจารณาจากรายได้จากการดำเนินของบริการต่างๆ ของ บมจ. ทีไอที

2. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า พิจารณาจากค่าร้อยละของการคืนเลขหมาย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงต่อเลขหมายติดตั้ง

3. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการ พิจารณาจากอัตราการตรวจแก้คืนดีของเลขหมายโทรศัพท์ที่ได้ตามเวลาที่กำหนด

4. ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พิจารณาจากระดับการสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบงาน ระดับการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน จากความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมการให้บริการลูกค้า

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาวิจัยและข้อค้นพบต่างๆ ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์เชิงนโยบายและประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

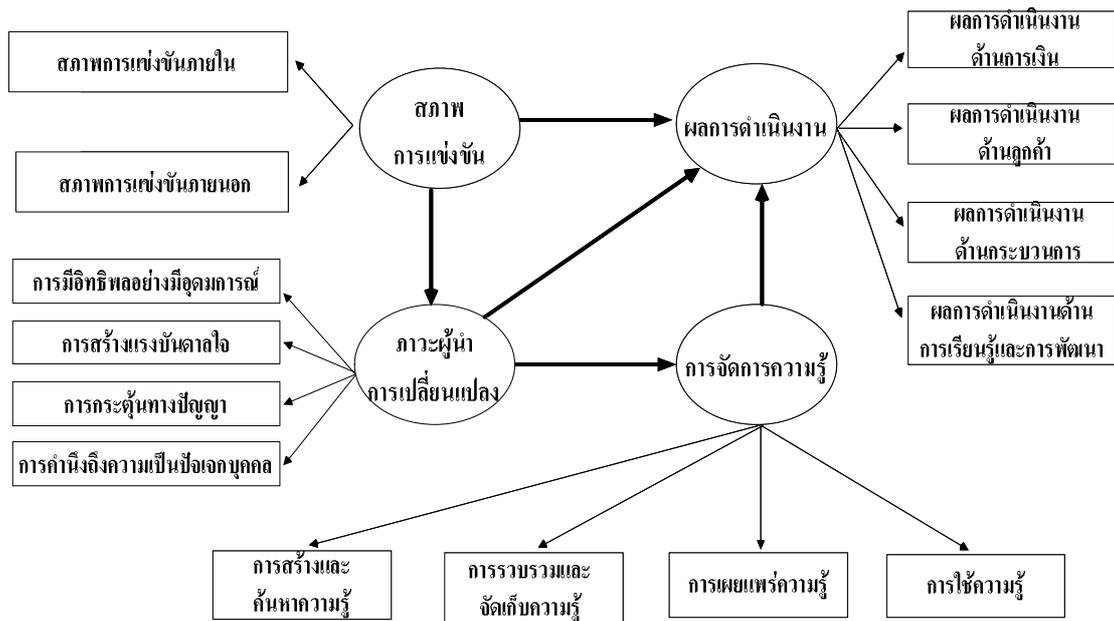
1. เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) นำผลการศึกษามาใช้ในการปรับปรุงด้านการบริหารจัดการ ให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ประยุกต์ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้เพื่อกำหนดนโยบายและพัฒนาการวางแผนในการแข่งขันตลาดบริการการสื่อสารยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม ที่สอดคล้องกับสถานการณ์

2. เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจโทรคมนาคม ข้อมูลประกอบการตัดสินใจและกำหนดทิศทางในการวางแผนนโยบายการบริหารได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการให้น้ำหนักที่เหมาะสมแต่ละปัจจัย ทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแบบที่เหมาะสมของสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานกิจการโทรคมนาคม

3. เป็นประโยชน์ด้านหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ตามกรอบนโยบายที่มีเจตนารมณ์สนับสนุนด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในการจัดการ และส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพภายใต้การแข่งขันเสรีและเป็นธรรม

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้กระทำโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีการบริหารและจัดการ ภาวะผู้นำ การจัดการความรู้ การวัดผลการดำเนินงาน **Balance Score Card (BSC)** ตลอดจนผลงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ และข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบเชิงประจักษ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานกิจการโทรคมนาคม

## สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย ดังนี้

- สมมติฐานที่ 1 สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินการ
- สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินการ
- สมมติฐานที่ 3 การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินการ
- สมมติฐานที่ 4 สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินการ โดยส่งผ่านทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินการโดยส่งผ่านทางจัดการความรู้