

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการโทรคมนาคม ได้อาศัยการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี แนวคิดและการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

1. โครงสร้างและผลการดำเนินงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพการแข่งขัน
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
 - 2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการแข่งขัน
 - 3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
 - 3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงาน

โครงสร้างและผลการดำเนินงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจากอดีตถึงปัจจุบันและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ มากขึ้น กิจการโทรคมนาคมเป็นเทคโนโลยีที่มีความจำเป็นและเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน กิจการโทรคมนาคมมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ การส่งเสริมและพัฒนากิจการโทรคมนาคมของไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาชาติสามารถก้าวทันเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มุ่งมั่นส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพโทรคมนาคมและกิจการโทรคมนาคมในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านอุตสาหกรรมการผลิต การให้บริการ และการพัฒนาบุคลากรของประเทศ อันจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และยกระดับคุณภาพชีวิตคนไทยให้ดีขึ้น การที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าในกิจการโทรคมนาคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนนโยบายการเปิดเสรีด้านโทรคมนาคมของรัฐ (ประวัติและความเป็นมาสมาคมโทรคมนาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์: <http://www.tct.or.th/aboutus/aboutus.aspx>) กิจการโทรคมนาคม

เป็นกิจการที่ให้บริการด้านการติดต่อสื่อสาร ที่มีบทบาท ในฐานะที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนา เศรษฐกิจในภาคหลายด้าน ทั้งธุรกิจ การค้า การบริการ อุตสาหกรรม การเกษตร รวมทั้งมีส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้น

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2497 และแปลงสภาพมาเป็น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (บมจ. ทีโอที) เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2545 ภายใต้ พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์ และ พนักงานทั้งหมดจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ บมจ. ทีโอที ยังคงสถานภาพเป็น รัฐวิสาหกิจที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ทก.) รัฐวิสาหกิจคือองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของ มีการดำเนินงานใน ลักษณะผสมผสานระหว่างกิจการเอกชนและหน่วยงานของรัฐ มีเป้าหมายสำคัญคือ เพื่อผลประโยชน์ ของประชาชน ในอดีตรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของประชาชน แต่ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป รัฐวิสาหกิจจำนวนมากลดบทบาทหรือลดความสำคัญลงและถูกยุบ เลิก ส่วนรัฐวิสาหกิจที่ยังคงอยู่ก็ต้องปรับตัว ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองความ ต้องการของสาธารณชนเป็นสำคัญ โดยมีหน่วยงานของรัฐควบคุม ติดตาม และประเมินผลการ ดำเนินงาน บมจ. ทีโอที นับเป็นองค์กรที่วางรากฐานระบบสื่อสารโทรคมนาคมไทยมาเป็นระยะเวลา กว่า 59 ปี ด้วยประสบการณ์อันยาวนาน บมจ. ทีโอที พร้อมให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมแบบครบ วงจรตอบสนองความต้องการครอบคลุม ทุกกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด บมจ. ทีโอที เป็นผู้ให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมรายหลักของประเทศที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลาย ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชนทั่วไป ในฐานะผู้ให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมทั้งในและต่างประเทศ (บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน). 2555: 15)

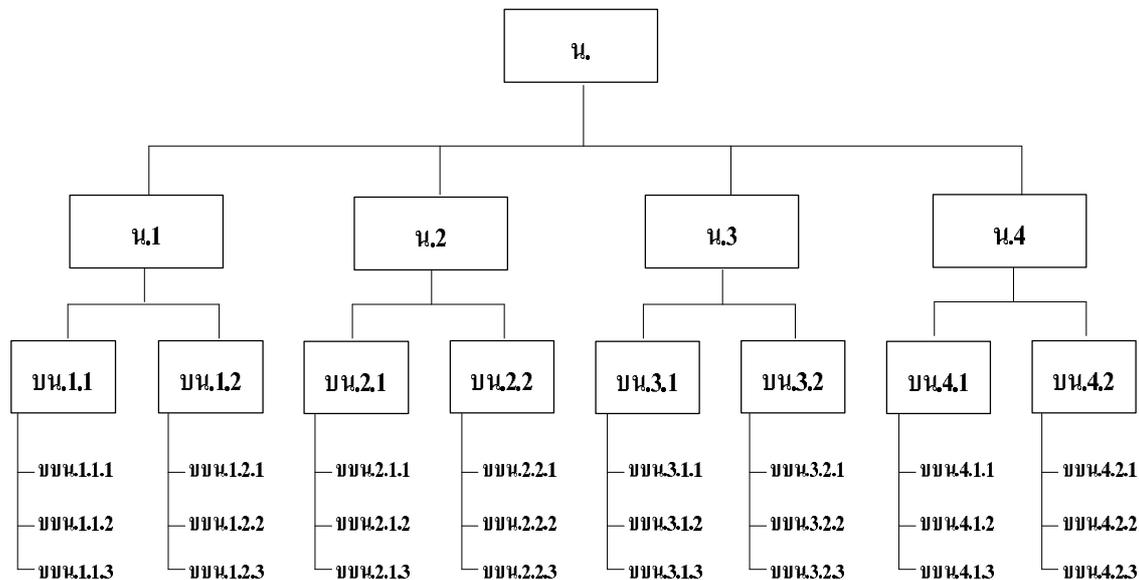
จากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่อยู่ในภาวะที่ฟื้นตัว และสภาพการดำเนินธุรกิจที่มีแนวโน้ม เติบโตโดยเฉพาะธุรกิจด้านโทรคมนาคมที่มีการขยายตัวและก้าวไปสู่เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วรวมถึง เพื่อรองรับ พฤติกรรมผู้บริโภคและธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยี ด้านการติดต่อสื่อสารมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของ บมจ.ทีโอที จำต้องมีการปรับตัวในการ ให้บริการเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับผู้ประกอบการเอกชนทั้งรายเดิมและรายใหม่ จาก สภาพการณ์แข่งขันในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความท้าทายต่างๆ เช่น มาตรา 84 ของพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่ฯ พ.ศ. 2553 นโยบาย Smart Thailand ของรัฐบาล ผลกระทบจากข้อพิพาททางกฎหมายที่ยังไม่สิ้นสุด เป็นต้น ฝ่ายบริหาร บมจ. ทีโอที จึงได้ กำหนดแผนงานดำเนินธุรกิจใหม่ๆ เพื่อผลักดันให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ประกอบด้วย

การปรับโครงสร้างองค์กรให้บริหารงานได้รวดเร็วขึ้น การขยายฐานลูกค้าใหม่ในบริการที่มีประสิทธิภาพสูง ช่วงเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นมาก แต่ส่วนใหญ่ยังคงกระจุกตัวในเขตเมือง เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมทุกภาคส่วน ทั้งลูกค้ากลุ่มองค์กรธุรกิจ กลุ่มหน่วยงานภาครัฐ และลูกค้ากลุ่มประชาชนทั่วไป บมจ. ทีโอที จึงได้นำเสนอบริการทางด้านสื่อสารโทรคมนาคมแบบครบวงจร ทั้งบริการด้านเสียง ภาพเคลื่อนไหวและข้อมูล ซึ่งนอกเหนือจากการเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์ประจำที่รายใหญ่ที่สุดของประเทศแล้ว บมจ. ทีโอที ยังมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำในการให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง บริการมัลติมีเดีย บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคที่ 3 (3G) และให้บริการ ICT Solutions แก่ลูกค้าองค์กร ซึ่ง บมจ. ทีโอที ได้เร่งทำการขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เพื่อให้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ เพราะตระหนักดีว่าระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงนั้นเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ และทำให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้การดำเนินงานของ บมจ. ทีโอที สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะมีการบังคับใช้ในอนาคต กรอบแผนยุทธศาสตร์ บมจ.ทีโอที พ.ศ. 2554-2557 กำหนด 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเทคโนโลยีโครงข่ายให้ทันสมัยและมีบริการพื้นฐานอย่างทั่วถึง 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 รุกตลาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกกระดับคุณภาพบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานสากลและบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาบริการให้ครบวงจร และมุ่งไปสู่การรับส่งข้อมูลเสียงและภาพด้วยสื่อประสม (Content Multimedia) (บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน). 2555: 13-46)

การให้บริการและงานการขายถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร บมจ. ทีโอที มีการกำหนดหน้าที่งานให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งหน้าที่งาน เป็น 2 หมวดใหญ่ คืองานหลัก ได้แก่ การให้บริการและงานการขาย และงานสนับสนุน เป็นส่วนงานที่อำนวยความสะดวกและเป็นส่วนงานที่สนับสนุนแก่การให้บริการและงานการขาย เช่น งานบุคคล งานอำนวยความสะดวก งานตรวจสอบ งานกำหนดกลยุทธ์ งานการเงิน งานด้านเทคนิค เป็นต้น การให้บริการและงานการขายเป็นงานหลักซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีการแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การให้บริการและงานขาย นครหลวง และการให้บริการและงานขายภูมิภาค และการให้บริการจะมีการให้ความสำคัญกับการให้บริการและงานขายนครหลวงมากเพราะเป็นศูนย์กลางการให้บริการและมีการแข่งขันกันสูงมากทั้งในด้านการให้บริการ ความพร้อมทางด้านเทคนิคและการแข่งขันจากคู่แข่ง

การให้บริการของ บมจ. ทีโอที มีการตั้งส่วนบริการลูกค้า จำนวน 24 ส่วนบริการลูกค้ากระจายอยู่ที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีสายงานการบังคับบัญชาตามโครงสร้างของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง ซึ่งจะมีโครงสร้างทางกายภาพระดับหน่วยงาน การกำหนดความ

