

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และหลักการในการศึกษา

#### ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง

##### McKinsey's 7-S Model

ศาสตราจารย์ (2550 : 244) กล่าวถึงการที่องค์กรจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ตรวจดูปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยละเอียดก่อนว่ามีการประสานสอดคล้องกันหรือไม่ การที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรไม่ประสานสอดคล้องหรือไม่สนับสนุนการดำเนินการของส่วนอื่น ๆ หรือมีความบกพร่อง ย่อมส่งผลให้การดำเนินการในส่วนอื่น ๆ สะดุดคิดขัด และไม่สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังนั้นหากพบความบกพร่องที่อาจนำไปสู่การไม่ประสานสอดคล้องกัน จะต้องมีการเร่งปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการขององค์กรได้ตามที่ประสงค์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดความประสานสอดคล้องกันตาม McKinsey's 7-S Model มี 7 ประการดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ (Strategy)

ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าจะนำกลยุทธ์ใดไปใช้ หากมีการกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติมากกว่า 1 ข้อ องค์กรจะต้องจัดลำดับความสำคัญว่าจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ก่อนหลังอย่างไร การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกราบรื่นและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ

ปัจจุบันบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรที่เรียกว่า Organization Efficiency (OE) โดยเป็นการลดสิ่งที่เป็นของเสียในกระบวนการตามทฤษฎี "7 Wastes" เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มผลกำไร แต่ในขณะเดียวกันประสิทธิภาพในการทำงานจะต้องดีขึ้นและรักษามาตรฐานเอาไว้ สอดรับกับสถานการณ์เศรษฐกิจที่ซบเซาและพฤติกรรมการใช้งานโทรศัพท์เคลื่อนที่ของผู้บริโภคซึ่งเปลี่ยนแปลงไป

## 2. โครงสร้าง (Structure)

ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดองค์กร เช่น การออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ว่ามีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ที่เลือกใช้หรือไม่

ในสำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบผสม (Hybrid) กล่าวคือ ในขั้นต้นจะมีการจัดองค์กรแบ่งตามภูมิศาสตร์กระจายไปตาม 4 จังหวัดใหญ่ของภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ลำปาง พิชณุโลก และนครสวรรค์ จากนั้นจึงจะแบ่งตามส่วนงาน เช่น สำนักงานบริการ สาขา ส่วนงานวิศวกรรม ส่วนงานตลาดและการขาย ส่วนงานการเงินและจัดการ เป็นต้น ซึ่งแต่ละส่วนงานจะมีผู้จัดการซึ่งรับผิดชอบสูงสุดเพียงคนเดียว ซึ่งเป็นโครงสร้างแบบแบนราบในแต่ละส่วนงาน

## 3. ระบบต่าง ๆ ขององค์กร (System)

ระบบต่าง ๆ ขององค์กร หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด อาทิ ระบบการวางแผน ระบบการบริหารข้อมูล ระบบการบริหารการเงิน ระบบบัญชี ระบบการจัดทำงบประมาณ ระบบการจัดส่งสินค้า ฯลฯ จำเป็นต้องมีการตรวจสอบให้ชัดเจนว่า องค์กรมีระบบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีการนำระบบต่าง ๆ มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความถูกต้องและสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดและพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ นับตั้งแต่การจัดการฐานข้อมูลลูกค้า ระบบการชำระเงิน ระบบช่วยสนับสนุนการซ่อมบำรุงและดูแลเครือข่าย เป็นต้น

## 4. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณลักษณะตรงตามที่ประสงค์ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน ตลอดจนการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน

การคัดเลือกพนักงานเข้าร่วมงานกับบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) นอกจากจะทำการประเมินคุณสมบัติตาม Job Specification แล้ว พนักงานทุกคนจะต้องผ่านการทดสอบทัศนคติ ซึ่งอ้างอิงจากค่านิยมในการปฏิบัติงานของบริษัท เพื่อให้พนักงานทุกคนมีแนวคิดในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

#### 5. ทักษะของบุคลากร (Skills)

ทักษะของบุคลากร หมายถึง ความเชี่ยวชาญอันโดดเด่น ซึ่งมีอยู่ในบุคลากรขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรของตนเองมีความเชี่ยวชาญด้านใดที่โดดเด่น มีด้านใดที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง และมีทักษะด้านใดที่ไม่เป็นที่ต้องการหรือไม่ควรได้รับการสนับสนุน และการทำงานขององค์กรให้สำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะด้านใดบ้าง

พนักงานของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จะได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานพื้นฐานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นส่วนของงานด้านเทคนิคหรือส่วนของงานบริการ โดยเฉพาะในส่วนของด้านเทคนิค เพราะในธุรกิจการโทรคมนาคมสื่อสารนั้น เทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว นอกจากส่วนที่องค์กรเป็นผู้ดูแลให้แล้ว ในส่วนของตัวพนักงานเองก็จำเป็นต้องศึกษาหาความรู้พัฒนาความสามารถของตัวเองตลอดเวลา

#### 6. สไตล์การทำงาน (Style)

สไตล์การทำงานในที่นี้ ครอบคลุมประเด็นรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และวิธีการทำงานโดยทั่วไปของพนักงานในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรทั้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกซึ่งรวมถึงลูกค้า ความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในระดับต่าง ๆ วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารซึ่งอาจมีทั้งวิธีการตัดสินใจเพียงผู้เดียว หรือการตัดสินใจแบบเป็นกลุ่ม ตลอดจนการจัดสรรเวลาในการทำงานของผู้บริหาร เป็นต้น

ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จะเคารพในตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้การปกครอง โดยมุ่งหวังให้พนักงานมีโอกาสฝึกฝนทักษะการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและงานสามารถดำเนินไปได้

ต่อเนื่องไม่ขาดตอน ทั้งนี้พนักงานจะเคารพในความไว้วางใจของผู้บริหาร โดยการตัดสินใจโดยมีเหตุผลที่สมควรรองรับและเหมาะสมกับสถานการณ์

#### 7. คุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value)

คุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร หมายถึง คุณค่า แนวคิด ความเชื่อ และทัศนคติที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีคุณค่าร่วมกันที่แตกต่างกันไป เช่น คุณค่าร่วมกันในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การให้ความสำคัญกับคุณภาพ ความมุ่งมั่นในการเป็นที่หนึ่งในอุตสาหกรรม และการให้ความสำคัญกับเรื่องการตรงต่อเวลา เป็นต้น

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีค่านิยมในการทำงานร่วมกันที่เรียกว่า FASTMOVING ซึ่งช่วยสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร คือ Triple I อันได้แก่ พนักงานที่เก่ง ดี มีความสามารถโดดเด่น (Individual Talents) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Idea Generations) และการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่า (Infinite Changes)

#### ORI (Organizational Readiness Inventory)

James L. Moseley และ Douglas J. Swiatkowski (2003) ได้ทำการพัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า ORI (Organizational Readiness Inventory) โดยนำทฤษฎี McKinsey's 7-S Model ซึ่งกล่าวถึงความสอดคล้องกันของปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านทักษะ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านสไตล์การทำงาน และด้านคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร มาประยุกต์ใช้ในการประเมินความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมผ่านความคิดเห็นจากเบื่องลิกของสมาชิกในองค์กร ซึ่งโดยปกติแล้วจะถูกบดบังด้วยความกลัวผลกระทบที่ตามมา นโยบาย และความเห็นของกลุ่ม หากมีการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแล้ว แบบทดสอบ ORI จะช่วยดึงความคิดเห็นเหล่านี้ ออกมาได้