รับผิดชอบต่อพื้นที่และจำนวนพนักงานภายใต้สังกัดใกล้เคียงกันและการได้รับนโยบาย แผนงาน งบประมาณการดำเนินงานและแนวทางการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่สำคัญ อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบโทรคมนาคม การเพิ่มกฎ ข้อบังคับวิธีปฏิบัติ ทางด้านกฎหมาย การจัดตั้งคณะกรรมการทางด้านกิจการโทรคมนาคม ปัจจัย ดังกล่าวจะส่งผลในภาพรวมที่เท่าๆ กัน ทั้งในด้านส่งผลทางบวกหรือทางลบ ต่อทั้ง 24 สำนักงาน บริการ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวทำให้เกิดผลกระทบเป็นค่าคงที่จึงไม่นำมาพิจารณาเป็น ปัจจัยตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน แต่ผลการดำเนินงานของส่วนบริการลูกค้าแต่ละแห่งจะ ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารของแต่ละส่วนงานตามโครงสร้าง ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของการบริหารงาน ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่มี ความสามารถและมีระดับภาวะผู้นำที่ไม่เท่ากันส่งผลให้แต่ละสำนักงานบริการสร้างผลประกอบการได้ ไม่เท่ากัน และความสามารถของพนักงานในการจัดการความรู้ สร้างความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บ ความรู้ การเผยแพร่ความรู้และเพื่อนำความรู้มาใช้ปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อองค์กรได้ไม่เท่ากัน ทั้งด้าน ภาวะผู้นำและด้านการจัดการความรู้นำมาใช้ร่วมกันกับการปฏิบัติงานของส่วนบริการลูกค้าจึงจะ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวงของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
 หมายเหตุ: น หมายถึง ด้านขายและบริการลูกค้านครหลวงของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
 น.1 - 4 หมายถึง ภาคขายและบริการลูกค้านครหลวง 1 - 4
 บน.1.1 - 4.2 หมายถึง ฝ่ายขายและบริการลูกค้านครหลวงที่ 1.1 - 4.2
 ขบน .1.1.1 - 4.2.3 หมายถึง ส่วนขายและบริการลูกค้านครหลวงที่ 1.1.1 - 4.2.3

ตาราง 1 ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับ การติดตั้งและการยกเลิกของส่วนงานของสายงานบริการนคร
หลวงของ บมจ. ทีโอที ปี 2552-2554 แยกตามหน่วยงาน

หน่วย: เลขหมาย

หน่วยงาน	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554	
	ติดตั้ง	ยกเลิก	ติดตั้ง	ยกเลิก	ติดตั้ง	ยกเลิก
1	2,003	840	1,219	1,029	1,380	826
2	4,216	2,272	2,717	2,691	2,318	1,702
3	1,310	728	940	819	1,382	1,029
4	4,400	2,718	4,023	3,106	3,640	2,890
5	4,421	2,331	3,500	3,005	3,345	2,348
6	3,783	1,763	2,513	2,313	2,638	1,756
7	5,093	3,090	3,733	3,503	3,548	2,406
8	5,949	2,108	5,295	2,992	4,666	3,093
9	6,849	2,832	5,691	3,730	6,263	3,446
10	5,858	3,184	3,534	3,456	3,873	2,907
11	3,302	1,035	4,192	2,098	4,516	2,031
12	5,296	1,689	4,225	2,606	4,864	2,460
13	5,332	1,964	3,155	2,735	3,165	2,179
14	6,183	2,069	5,333	3,367	4,765	2,945
15	4,405	1,369	4,052	2,350	3,268	1,878
16	4,301	1,691	3,333	2,522	3,513	2,078
17	4,433	1,761	2,320	2,499	2,291	1,553
18	4,108	1,668	2,949	2,344	3,409	1,766
19	7,156	3,664	3,179	3,089	3,807	2,583
20	6,310	2,103	5,105	3,197	5,016	2,858
21	3,510	1,683	4,137	3,493	4,086	2,384
22	3,271	2,457	3,952	3,384	3,527	2,516
23	9,250	4,175	8,269	5,075	7,806	4,179
24	8,655	2,992	7,391	5,006	6,414	3,380

ตาราง 1 (ต่อ)

หน่วยงาน	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554	
	ติดตั้ง	ยกเลิก	ติดตั้ง	ยกเลิก	ติดตั้ง	ยกเลิก
รวมหน่วยงาน						
ที่ 1-24	119,394	52,186	94,757	70,409	93,500	57,193
เฉลี่ย	4,974.75	2,174.42	3,948.21	2,933.71	3,895.83	2,383.04

ที่มา: สายงานขายและบริการนครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

การให้บริการส่วนบริการลูกค้าทั้ง 24 ส่วนงาน กระจายอยู่ทั่วกรุงเทพมหานครและปริมณฑล แต่ละสำนักงานบริการภายใต้ส่วนบริการลูกค้าของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวงแต่ละแห่ง ต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry) ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ การแข่งขันภายนอก และการแข่งขันภายใน การแข่งขันภายนอกเป็นการแข่งขันระหว่างธุรกิจของบริษัทที่ให้บริการในสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ที่มีสถานที่ตั้งใกล้เคียงกัน ทำให้เกิดส่วนแบ่งตลาดลูกค้ามีตัวเลือกทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งแต่ละสำนักงานบริการจำเป็นต้องคิดค้นกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ การบริการที่ถูกต้องรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการจนเกินความคาดหวังของลูกค้า ส่วนการแข่งขันภายใน เป็นการแข่งขันที่ บมจ. ทีโอที จัดขึ้น โดยมีการนำคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านต่างๆ มาจัดเรียงอันดับ ทุกเดือน ทุกไตรมาส และทุกปีเพื่อให้ส่วนบริการลูกค้าที่มีคะแนนสูงที่สุด โดยจัดอันดับยอดขายเพื่อจะได้รับค่าตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ พร้อมกับคำชมเชยจากผู้บริหาร เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานและส่วนบริการลูกค้า

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพการแข่งขัน

ในยุคที่องค์กรให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กร จึงให้ความสำคัญแก่ความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลลัพธ์ (Result) การปรับตัวขององค์กร เป้าหมาย (Goal) ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรนอกจากให้ความสำคัญแก่เป้าหมายสุดท้าย (End Goal) แล้ว ยังให้ความสำคัญแก่หลักเกณฑ์อื่นที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น คือให้ความสำคัญแก่เป้าหมายและวิธีการ (Means)

ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีสมมติฐานว่าองค์กรประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งทำงานไม่ดี จะกระทบต่อการบริหารงานทั้งระบบ ดังนั้น ประสิทธิภาพจำเป็นต้องใส่ใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับปัจจัยแวดล้อมขององค์กร เช่น รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต รัฐบาล สหภาพแรงงาน หรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อมีอำนาจดำเนินงานในองค์กรอย่างมั่นคง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีผลต่อการทำกำไรของกิจการ ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Variables) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal environment) คือพลังทั่วไปที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ในระยะสั้นแต่สามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของธุรกิจในระยะยาว ซึ่งได้แก่ พลังทางเศรษฐกิจ (Economic forces) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบ การเงิน พลังงาน ข้อมูล และข่าวสาร พลังทางเทคโนโลยี (Technological forces) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในการคิดค้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาทั่วไป พลังงานทางกฎหมายและการเมือง (Political-legal forces) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจและกำหนดข้อกฎหมายหรือข้อบังคับเพื่อปกป้องและห้ามปราม พลังทางวัฒนธรรมสังคม (Socio-cultural forces) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติ และประเพณีของสังคม และสภาพแวดล้อมในงาน (Task environment) คือองค์ประกอบหรือกลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงกับองค์กรและได้รับผลกระทบโดยตรงจากองค์กรเช่นกัน ได้แก่ รัฐบาล ชุมชน ผู้จัดหา วัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้ให้พนักงานหรือสหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์พิเศษ และสมาคมการค้า (Hunger; & Wheelen. 2555: 7, 37-40)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในงานตามแนวคิดของ Michael Porter ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ในการแข่งขันได้ระบุไว้ว่าการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมเป็นพลังการแข่งขันพื้นฐานซึ่งมีระดับความรุนแรง จะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรสูงสุดของอุตสาหกรรม ศักยภาพในการทำกำไรขั้นสุดทำวัดได้จากการลงทุนในระยะยาว ความเข้มข้นของแต่ละพลังจะเป็นข้อจำกัดของบริษัทในความสามารถในการขึ้นราคาสินค้าและการทำกำไรที่มากขึ้น ซึ่งในระยะยาวบริษัทจะเปลี่ยนความรุนแรงของพลังเป็นความสามารถหรือมากกว่าเป็นความได้เปรียบด้านการแข่งขัน โดยทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม พลังที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมี 6 พลัง ได้แก่ 1) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ 2) การแข่งขันระหว่างกิจการที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม 3) ภัยคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน 4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 5) อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ และ 6) อำนาจต่อรองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Hunger; & Wheelen. 2555: 7, 43-51) การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคตและกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ ซึ่งการวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถที่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Planned change) และการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้ (Unplanned change) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548: 310-312)

อิทธิพลสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Force for change) โดยปกติไม่มีผู้ใดชอบความเปลี่ยนแปลงแต่ด้วยความจำเป็นอันเนื่องมาจากอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ จึงทำให้ผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาดตลอดเวลาเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน อิทธิพลสำหรับการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment forces) เกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ไป ได้แก่ แรงบีบจากการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม ตลอดจนอิทธิพลจากต่างประเทศ และที่สำคัญคือสภาพแวดล้อมจากงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร และ 2) อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment forces) เกิดจากผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงาน และวัฒนธรรมขององค์กร นอกเหนือจากนั้นคือเรื่องกลยุทธ์การบริหารการตัดสินใจและกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถก่อให้เกิดอิทธิพลและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บ่อยครั้งที่อิทธิพลจากภายในมีผลกระทบมาจากอิทธิพลภายนอก (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548: 312)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสาร ภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วยเหตุนี้แนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำจึงเปลี่ยนจากที่มุ่งสนใจเฉพาะคุณลักษณะ บุคลิกภาพส่วนตัวแล้ว นักวิชาการจึงให้ความสนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับสภาพแวดล้อมจัดแบ่งกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อใช้สำหรับการอธิบายพฤติกรรมผู้นำ โดยแบ่งเป็น 4 ชั้นวิวัฒนาการของทฤษฎี คือ ชั้นแรกเป็นทฤษฎีที่ศึกษาอธิบาย และให้คำจำกัดความของลักษณะผู้นำ (ทฤษฎีลักษณะผู้นำ) ลำดับต่อมาทฤษฎีผู้นำได้พัฒนาการเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำควรจะทำ (ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ) และต่อมาเป็นการศึกษาโดยมุ่งสนใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับสิ่งแวดล้อมต่างๆรอบตัวของผู้นำ (ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์) และปัจจุบันทฤษฎีผู้นำที่ได้รับความสนใจเป็นการศึกษาระหว่างพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีกระบวนการ 3 อย่างที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ทำให้เกิดภาวะที่มีผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะสร้างอิทธิพล ซึ่งประกอบไปด้วยอำนาจ การเมืองและการเจรจาต่อรอง โดยผู้นำมีเป้าหมายที่จะพยายามจูงใจ สร้างแรงผลักดันให้ผู้ตาม หรือพนักงานในองค์กร

ทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรความสามารถของผู้นำก่อให้เกิดการสร้างเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับแนวทางวิธีการทำงานแบบเดิม เพื่อให้องค์กรอยู่รอดพร้อมทั้งนำพาสมาชิกในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผู้นำจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ด้วยการใช้กระบวนการสั่งการและความสามารถของผู้นำเป็นตัวกำหนดความแตกต่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์แนวคิดประกอบการเรียนรู้ข้อมูลที่สำคัญ เห็นความสำคัญทางด้านวัฒนธรรม การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การสร้างพันธมิตร การสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อการพัฒนาศักยภาพสำหรับการทำธุรกิจให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ (ชัยเสฏฐ์พรหมศรี. 2549: 7-9, 79-84) สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศซึ่งวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns. 1978) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ การอธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of Power) (Robbins. 2554: 125-137)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน Bass เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) (รัตติกกรณ์ จงวิศาล. 2554: 178)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือ ผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I's" (Four L's) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน

หน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดริเริ่ม มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (รัตติกกรณ์ จงวิศาล. 2554: 189-193)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่อง ชมเชย และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก 2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด (รัตติกกรณ์ จงวิศาล. 2554: 192-193)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อ

การดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มาก แต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรได้มีการจัดการความรู้ โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน การจัดการความรู้ ได้แก่ การบริหารจัดการความรู้ที่ต้องการใช้ ให้แก่คนที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการใช้ เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สุประภาดา ไซติมณี. 2554: 11)

การจัดการความรู้ คือกระบวนการใดๆ ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อรวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนสินทรัพย์ (Assets) อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำมาใช้หรือถ่ายทอดกันได้ในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไป

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทั้ง 3 ประการข้างต้นจะสำเร็จได้หรือไม่ นั้นต้องเกิดจากการ ริเริ่มที่ดี

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ทำให้องค์กรได้ทบทวนองค์ความรู้ขององค์กร ว่าจริงๆ แล้ว องค์กรมีความรู้ ความเก่ง เรื่องไหน และความรู้นั้นสามารถแข่งกับคนอื่นได้หรือไม่ 2) สามารถกำหนดจุดขายของตนเองได้ชัดเจนขึ้น เช่น เมื่อรู้ว่องค์กรมีองค์ความรู้ด้านใดก็นำมากำหนดเป็นผลิตภัณฑ์/บริการหลักขององค์กร 3) เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ เพราะมีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ขององค์กรที่ถูกต้อง 4) เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน เพราะมีคลังความรู้ที่สามารถดึงความรู้ขึ้นมาช่วยแก้ปัญหาและทำให้งานประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วและง่ายขึ้น 5) ทำให้เกิดนวัตกรรม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการทำงาน และ 6) ทำให้บุคลากรรู้ว่า จะพัฒนาไปในทิศทางใด และสามารถนำความเก่งในด้านต่างๆ มาพัฒนาองค์กรให้ถูกทาง (สุประภาดา ไซติมณี. 2554: 11-12)

แรงจูงใจในการริเริ่มการจัดการความรู้ นั้น ประกอบด้วย 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจแท้ คือ แรงจูงใจที่มีเป้าหมายที่งาน คน และองค์กร เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็น หัวใจสู่ความสำเร็จ และ 2) แรงจูงใจเทียม คือ แรงจูงใจที่เป็นต้นเหตุนำไปสู่การจัดการความรู้แบบเทียม (การเอาการ

จัดการความรู้เป็นเป้าหมาย) และนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด เช่น การทำเพราะถูกบังคับ ทำเพราะต้องการผลงาน เป็นต้น

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิดเอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียมหรือปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้เท่านั้นเอง

การดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศจะมีบทบาทต่อการบริหารจัดการความรู้เป็นอย่างมาก จึงควรต้องระลึกไว้เสมอว่า ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ไม่ใช่ความรู้ กล่าวคือ ข้อมูล (Data) หมายถึงข้อมูลดิบที่ยังไม่มีการแปลความหมาย สารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการเรียบเรียงตีความ วิเคราะห์ และให้ความหมายแล้ว ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ได้จากกระบวนการที่มนุษย์รับข้อมูลผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยง จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ ส่วนความรู้ขั้นสูงสุด คือ ปัญญา (Wisdom) เป็นความรู้ที่สะสมหรือฝังอยู่ในตัวบุคคล การเลือกวิธีการบริหารจัดการความรู้ ได้อย่างเหมาะสม ควรรู้ว่าเราไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้โดยง่ายเสมอไป

กระบวนการจัดการความรู้ ควรเริ่มจากผู้บริหารได้นำหลักการกำหนดองค์ความรู้ได้จากหลายช่องทาง ทั้งจากวิสัยทัศน์ขององค์กร จากปัญหาขององค์กร จากความรู้ที่สำคัญเร่งด่วน จากมติที่ประชุม และร่วมกันระดมสมองเพื่อให้องค์กรได้องค์ความรู้ที่สำคัญ (สุประภาดา ไซติมณี. 2554: 14)

ความรู้มีหลายประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ยังไม่ถูกเผยแพร่ออกมา สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความรู้ประเภทที่ 1 เป็นความรู้ที่ผ่านการสังสรรค์ทักษะ ประสบการณ์มาระดับหนึ่ง สามารถเขียนออกมาได้ แต่ยังไม่มีการเขียน ความรู้ประเภทที่ 2 เป็นความรู้ที่ผ่านการสังสรรค์ทักษะ ประสบการณ์มาเป็นเวลานาน เป็นเทคนิคเฉพาะตัว ซึ่งบางคนมักกังวลว่าถ้าอธิบายออกมาแล้วตนเองจะหมดความสำคัญ และความรู้ประเภทที่ 3 เป็นความรู้ที่ผ่านการสังสรรค์ทักษะ ประสบการณ์มาเป็นเวลายาวนาน ประเมินได้เลยว่าถ้าทำแบบนี้แล้วล้มเหลว หรือทำแบบนี้แล้วจะประสบผลสำเร็จ เป็นความรู้เฉพาะตัวที่ลอกเลียนแบบได้ยากมาก หรือถ้าลอกเลียนแบบต้องใช้เวลานาน (สุประภาดา ไซติมณี. 2554: 40-41)

มุมมองและแนวคิดที่หลากหลายจากผู้เชี่ยวชาญทั่วโลกต่อการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ นั้น สามารถสรุปได้ 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความรู้ภายในองค์กร ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนความรู้เพื่อการรวบรวมและจัดเก็บ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาความรู้ และขั้นตอนที่ 4 การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หรือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

สิ่งที่ควรคำนึงอย่างยิ่งก็คือ วิธีการที่ใช้กับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลดีกับอีกองค์กรหนึ่ง เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรนั้นๆ ควรเริ่มทดลองปฏิบัติจริงและปรับเปลี่ยนวิธีการ จนกว่าจะได้แนวทางที่เหมาะสมและได้ผลดีที่สุด

ดาเวนพอร์ตและพรุแซค (Davenport; & Prusak. 1998: 3) ได้ให้ความหมายของ "ความรู้" ว่าหมายถึง ส่วนประสมที่เคล้ากันของประสบการณ์ ค่านิยม ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Insight) ที่ช่วยในการวางกรอบในการประเมิน และการรวบรวมประสบการณ์ และข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ เมื่อพิจารณาในระดับปัจเจกบุคคล ความรู้ถือกำเนิดและถูกประยุกต์ใช้จากสติปัญญาของบุคคล ส่วนในระดับองค์กรความรู้จะเกิดขึ้นจากทั้งเอกสารคลังข้อมูล กิจกรรมประจำวันขององค์กร กระบวนการทำงาน แบบประเพณีปฏิบัติและบรรทัดฐาน