คำถามจะแบ่งเป็น 7 หมวด หมวดละ 11 ข้อ ถ้อยคำต่าง ๆ ถูกเรียบเรียงจากวรรณกรรมและข้อมูลในอินเทอร์เน็ต โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่คล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องกับหมวดต่าง ๆ เพื่อให้สื่อความหมายได้ชัดเจนที่สุด โดยกรอบโครงสร้างของ ORI นั้นมีพื้นฐานมาจาก The Inventory of Self-Actualizing Characteristics (ISAC) (Banet, 1976) ซึ่งคงการรวบรวมข้อมูลโดย

แบ่งคะแนนเป็น 5 ระดับ แต่การนำเสนอข้อมูลได้ถูกปรับปรุงให้เป็นการประมวลผลแบบองค์รวม หมายความว่า คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามเพียงคนเดียวจะไม่สามารถใช้ในการประเมินความสามารถขององค์กรได้ จำเป็นต้องใช้คะแนนเฉลี่ยรวมของทั้งกลุ่มตัวอย่างเพื่อพล็อตลงในแผนผังเพื่อใช้ในการประเมินองค์กรตามช่วงคะแนนที่กำหนดไว้

แบบสอบถาม ORI นั้นประกอบไปด้วยคำถามในเชิงวินิจฉัยปัญหาในองค์กรมากมาย ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบในงานปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานอาจนำไปใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรได้ด้วย โดยเริ่มแรกอาจให้ระดับบริหารทำแบบทดสอบก่อนเพื่อเป็นการประเมินตนเองก่อน แล้วจึงนำไปทดสอบกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อนำผลการทดสอบมาเปรียบเทียบกันว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

ผลการทดสอบที่ได้จากแบบทดสอบ ORI นี้เป็นการวินิจฉัยปัญหาที่ยังไม่ได้ศึกษาด้วยการทดสอบอย่างเป็นทางการ แตกต่างจากเครื่องมือรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานชนิดอื่น ๆ จึงยังไม่มีข้อมูลอ้างอิงถึงความเชื่อถือได้และความถูกต้อง มีเพียงการศึกษาภายใต้ความดูแลและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น

#### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุ่งทิพย์ สุริยา (2010) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาระดับความพร้อมขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ โดยการคัดเลือกคำถามจากแบบสอบถาม ORI มาพัฒนาร่วมกับ 5 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ซึ่งเมื่อรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้วนำไปทดสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าสามารถวัดค่า Alpha ได้เท่ากับ 0.966 หมายถึง ข้อมูลมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับยอดเยี่ยม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นใหม่สามารถนำไปใช้วัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

Randall Russell (2003) ได้ทำการศึกษาการประเมินความพร้อมขององค์กรเพื่อการดำเนินกลยุทธ์ ได้พบว่าองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ใด ๆ สาเหตุมาจากการที่ไม่ทราบถึงต้นตอของประเด็นปัญหาต่าง ๆ จนกว่าจะมีการนำกลยุทธ์นั้นไปใช้ในองค์กร เครื่องมือที่ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายในการนำไปใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของ

องค์กรกว่า 60% ทั่วโลกจากการสำรวจของ Bian & Co.,(2546) ได้แก่ Balance Scorecard และยังมี การนำไปใช้มากขึ้นในการวางแผนกลยุทธ์ จัดตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการกำหนด วัตถุประสงค์และพันธกิจ ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้สำเร็จตามเป้าหมาย

Yuraporn Sudharatna และ Laubie Li (2004) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ ระหว่างคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของ องค์กร โดยใช้กรณีศึกษาจากธุรกิจผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย จากการทบทวน วรรณกรรมผู้ศึกษาพบว่าในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่ เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน แต่จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ชัดเจนของความ พร้อมกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บางประการเช่น วัฒนธรรมองค์กร การมอบ อำนาจในการตัดสินใจ การสื่อสารในองค์กร การถ่ายทอดความรู้ และการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ดังนั้นเป็นเรื่องจำเป็นที่องค์กรธุรกิจควรพัฒนาตนเองให้มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ เพื่อที่จะได้สามารถอยู่รอดในธุรกิจที่มีการแข่งขันรุนแรงและความผันผวนสูง