แนวคิดของความรู้และการจัดการความรู้สามารถสืบค้นไปได้ถึงสมัยกรีกโบราณ จากผลงานของอริสโตเติล (Aristotle) ชื่อ "Nicomachean Ethics" โดยงานเขียนดังกล่าวได้แบ่งระดับของความรู้ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 1) Episteme หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงหรือวิทยาศาสตร์ 2) Techne หมายถึง ความรู้ที่เชื่อมโยงกับการกระทำและทักษะในการปฏิบัติต่างๆ 3) Phronesis หมายถึง ความรู้ที่เกิดมาจากประสบการณ์ของตนเอง หรือการเกิดปัญญาในการกระทำต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ของตน 4) Nous หมายถึง การเกิดญาณหยั่งรู้ และ 5) Sophia หมายถึง ความรู้เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความจริงที่เป็นสากล

นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ 5 ระดับของ Aristotle ข้างต้นแล้ว นักวิชาการอีกหลายท่านยังได้พยายามจัดแบ่งประเภทความรู้ได้แบ่งประเภทของ "ความรู้" ไว้ 6 มิติ เริ่มตั้งแต่

1. ความรู้โดยนัย-ความรู้แบบชัดแจ้ง (Tacit-Explicit Knowledge) โดยความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการประมวลอย่างเป็นระบบสัมผัสได้ และง่ายแก่การถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวนี้ อาจจะถ่ายทอดในรูปของหนังสือ ตำรา การเขียน การอ่าน และการบรรยาย เป็นต้น ส่วนความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่ได้มีการประมวลไว้อย่างเป็นระบบ แต่เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนที่อยู่ในหน่วยงานหรือองค์กร การจะถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวนี้จึงต้องใช้เวลา เพราะความรู้ดังกล่าวนี้ มักจะได้มาด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น ดังนั้น ความรู้โดยนัยจึงเป็นสิ่งที่สื่อสารกันได้ยาก และก็เป็นสิ่งที่คนอื่นลอกเลียนแบบได้ยาก เช่นเดียวกัน คำถามต่อมา คือ ความรู้ ความชำนาญเป็นความรู้ในลักษณะใด คำตอบคือเป็นความรู้โดยนัย เพราะทักษะในการปฏิบัติงานหรือความเชี่ยวชาญต้องมีการเรียนรู้และสั่งสมมาเป็นเวลาพอสมควรจึงจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นักวิชาการต่างยอมรับว่า ความรู้โดยนัยมีความสำคัญมากต่อองค์กร เพราะความรู้ดังกล่าวแม้ว่าจะมีลักษณะที่ซ่อนเร้น มองไม่เห็นแต่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งยังเป็นสิ่งที่ผู้อื่น

ลอกเลียนแบบได้ยาก ทำให้องค์กรมีสมรรถนะและได้เปรียบผู้อื่นในการแข่งขัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะขององค์กรจะมีความโดดเด่นมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับภารกิจที่องค์กรสามารถบูรณาการ ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน ยิ่งมีความรู้ความชำนาญอันหลากหลายและมากเพียงใด ก็ยิ่งจะทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่โดดเด่นมากเพียงนั้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่รักษา และป้องกันความรู้ที่มีคุณค่าหรือสมรรถนะของพนักงานและองค์กรไม่ให้สูญหายไปจากองค์กรแล้ว ยังมีหน้าที่สำคัญในการกระตุ้นและพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญนั้นให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2. ความรู้ในระดับปัจเจกบุคคล-สังคม (Individual-Social Knowledge) กล่าวคือ ความรู้ในระดับปัจเจกบุคคลถูกสร้างและคงอยู่ในตัวบุคคล ส่วนความรู้ในระดับสังคมเป็นความรู้ที่ถูกสร้างและคงอยู่จากกระบวนการกลุ่ม

3. ความรู้เชิงยืนยัน-เชิงกระบวนการ (Declarative-Procedural Knowledge) ความรู้เชิงยืนยันประกอบไปด้วยข้อเท็จจริงและตัวเลข ตัวอย่างเช่น ความรู้ที่ว่า ยาอะไรที่เหมาะสมกับการรักษาโรคนั้นๆ ส่วนความรู้เชิงกระบวนการเป็นความรู้เกี่ยวกับวิธีการในการบรรลุเป้าหมายต่างๆ

4. ความรู้แบบสามัญสำนึก-แบบมืออาชีพ (Commonsense-Expert Knowledge) ความรู้แบบสามัญสำนึก หมายถึง ความรู้ซึ่งคาดหวังว่า สมาชิกทุกคนในสังคมควรจะมี เช่น พฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับในสังคม ส่วนความรู้แบบมืออาชีพเป็นความรู้เฉพาะตัวของผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ เช่น นักฟิสิกส์ สถาปนิก ฯลฯ ความรู้แบบมืออาชีพ หากแพร่กระจายไปสู่กลุ่มคนจำนวนมาก ความรู้ประเภทนั้นจะกลายเป็นความรู้แบบสามัญสำนึกไป โดยปริยาย ยกตัวอย่างเช่น การขับรถยนต์ซึ่งในระยะแรกของการผลิตรถยนต์ ความรู้ในการขับรถยนต์ เป็นของผู้เชี่ยวชาญในการขับรถ แต่ในปัจจุบันความรู้ในเรื่องการขับรถยนต์ได้แพร่กระจายไปสู่ประชาชนอย่างกว้างขวางจนกลายเป็นความรู้แบบสามัญสำนึก

5. ความรู้เกี่ยวกับภาระงาน-เชิงบริบท (Task-Context Knowledge) ความรู้แบบภาระงาน หมายถึง องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ภายในองค์กร ส่วนความรู้เชิงบริบท หมายถึง ความรู้ที่ได้จากบริบทหรือต่างๆ ของการปฏิบัติงาน เช่น บริบทด้านกฎหมาย ล้อมรอบองค์กร เป็นต้น

6. การแบ่งประเภทความรู้แบบอื่นๆ (Additional Dimensions of Knowledge) เช่น ความรู้เกี่ยวกับถูก-ผิด ความรู้เกี่ยวกับความแน่นอน-ไม่แน่นอน เป็นต้น

ประเภทของความรู้กับการจัดการรู้ อาจแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ประเภทที่ 1 ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น ลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็น ความรู้แบบรูปธรรมความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือ วิชาการ อยู่ในตำรา การจัดการจะเน้นการเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ

และตีความได้ เมื่อนำไปใช้จะเกิดความรู้ใหม่ เพื่อให้ผู้อื่นใช้อ้างอิงต่อไป และ ประเภทที่ 2 ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางคนเรียกว่าเป็น ความรู้แบบนามธรรม เป็นความรู้แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสม มายาวนาน เป็นภูมิปัญญา การจัดการความรู้แบบนี้ จะเน้นที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้งานต่อไป ซึ่งในสภาพความเป็นจริง ความรู้ทั้ง 2 ประเภทเหล่านี้ มีการสับเปลี่ยนสภาพกันตลอดเวลา การจัดการความรู้ จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพความรู้เช่นกัน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การศึกษาเรื่อง ผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นส่วนมากแล้วจะเป็นไปในลักษณะของการประเมินผล ทั้งนี้การศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรตั้งแต่อดีตมาจะพบว่าในแต่ละช่วงยุคสมัยนักคิด นักทฤษฎีต่างสร้างแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรโดยมุ่งหวังให้บรรลุผลอย่างไรอย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งแม้ว่าในรายละเอียดของความคิดแต่ละสมัยจะแตกต่างกันและพัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรเรื่อยมาแต่แนวคิดทั้งหมดล้วนแล้วแต่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ผลการดำเนินงานขององค์กรอาจแตกต่างกันไปตามเงื่อนไขและบริบทที่ต่างกัน การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถแบ่งระดับการวัดผลออกเป็นหลายประเภท เช่น การวัดผลในระดับองค์กร/บุคคล การวัดผลการดำเนินการภายใน/ภายนอกองค์กร หรือการวัดผลการดำเนินการทางการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานเป็นความสามารถขององค์กรในการจัดการกับกระบวนการทั้ง 4 ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการทำงาน (Process) ปัจจัยนำออก (Outputs) และผลย้อนกลับ (Feedback Effects) การบรรลุความต้องการตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ความสามารถหรือทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ผลการดำเนินงานขององค์กรเกิดขึ้นจากความสอดคล้อง ระหว่างสองปัจจัยหรือมากกว่าขององค์กร โดยความสอดคล้องนี้ หมายถึง การที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้เข้ากันกับบริบทรอบข้างเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรและองค์กรที่มีโครงสร้างที่สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นอย่างมากจะมีผลการดำเนินงานมากกว่าองค์กรที่ไม่มีความสอดคล้อง ในแนวคิดเรื่องความสอดคล้องตามสถานการณ์ไม่เฉพาะแค่เรื่องของโครงสร้างองค์กรเท่านั้นแต่ควรที่จะวิเคราะห์ถึงทฤษฎีอื่นด้วย เช่น พฤติกรรมองค์กร กลยุทธ์การจัดการ นโยบาย เป็นต้น เนื่องจากในแนวคิดทฤษฎีเหล่านั้นต่างก็มีเป้าหมายเพื่อการสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กร ภายใต้ความสอดคล้องเดียวกัน ผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีความแตกต่างกันตามเงื่อนไขในแต่ละองค์กรและยุคสมัย โดยแต่ละองค์กรย่อมจะมีปัจจัยที่แตกต่างกันในการบรรลุผลการ

ดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบรรลุผลการดำเนินงานขององค์กรสมัยใหม่ ได้แก่ การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ สายสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรรวมทั้งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยสรุปแล้ว ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร คือ การบรรลุซึ่งเป้าหมาย โดยผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยการชี้วัดด้วยมิติต่างๆ บางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่งในขณะที่ไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรก็เป็นได้

การที่องค์กรต่างๆ จะอยู่รอดได้ในภาวะการแข่งขันในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางด้านการจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วย วัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) และการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance: KPI) เป็นเครื่องมือทางการจัดการรูปแบบหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ BSC ที่ถูกต่อนั้นเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ BSC เป็นมากกว่าแค่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งพัฒนาปี ค.ศ. 1987 โดย Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative วัตถุประสงค์ของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ มีขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเต็มระบบแล้วจะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรแนวคิดในเรื่องการวัดผลของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพแตกต่างกับแนวคิดการวัดผลการ

ดำเนินงานแบบเดิมที่มักกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่มุ่งเน้นที่ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีจากภายนอก แต่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งประเด็นทางการเงินและประเด็นที่มีใช้การเงิน (พสุ เดชะรินทร์. 2546: 1-11)

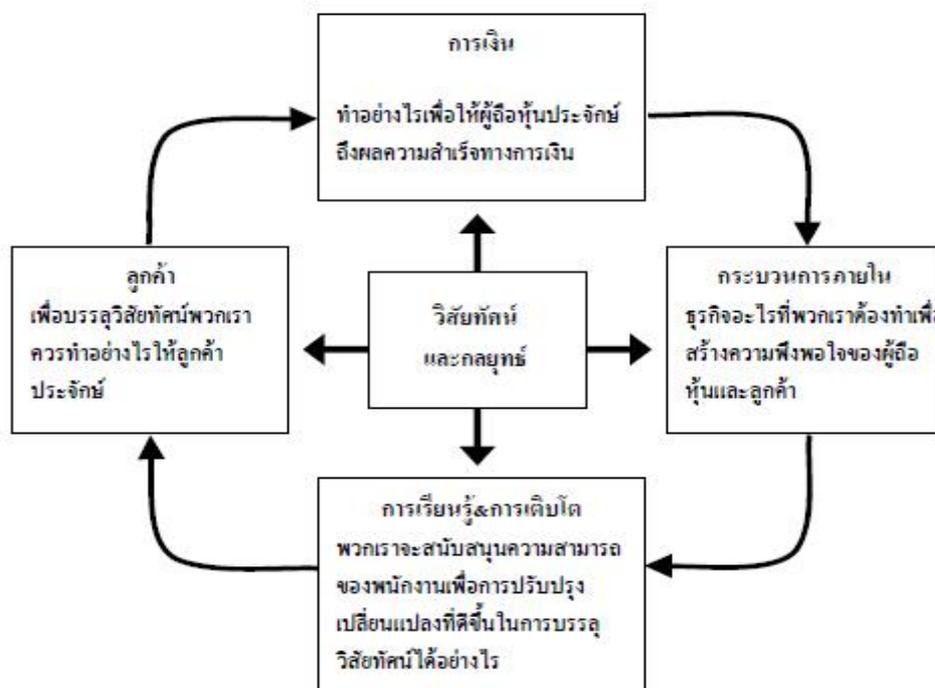
แนวคิดในเรื่อง การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพแตกต่างกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมที่มักกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่มุ่งเน้นที่ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีจากภายนอก แต่การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ กำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทั้งประเด็นทางการเงินและประเด็นที่มีใช้การเงิน อีกทั้งแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพยังเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์กร กระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน จากประโยชน์ดังกล่าวขององค์กรต่างๆ จึงนิยมนำแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

เครื่องมือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานหรือวัดประสิทธิผลขององค์กรที่เรียกว่า ผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) หลักเกณฑ์หรือวิธีวัดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่มีได้ให้ความสำคัญแก่การประเมินจากข้อมูลทางการเงินเพียงประการเดียว เพราะผลประกอบการทางการเงินมีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยกับผลการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์กร แต่จุดด้อยนี้เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในสี่ด้าน เพื่อเกิดความสมดุล ทำให้องค์กรเติบโตในระยะยาว ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านที่หนึ่ง ด้านการเงิน (Financial Perspective) การวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงินสามารถชี้ให้เห็นประสิทธิผลขององค์กรได้ เพราะข้อมูลทางการเงินวัดผลงานสถานภาพ และอนาคตขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่ใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ได้แก่ งบการเงินของบริษัท คือ งบดุลและงบกำไรขาดทุน เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่นิยมใช้กันมี 2 วิธี ได้แก่ 1) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนเงินและร้อยละ วัดระดับการเปลี่ยนแปลงจากปีหนึ่งไปยังอีกปีหนึ่ง มักใช้วัดยอดขาย กำไร หนี้สินหมุนเวียน และทุนหมุนเวียน 2) วิเคราะห์อัตราส่วน ประกอบด้วย อัตราส่วนร้อยละ (Common Size Ratio) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวเลขแต่ละตัวและตัวเลขรวม ตัวเลขแต่ละตัวแสดงเป็นร้อยละของจำนวนรวมเดียวกัน แล้วนำมาเทียบเคียงกับตัวเลขอื่นๆ และอัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างรายการต่างๆ ภายในงบดุลและงบกำไรขาดทุน สามารถใช้อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร หรือใช้เปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่คล้ายคลึงกัน เช่น อัตราส่วนกำไรขั้นต้น อัตราส่วนกำไรสุทธิ เป็นต้น อัตราส่วนทางการเงินนอกจากนำมาใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว ควรเปรียบเทียบกับผลงานขององค์กรในอดีต เพื่อพิจารณาปัญหาและแนวโน้มที่อาจกระทบต่อผลงานในอนาคต รวมทั้งเปรียบเทียบผลงานขององค์กรอื่นภายในอุตสาหกรรมเดียวกันอีกด้วย ด้านที่สอง ด้านลูกค้า (Customer Perspective) องค์กรต้องให้ความสำคัญแก่การแข่งขันทางธุรกิจที่มีมากขึ้น

อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Customers) พิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หากสามารถตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กรได้ ย่อมสามารถควบคุมและพัฒนากิจการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยชี้วัดความต้องการของลูกค้าและบริการขององค์กรได้เป็นอย่างดี การรักษาลูกค้าเดิม (Customer Retention) และการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) แสดงให้เห็นประสิทธิผลทางการตลาดขององค์กรเช่นกัน เนื่องจากได้รับรายได้จากลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น ประสิทธิภาพการหากำไรต่อหน่วยลูกค้า (Customer Profitability) บ่งชี้ว่าผลกำไรขององค์กรขึ้นกับราคาขายและต้นทุนการผลิต รวมทั้งรายจ่ายเฉลี่ยต่อหน่วยลูกค้า ซึ่งองค์กรต้องพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งให้ได้ ด้านที่สาม ด้านกระบวนการบริหารขององค์กร (Internal Business Process Perspective) วัดศักยภาพการจัดการภายในขององค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผลประกอบการทางการเงิน จึงวัดเกี่ยวกับระบบและวิธีการดำเนินการ นับตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายของการดำเนินงาน รวมถึง การคิดค้นกระบวนการใหม่ๆ การสร้างและริเริ่มบริการใหม่ๆ เช่น ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างสินค้าชนิดใหม่ เป็นต้น และ ด้านที่สี่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Perspective) เป็นการวัดประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Satisfaction) ซึ่งเป็นความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงานต่อการทำงานในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development) ทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว ระบบสารสนเทศ (Information System) คือ องค์กรพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อตัดสินใจอย่างถูกต้อง ทันสมัย และรวดเร็ว การพัฒนาระบบบริหาร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น เพื่อให้องค์กรได้เปรียบการแข่งขัน (พสุ เดชะรินทร์. 2546: 37-108)

แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Score Card: BSC) ของคาเพลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 2547) มีการวัดซึ่งต่างการวัดแบบเดิม โดยมีลักษณะพิเศษ 4 ประการ คือ 1) BSC เป็นภาพสะท้อนจากบนลงล่าง ของพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร 2) BSC เป็นการมองไปข้างหน้า โดยเน้นความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต 3) BSC ผนวกรวมตัววัดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน และ 4) BSC ช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติมีจุดมุ่งเน้น ทำให้สามารถบรรลุผลได้กับตัววัด ซึ่งตัววัดแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบเป็นการเฉพาะที่สามารถนำมาใช้ได้ ทั้งนี้ BSC ช่วยนำเอาสิ่งที่มุ่งเน้นขององค์กรไปสู่โครงการการเปลี่ยนแปลงภายในต่างๆ ที่จะดำเนินการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพตั้งอยู่บนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถ

แข่งขันได้ในระยะยาว กำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมใน 4 มิติ คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective) การนำ BSC ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต้องอาศัยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การแปลงวิสัยทัศน์ มาสู่การปฏิบัติจริง 2) การสื่อสารและการเชื่อมโยง การเผยแพร่ไปทั้งระดับบนและล่างทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานแต่ละคนเข้าใจได้ 3) การวางแผนธุรกิจ การกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานของมุมมอง ทั้ง 4 ด้าน มีการระบุตัวชี้วัดเคลื่อนที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อผลลัพธ์ที่ต้องการ และ 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้ โดยมีการจัดให้มีกลไกสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับและทบทวนกลยุทธ์ในเชิงเหตุผลต่อกันให้เหมาะสม (Kaplan; & Norton. 2547: 11-18, 63-73)



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์กับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการแข่งขัน

จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการแข่งขันพบว่า มีนักวิชาการให้ความสนใจ เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันไว้เป็นจำนวนมาก งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การแข่งขันที่สามารถอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการ

การวิจัยของ พยัต วุฒิมรงค์ (2552) เรื่อง ผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลต่อความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น แม้ว่าองค์กรต่างๆ และประเทศไทยจะพบกับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก ประเทศไทยยังไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างความสามารถในการสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและหากประเทศไทยต้องการก้าวสู่ ประเทศแห่งนวัตกรรม จำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศน์โดยต้องให้ความสำคัญกับการรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของประเทศไทย โดยอาศัยความถนัดของคนในประเทศเพื่อสร้างความแตกต่าง การปรับเปลี่ยนระบบการศึกษาหรือระบบการเรียนรู้ และการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษาและภาคเอกชน

การวิจัยของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553: 195) เรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสภาพการแข่งขัน การจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ และสภาพการแข่งขันยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นตัวแปรคั่นกลาง และพบว่า สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศการเรียนรู้ ผลการศึกษา สำหรับกลุ่มผลประกอบการที่สูง พบว่า 1) สภาพการแข่งขันไม่มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา 2) สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการดำเนินงานโดยผ่านการจัดการความรู้ 3) สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการดำเนินงานโดยผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการความรู้ และ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 4) สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการดำเนินงานโดยผ่าน 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการความรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) นวัตกรรม และ 4) สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการดำเนินงานโดยผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ และ 2) นวัตกรรม และผลการศึกษา สำหรับกลุ่มผลประกอบการที่ต่ำ พบว่า 1) สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรม โดยผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการความรู้ และความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) สภาพการแข่งขันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการความรู้ และความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การวิจัยของ แจ๊บบเบอร์ และคณะ (Jabbour; et al. 2012: 137-147) เรื่อง Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management ผลการศึกษา

พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นพร้อมกับการมีประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มมากขึ้นก็มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวคิดสภาพการแข่งขันที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าวสามารถสรุป ประเด็นสำคัญที่นำไปใช้ในการวิจัย ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การดำเนินการต่างๆ ของทุกองค์กรย่อมได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร เพราะว่าองค์กรเปรียบเสมือนระบบเปิดที่ต้องได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพสังคม การเมือง กฎหมาย ความต้องการของลูกค้า การแข่งขันซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันของคู่แข่ง ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยข้างต้นได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการของแต่ละองค์กรไม่มากนักน้อย การดำเนินการของธุรกิจโทรคมนาคมก็เช่นเดียวกันที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการ หากพิจารณาถึงกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย ปัจจุบันพบว่า มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งจากภายในประเทศด้วยกัน ประกอบกับนโยบายการเปิดเสรีส่งผลให้ธุรกิจจากต่างประเทศเริ่มเข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศไทย ต่างแข่งขันกันทั้งด้านการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินการ และการออกนวัตกรรมทั้งด้านสินค้าและบริการเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า การแสวงหาส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มเติม การสร้างเอกลักษณ์และตราสินค้าให้แก่ขององค์กรของตนให้เป็นที่จดจำแก่ลูกค้าและเสริมสร้างความภักดีของลูกค้า

ในกรณีของ ทีโอที ได้มีการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันข้างต้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร ดังนั้น ทีโอที จึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการในการตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันข้างต้น เช่น การแสวงหาเครื่องมือและระบบที่ประสิทธิภาพเพื่อการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันภายนอกองค์กรเพื่อสังเกต ติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่งทั้งในเรื่องสินค้าและบริการ รวมทั้งยังมีการศึกษากลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานของคู่แข่ง เมื่อพิจารณาในแง่กระบวนการภายในองค์กร ทีโอที พยายามสร้างการตระหนักรู้ต่อสภาพการแข่งขันภายนอกให้แก่พนักงานผ่านการการประชุมพิจารณาการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการประชุมเพื่อติดตามสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร การส่งเสริมให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ เป็นต้น ทั้งนี้ การดำเนินการข้างต้นจะประสบความสำเร็จได้ก็ด้วย ทีโอที ต้องมีการประยุกต์ใช้ “ความรู้” มาช่วยดำเนินการ กล่าวคือองค์กรจำเป็นต้องแสวงหาความรู้เกี่ยวกับองค์กรคู่แข่ง ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินการของ

ที่ไอที จากนั้นจะต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ให้เป็นระบบ มีการถ่ายโอนความรู้หรือแจกกระจายข้อมูลนั้นไปยังส่วนต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ได้มีการนำองค์ความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการแข่งขันกับผลการดำเนินการของ ไอทีที่ว่ามีอยู่จริงหรือไม่ และถ้ามีอยู่จริงระดับความสัมพันธ์เช่นว่านั้นเป็นในลักษณะใด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หัวข้อแปรที่สะท้อนสภาพการแข่งขันที่เหมาะสมกับบริบทของสายงานขายและบริการลูกค้านครหลวง บมจ. ไอที ดังนี้ ส่วนบริการลูกค้า จำนวน 24 ส่วน ส่วนบริการลูกค้ากระจายอยู่ทั่วกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีโครงสร้างทางกายภาพระดับหน่วยงาน การกำหนดความรับผิดชอบต่อพื้นที่และจำนวนพนักงานภายใต้สังกัดใกล้เคียงกัน และการได้รับนโยบาย แผนงาน งบประมาณการดำเนินงานและแนวทางการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่สำคัญ อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบโทรคมนาคม การเพิ่มกฎข้อบังคับวิธีปฏิบัติ ทางด้านกฎหมาย การจัดตั้งคณะกรรมการทางด้านกิจการโทรคมนาคม ปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลในภาพรวมที่เท่าๆ กัน ทั้งในด้านส่งผลทางบวกหรือทางลบ ต่อทั้ง 24 สำนักงานบริการ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวทำให้เกิดผลกระทบเป็นค่าคงที่จึงไม่นำมาพิจารณาเป็นปัจจัยตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน

การให้บริการส่วนบริการลูกค้า ทั้ง 24 ส่วนงาน ต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขัน (Competition Rivalry) ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ การแข่งขันภายนอก และการแข่งขันภายใน การแข่งขันภายนอกเป็นการแข่งขันระหว่างธุรกิจของบริษัทที่ให้บริการในสินค้าและบริการที่ทดแทนกันได้ที่มีสถานที่ตั้งใกล้เคียงกัน ทำให้เกิดส่วนแบ่งตลาดลูกค้ามีตัวเลือกทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งแต่ละสำนักงานบริการจำเป็นต้องคิดค้นกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ การบริการที่ถูกต้องรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการจนเกินความคาดหวัง ของลูกค้า ส่วนการแข่งขันภายในเป็นการแข่งขันที่ บมจ. ไอทีที่ จัดขึ้น โดยมีการนำคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านต่างๆ มาจัดเรียงอันดับ ทุกเดือน ทุกไตรมาส และทุกปีเพื่อให้ส่วนบริการลูกค้าที่มีคะแนนสูงที่สุด โดยจัดอันดับยอดขายเพื่อจะได้รับค่าตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ พร้อมกับคำชมเชยจากผู้บริหาร เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานและส่วนบริการลูกค้า

ประเด็นที่ 2 การศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดสภาพการแข่งขันตามความหมายสภาพการแข่งขัน ของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) และพยัต วุฒิมรงค์ (2552) พิจารณาสภาพการแข่งขัน จาก 2 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพการแข่งขันภายใน และ 2) สภาพการแข่งขันภายนอก

ประเด็นที่ 3 การวัดสภาพการแข่งขันนี้ ผู้วิจัยจะใช้แบบวัดสภาพการแข่งขัน โดยสร้างแบบวัดสภาพการแข่งขัน ตามนิยามศัพท์ปฏิบัติการสภาพการแข่งขันภายในและสภาพการแข่งขัน

ภายนอก มีการใช้สรรพนามและประโยคที่เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง เป็นมาตรวัดประเมินค่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อสำนักงานบริการ 5 อันดับ ตั้งแต่ มากที่สุด (5 คะแนน) ถึง น้อยที่สุด (1 คะแนน) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า มีนักวิชาการให้ความสนใจ เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้เป็นจำนวนมาก งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่สามารถอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการ ได้แก่

การวิจัยของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2553) เรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนด ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อพนักงาน เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน และมีอิทธิพลต่อตัวพนักงานซึ่งปัจจัยพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง 2) พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 3) พฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ กิจกรรมการฝึกอบรม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน ตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ

การวิจัยของ อรอนงค์ โจนันต์วัฒนบุญย์ (2554) เรื่อง การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่าบริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อการบริหารทิศทางและกลยุทธ์ในการนำองค์กร กัดดันให้ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศภายในองค์กรมีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้

การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนานวัตกรรม ผลการศึกษาได้เสนอตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม อันประกอบด้วย บริบทภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ และ 4) ด้านลักษณะทางสังคม เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม

การวิจัยของ ไวลเดอร์อมและคณะ (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* พบว่าลักษณะการเป็นผู้นำมีผลอิทธิพลต่อการยอมรับประสิทธิภาพขององค์กร และลักษณะการเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมีผลอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์องค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร

การวิจัยของ ซุงและชอย (Sung; & Choi. 2012: 4–13) เรื่อง *Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams* พบว่าการใช้ความรู้ที่มีมากขึ้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้นำทีมที่มีสไตล์การคิดอย่างเป็นระบบและเมื่อทีมงานได้สัมผัสกับความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อมที่สูง นอกจากรูปแบบการคิดอย่างเป็นระบบของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของทีมอย่างมีนัยสำคัญโดยรูปแบบการคิดอย่างเป็นระบบของผู้นำมีผลกระทบหลักในเชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของทีมและมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการดูแลสติปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน

แนวคิดภาวะผู้นำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าวสามารถสรุป ประเด็นสำคัญที่นำไปใช้ในการวิจัย ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารที่มีแนวโน้มส่งผลการเกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของส่วนบริการลูกค้า ความสามารถของผู้นำก่อให้เกิดการสร้างเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนบริการลูกค้า ได้ด้วยการใช้กระบวนการสั่งการและความสามารถของผู้นำเป็นตัวกำหนดความแตกต่างของส่วนบริการลูกค้าที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ประกอบแนวคิด การเรียนรู้ข้อมูลที่สำคัญ เห็นความสำคัญทางด้านต่างๆนำไปสู่ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การสร้างพันธมิตร การสร้างการมี

ส่วนร่วม เพื่อการพัฒนาศักยภาพสำหรับการทำธุรกิจการให้บริการของส่วนบริการลูกค้าให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์

ประเด็นที่ 2 การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบส (Bass, 1994) พิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ประเด็นที่ 3 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้วิจัยจะใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยประยุกต์ใช้จากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ซึ่งพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำของ ประเสริฐ สมองธรรม (2538) เป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 อันดับ ตั้งแต่ บ่อยมาก (5 คะแนน) ถึง ไม่เคยเลย (1 คะแนน) และผู้วิจัยนำมาพัฒนาให้สอดคล้องกับงานวิจัยมีการปรับการใช้สรรพนามและประโยคให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 47 ข้อ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้พบว่า มีนักวิชาการให้ความสนใจ เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้เป็นจำนวนมาก งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่สามารถอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการ ได้แก่

การวิจัยของ กมลวรรณ วรรณนัง (2553) เรื่อง ทูทางสังคมกับการจัดการความรู้สู่ชุมชนพึ่งตนเอง พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของชุมชนพึ่งตนเองมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ของชุมชน ลักษณะองค์ความรู้ของชุมชน ได้แก่ ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ความรู้ด้านการจัดการการเงิน ความรู้ด้านการดำเนินชีวิต ความรู้ด้านการประกอบอาชีพ และความรู้ด้านการจัดสวัสดิการกลุ่ม และตัวแบบบูรณาการทูทางสังคมกับการจัดการความรู้สู่ชุมชนพึ่งตนเอง สามารถอธิบายได้ว่าทูทางสังคมเป็นทรัพยากรที่ชุมชนได้สร้างขึ้น โดยเกิดจากความสัมพันธ์ทางสังคม ทูทางสังคมได้ก่อเกิดให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้โดยการทดลองปฏิบัติ และการถ่ายทอดบทเรียนจากการดำเนินงาน จนเกิดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมและความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับชุมชนนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ที่ก่อให้เกิดการพึ่งพากันเองภายในชุมชน

การวิจัยของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553: 190-191) เรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการ

เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และมีอิทธิพลโดยอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานผ่าน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 2) นวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงการจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสาขา และการจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงการจัดการความรู้ยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยมีนวัตกรรม และความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรคั่นกลาง ส่วนบรรยากาศการเรียนรู้ พบว่า มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยมีนวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 92.9 อนึ่ง การที่การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของสาขาที่มีผลประกอบการสูง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมชี้ว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อตัวแปรระดับความพึงพอใจของพนักงานตัวแปรเดียวเท่านั้น นั่นคือ หากมีการจัดการความรู้ที่เน้นเพียงกระบวนการมากกว่า การสร้างการตระหนักถึงคุณค่าจะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานลดลงในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ($n = 209$) พบว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่า สถานการณ์การแข่งขันมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกกับการจัดการความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้ ส่วนการจัดการความรู้ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านบรรยากาศการเรียนรู้ พบว่า ไม่มีอิทธิพลใดต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ ร้อยละ 91.8

การวิจัยของ หยาง และคณะ (Yang; et al. 2012: 182-191) เรื่อง *Assessing impacts of information technology on project success through knowledge management practice* ให้ผลสรุปที่สำคัญว่า การจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโครงการในแง่ของเวลา ค่าใช้จ่าย ความสำเร็จที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพด้านความปลอดภัย ในขณะที่การวิจัยของ ซุง และชอย (Sung; & Choi. 2012: 4-13) เรื่อง *Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams* ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การใช้ความรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของทีม และพบว่าความรู้สติกของทีมและสไตล์การคิดที่ใช้งานง่ายของผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ

จากการวิจัยของ เซอร์นา (Serna. 2012: 365-371) เรื่อง *Maturity model of Knowledge Management in the interpretivist perspective* ได้เสนอแนวทางการจัดการความรู้จากการ

พิจารณาสภาพแวดล้อมด้านโอกาส การพิจารณาทุกมุมมองและแต่ละมุมมองที่มีการใช้การจัดการ ความรู้ตามฟังก์ชันการทำงานและการนำความรู้มาใช้งานอย่างทั่วถึงโดยใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ การดำเนินงานโดยใช้การสร้างเมทริกซ์ที่กำหนดความสัมพันธ์และนำไปปฏิบัติงานได้ และควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการสื่อสารการสนับสนุนระบบข้อมูลที่ใช้ทำงานร่วมกัน และการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร

การวิจัยของ ริช และคณะ (Reich; et al. 2012: 663-674) เรื่อง Knowledge management and project-based knowledge in it projects: A model and preliminary empirical results พบว่า แนวคิดการจัดการความรู้เป็นแนวคิดแบบสามมิติที่ประกอบไปด้วยการสกัดความรู้ การปฏิบัติต่อ สภาพแวดล้อมและด้านความรู้ การที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับโครงการธุรกิจสามารถสร้าง การจัดการแบบมีส่วนร่วมที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร และพบว่าการจัดการความรู้ช่วยให้ เกิดการสร้างและการจัดตำแหน่งของความรู้ในสามประเภทตามโครงการที่มีความสำคัญต่อการ บรรลุผลทางธุรกิจที่ต้องการซึ่งได้แก่ความรู้ด้านการออกแบบทางเทคนิคความรู้การเปลี่ยนแปลงของ องค์กรและความรู้การสร้างมูลค่าทางธุรกิจ

การวิจัยของ พอลแลค (Pollack: 2012) เรื่อง Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organizational change programme ซึ่งได้มุ่งศึกษา เกี่ยวกับ การนำความรู้ของพนักงานที่ใกล้เกษียณอายุถ่ายโอนให้พนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ขององค์กรการบริหารจัดการโครงการที่ได้รับ การถ่ายทอดการประสบความสำเร็จในการดำเนินการภายในองค์กรได้รับแนวทางใหม่ในการบริหาร จัดการโครงการโดยเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแสดงผลการสนับสนุนการจัดการอาวุโส และความกระตือรือร้นของผู้เข้าร่วมใช้ประโยชน์ที่มากกว่าการเน้นเกี่ยวกับความหมาย และการ ควบคุม

การวิจัยของ นิโคลาส และแองเจิล (Nicolas; & Angel. 2011: 502-509) เรื่อง Strategic knowledge management, innovation and performance พบว่า การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อ โดยตรงต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรผ่านการเพิ่มขึ้นด้านความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม ผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่า การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญสำหรับองค์กรที่สร้างนวัตกรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

การวิจัยของ 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 พบว่า การจัดการความรู้สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างแผนแนะนำ

รายละเอียดและการทำความเข้าใจ การแนะนำการใช้การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ และมีความสำคัญที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง วิสัยทัศน์ขององค์กรที่สามารถปรับระบบตามกระแสขององค์กรและการบริหารจัดการโครงการ การศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานและการจัดการของโครงสร้างขององค์กร

การวิจัยของ ลิน และคณะ (Lin; et al. 2012: 82-93) เรื่อง Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages พบว่า อุปสรรคในการเคลื่อนย้ายความรู้คือช่องว่างของส่วนที่แตกต่างตามระดับของการส่งต่อความรู้ที่แตกต่างกัน และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นอุปสรรคของการเคลื่อนย้ายความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้

การวิจัยของ เซน และหวง (Chen; & Huang. 2012: 262-270) เรื่อง Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis พบว่า องค์กรที่ดีต้องมีความสอดคล้องของกลยุทธ์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์การจัดการความรู้ซึ่งจะส่งผลให้เห็นถึงระดับผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ต้องมีระบบการให้รางวัลต่อพนักงานเพื่อการส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้โดยตรงกับผู้อื่นแทนการที่องค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างจริงจัง และส่งเสริมให้พนักงานได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาระบบเครือข่ายทางสังคมเพื่อให้เกิดการนำความรู้ที่มีอยู่ให้สามารถนำมาใช้ร่วมกันทั้งองค์กร

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

จากผลการศึกษาการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประโยชน์การจัดการความรู้สามารถแยกได้ 2 ลักษณะคือ ประโยชน์การจัดการความรู้ต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และประโยชน์การจัดการความรู้ต่อองค์กร ได้แก่ ประโยชน์การจัดการความรู้ต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการเรียนรู้งานใหม่ ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประโยชน์การต่อองค์กร ลดการสูญเสียเวลา มีความคงที่ในผลของการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์ การคงรักษาคุณภาพหรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ไว้ การพัฒนาคุณภาพของความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ มีกำไรมากขึ้น/ลดต้นทุนในการผลิต เกิดประสิทธิภาพในด้าน ผลิตภัณฑ์และบริการ เกิดผลในภาพรวมและความมั่นคงในระยะยาวและเกิดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การจัดการความรู้เกิดประโยชน์ ดังนี้ 1) ทำให้องค์กรได้ทบทวนองค์ความรู้ขององค์กรว่าจริงๆ แล้ว องค์กรมีความรู้ ความเก่ง เรื่องไหน และความรู้นั้นสามารถแข่งกับคนอื่นได้หรือไม่ 2) สามารถกำหนดจุดขายของตนเองได้ชัดเจนขึ้น เช่น เมื่อรู้ว่าองค์กรมีองค์ความรู้ด้านใด ก็นำมา

กำหนดเป็นผลิตภัณฑ์/บริการหลักขององค์กร 3) เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ เพราะมีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ขององค์กรที่ถูกต้อง 4) เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน เพราะมีคลังความรู้ที่สามารถดึงความรู้นั้นมาช่วยแก้ปัญหาและทำให้งานประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วและง่ายขึ้น 5) ทำให้เกิดนวัตกรรม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการทำงาน และ 6) ทำให้บุคลากรรู้ว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด และสามารถนำความเก่งในด้านต่างๆ มาพัฒนาองค์กรให้ถูกทาง (สุประภาดา ไซติมณี. 2554:11-12)

แนวคิดการจัดการความรู้ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าวสามารถสรุป ประเด็นสำคัญที่นำไปใช้ในการวิจัยได้ 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ธุรกิจทางโทรคมนาคมมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งการให้บริการทางสายและบริการไร้สาย และการให้บริการทางเสียงและด้านข้อมูล ประกอบกับนโยบายการเปิดเสรีทางด้านโทรคมนาคม ส่งผลให้เกิดธุรกิจเพิ่มมากขึ้น เข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด เกิดการแข่งขันกัน การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินการและการออกแบบนวัตกรรมทั้งด้านสินค้าและบริการเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า สภาพแวดล้อมของการให้บริการของส่วนบริการลูกค้าที่มีไม่แน่นอน เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยหรืออิทธิพลของสถานการณ์การแข่งขันที่ผลักดันให้ส่วนบริการลูกค้า สร้างองค์ความรู้ของตนขึ้นมาตามความซับซ้อนของปัจจัยแวดล้อม เพื่อให้พนักงานที่ปฏิบัติงานภายในส่วนบริการลูกค้า ที่ต้องพบเผชิญกับลูกค้าที่เข้ามาสอบถามข้อมูล การแนะนำบริการ และการขายสินค้าและการให้บริการหลังการขาย จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการดำเนินงานสำหรับสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น จึงมีการสร้างเครื่องมือด้านการจัดการที่เหมาะสมมากที่สุด ซึ่งได้แก่การจัดการความรู้ และปัจจัยความสำเร็จที่จะทำให้แต่ละสำนักงานบริการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย คือพนักงานที่เป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเพิ่มระดับการรับรู้ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานและทีมงาน โดยมีการถ่ายทอดส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะความรู้และตื่นตัวในการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้แก่กันและกัน ตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน การจัดการความรู้ที่เป็นกระบวนการตั้งแต่การรวบรวม และการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในส่วนบริการลูกค้า เพื่อให้พนักงานในส่วนบริการลูกค้าสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้โดยสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำการจัดการความรู้สร้างให้เกิดประโยชน์การจัดการความรู้ต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันในส่วนบริการลูกค้าให้เกิดผลของการเรียนรู้ไปในทิศทาง

เดียวกันเกิดความสามารถในการแข่งขันและสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ภายในจะมีความสัมพันธ์กับการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้นำจะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการสร้าง การแลกเปลี่ยนและการประยุกต์ใช้ความรู้ต่างๆในส่วนบริการลูกค้า และกลยุทธ์ในการบริหารงานยังถือเป็นตัวขับเคลื่อนการแข่งขันที่ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในส่วนบริการลูกค้า

ประเด็นที่ 2 การศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ตามความหมายการจัดการความรู้ของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) พิจารณาการจัดการความรู้ จาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ 2) การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้

ประเด็นที่ 3 การวัดการจัดการความรู้นี้ ผู้วิจัยจะใช้แบบวัดการจัดการความรู้โดยประยุกต์ใช้จากแบบวัดการจัดการความรู้ของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) ซึ่งพัฒนามาจากแบบวัดการจัดการความรู้ของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) และ กมลวรรณ วรรณธำ (2553) เป็นมาตรวัดประเมินค่าระดับความคิดเห็น 5 อันดับ ตั้งแต่มากที่สุด (5 คะแนน) ถึงน้อยที่สุด (1 คะแนน) และผู้วิจัยนำมาพัฒนาให้สอดคล้องกับงานวิจัยมีการปรับการใช้สรรพนามและประโยคให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีนักวิชาการให้ความสนใจ เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานไว้เป็นจำนวนมาก งานวิจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่สามารถอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการ โดยที่ปัจจุบัน นักวิชาการได้พัฒนาเทคนิคในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมากมาย ตัวอย่างเช่น

การวิจัยของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553: 61) ได้กำหนดให้ผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์จากตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า วัดจากระดับความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องของภาพลักษณ์ของธนาคาร มาตรฐานการให้บริการของสาขา และการมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย 2) ความพึงพอใจของพนักงานวัดจากระดับความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และ 3) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน วัดจากการวัด KPI ของธนาคารในเรื่องรายได้ค่าธรรมเนียม, บัตรเครดิต, กองทุน, เงินฝาก, สินเชื่อ, ความพึงพอใจของลูกค้า

การวิจัยของ นิติ รัตนปรีชาเวช (2553: 112-113) ที่ศึกษา ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กรได้กำหนดให้ผลการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์จากตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ 1) การ

ประเมินทรัพยากรภายนอก จากการประเมินความสามารถในการจัดการ จัดหา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรที่หายาก 2) การประเมินระบบภายในจากการประเมินความสามารถด้านนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ และ 3) การประเมินจากการดำเนินงาน จากการประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยนำเข้าสู่ปัจจัยส่งออก

สมจินตนา คุ่มภัย (2553: 7-8) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร กรณีศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิภาพมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพตามหลักการของ คาเพลนและนอร์ตัน (Kaplan และ Norton) ในองค์การสถาบันการเงิน องค์การการผลิตบริการ ที่สำคัญได้แก่ การวิจัยของ วู (Wu. 2012: 304) เรื่อง **Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard** พบว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพด้วยสี่มุมมองมีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพตามแผนที่กลยุทธ์ของดุลยภาพสำหรับสถาบันธนาคาร สอดคล้องกับมุมมองด้านการเงิน, ลูกค้า, กระบวนการทางธุรกิจภายในและการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และผลการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวชี้วัดเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลหลักที่สำคัญและการสร้างแผนที่กลยุทธ์มองเห็นด้วยการเชื่อมโยงแบบมีตรรกะ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพคือด้านความพึงพอใจของลูกค้า การขายและอัตราการเก็บข้อมูลของลูกค้า แสดงให้เห็นถึงแผนที่ที่ชัดเจนในการจัดการจัดตามลำดับความสำคัญและการลงทุนด้านทรัพยากรที่มีจำกัดและการสามารถนำมาปรับปรุงใช้ได้กับสถาบันในอุตสาหกรรมอื่นๆ ในขณะที่การวิจัยของ วู และชาง (Wu; & Chang. 2012) เรื่อง **Using the balanced scorecard in assessing the performance of e-SCM diffusion: A multi-stage perspective** พบว่า การประเมินประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานการจัดการอิเล็กทรอนิกส์ (E-SCM) แบบดุลยภาพสามารถใช้ได้ดีทั้งสี่มุมมอง และการวิจัยของ วูลา และคณะ (Voola; et al. 2012: 136-146) เรื่อง **The effects of market orientation, technological opportunism, and e-business adoption on performance: A moderated mediation analysis** พบว่า การวัดประสิทธิภาพโดยใช้วัดสี่มุมมองแบบดุลยภาพของผลกระทบทิศทางการตลาด โอกาสของเทคโนโลยีและการยอมรับธุรกิจทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-business) ต่อประสิทธิภาพสามารถใช้ได้ดี ทั้ง 4 มุมมอง

การวิจัยของ ช่าว และคณะ (Shao; et al. 2012: 26–34) ได้ศึกษาเรื่อง **Multidimensional supply performance framework: A conceptual development and empirical analysis** พบว่าการวัดผลการดำเนินงานสามารถใช้ตัววัดเฉพาะด้านการเงินเท่านั้นได้ ซึ่งประกอบด้วย ROE ROI ROS จำนวนยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด

แนวคิดผลการดำเนินงานของกิจการโทรคมนาคมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานแบบคุณภาพด้วย 4 มุมมอง กำหนดให้ส่วนงานที่รับผิดชอบประเมินการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ สอดคล้องและครอบคลุมเป้าหมายและยุทธศาสตร์หลักขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ของ ทีโอที โดยส่วนงานที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลภายใต้กรอบความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเป้าหมายองค์กรยุทธศาสตร์ และส่วนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางในการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล การสร้างตัวชี้วัดเพื่อเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์ในการติดตามประเมินผล ประกอบด้วยตัวชี้วัดอย่างน้อย 3 ระดับ ได้แก่ การวัดผลกระทบสุดท้ายของแผนงาน (outcome) การวัดประสิทธิผลของยุทธศาสตร์ (Output) และการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินการตามแผน (efficiency) และการจัดทำระบบฐานข้อมูลตัวชี้วัดองค์กร โดยใช้ระบบฐานข้อมูลที่ ทีโอที มีอยู่เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงข้อมูลผลการดำเนินงานจากส่วนงานที่รับผิดชอบแต่ละตัวชี้วัดที่ผู้รับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยตามรูปแบบที่กำหนดไว้ร่วมกันในการสร้างตัวชี้วัด และจัดวางระบบฐานข้อมูลหลัก

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรที่สะท้อนผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทของ ทีโอที โดยผู้วิจัยได้พิจารณาผลการดำเนินงานจาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการ และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา