

แนวทางประเมินการบริหารสมรรถนะด้วยปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ เพื่อสร้างความ
ได้เปรียบเชิงแข่งขัน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย

Approach to evaluate Performance management by Critical success factors
to Competitiveness: A Case of Telecom industry in Thailand

มนตรี เจริญวัฒน์กิจ / ผศ.ดร.จิรศิลป์ จยาวรรณ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาแนวความคิดเชิงทฤษฎี เกี่ยวกับแนวทางประเมินการบริหารสมรรถนะด้วยปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ด้วยกรณีศึกษาอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน ที่ส่งผลถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และแนวทางประเมินการบริหารสมรรถนะ และขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยที่องค์การจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ตลอดจนนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้งานจริง มีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป โดยใช้กรอบแนวคิดด้านปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ A Primer on Critical Success Factors (Rockart, 1986) ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน Competitive advantage (Porter, 1998) และกรอบทฤษฎีการวิเคราะห์การบริหารองค์การ โดยมูงวัตดูประสงค์ MBO (Drucker, 1960)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้สอบถามความคิดเห็นของผู้ประกอบการ ถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยในมุมมองขององค์การ ใน 9 มิติหลัก ที่ส่งผลถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย ผลที่ได้จากการจัดกลุ่ม สามารถแบ่งกลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันที่ส่งผลถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตามระดับความสำคัญได้ 3 กลุ่ม คือ มิติผลกระทบที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก สอดคล้องกับสถานะปัจจุบันขององค์การ มิติผลกระทบที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญระดับรอง สอดคล้องกับการวางแผนระยะสั้นขององค์การ และ มิติผลกระทบที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อย สอดคล้องกับการวางแผนระยะยาวขององค์การ ส่วนผลการจัดการสมรรถนะ จากความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในการแข่งขัน มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความสำคัญและความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) แสดงว่ามีความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ในบางปัจจัยอย่างชัดเจน

ผลการศึกษารายละเอียดประกอบ ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน แบ่งออกได้เป็น 6 องค์ประกอบ โดยปัจจัยทั้ง 6 สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลทั้งหมดได้ 98.41% คือ ด้านการแข่งขัน, ด้านเป้าหมายและการวางแผนงาน, ด้านการบริหารความสัมพันธ์, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านกฎหมายและข้อบังคับ, ด้านองค์ความรู้ และผลการวิจัยความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันพบว่า ปัจจัยทางการวิจัยพัฒนาชั้นนำในองค์ประกอบของเทคโนโลยีและความต้องการ, ปัจจัยทางวินัยและมาตรฐาน, ปัจจัยทางความสามารถในการตัดสินใจและการดำเนินการอย่างรวดเร็ว, ปัจจัยทางกฎหมายและกฎระเบียบ, ปัจจัยทางผลกำไร สะสมจากการลงทุนระยะยาว, ปัจจัยทางการจัดการวิจัยและพัฒนา, ปัจจัยทางการใช้เครื่องมือในการพัฒนาของผู้ขาย ส่งผลให้เกิดความแตกต่างต่อการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการตัดสินใจเพื่อสร้างความได้เปรียบแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญ และผลวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) พบว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ที่มีส่วนสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร คือ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการเงิน (Financial) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในระดับปานกลาง แต่แสดงถึงสมรรถนะในระดับที่ 3 (Level of Performance) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนารูปแบบ และผลการดำเนินงานจากปัจจัยดังกล่าว เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีองค์กรอื่นทำได้มาก่อน จึงถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ที่มีความสำคัญต่อองค์กรทั้งการเติบโต การลงทุน การจ้างงาน ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมอย่างชัดเจน ฉะนั้นผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับสมมติฐาน จากแนวทางศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมิติผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน สามารถนำมาเป็นแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

คำสำคัญ: ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ, ความสามารถทางการแข่งขัน, การบริหารสมรรถนะ, ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน, โทรคมนาคม

ABSTRACT

This study concept analysis theory about the way the evaluation of management performance of critical success factors for creating competitive advantage. A case study of the telecommunications industry in Thailand. To study the relationship between factors affecting the competitiveness of the main factors affecting the success and evaluation guidelines and performance management capabilities in competition. The organization must analyze and assess various Both within and outside the organization. For ways to optimize performance amidst the changes of various factors. And the study was to study the real application. Develop and improve better next using the concept of key success A Primer on Critical Success Factors (Rockart,

1986) The competitive advantage Competitive advantage (Porter, 1998) and narratives to analyze management organization focused objectives MBO (Drucker, 1960).

This study of the opinions of the relationship of organizational factors in view of the nine dimensions that affect the primary key of success in the telecommunications industry in Thailand The outcome of the group. Grouping of factors that can affect the competitiveness of the main factors affecting the success of the three priority groups dimensional effects are very important factors. Consistent with the current state of the organization. Dimensional effects are important factors secondary. Consistent with short-term planning of the organization. And dimensional effects are less important factors. Consistent with long-term planning of the organization. The results of the performance management needs to achieve more effective targeting of the competition. There is a difference between the average of the importance and success was significantly ($P < 0.05$) shows that there is a need to optimize your organization in some factors clearly.

Composition of the factors that affect competitiveness. Divided into six component factors and six variance of all data was 98.41% is competitive, the goals and planning, the relationship management, administrative management, and legal regulations, the person knowledge. And research the relationship of factors affecting the competitiveness found that Factors research development leading elements of technology and demand factors of discipline and standards, factors in the ability to make decisions and act fast, factors of legal and regulatory factors in the earnings from the investment period. Long, Factors in Management Research and Development, factor in the development of official use of the seller. Result in differences to focus on elements of decision to create a competitive advantage. Significantly. And the analysis environment (SWOT Analysis) revealed that the main factor of success (CSFs) are a key part to help create success for the organization is a key factor of success in finance (Financial), which is influenced mainly of moderate success. But represents a performance level of 3 (Level of Performance), which can be used as a way to target and model development and performance of these factors to get the job unique or different like never before. other organization has done before is the main factor of success (CSFs) that are critical to organizational growth, investment and employment in the telecommunications industry clearly. Therefore, the results are consistent with

the hypothesis the way the relationship between dimensions affect competitiveness can be used as a guide to creating competitive advantage through business

Keyword (s): Critical success factor, Competitiveness, Performance management, Competitive advantage, Telecommunications

บทนำ

งานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกับปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจ ของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางการประเมินปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน และแนวทางในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น โดยกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ประยุกต์ขึ้นจากแนวคิดของ (Man and Chan ,2002) และถูกปรับให้สอดคล้องกับลักษณะของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ทำการศึกษา ซึ่งงานวิจัยนี้ได้จำแนกปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ออกเป็น 2 ส่วน 9 มิติหลักตามแนวคิดของ Theory of the Business ของ Peter F. Drucker และพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะตามแนวทางของ Performance management system (PMS) ใช้การวิเคราะห์เพื่อสรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ของอุตสาหกรรม และดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามจากตัวแทนของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย ในกลุ่มธุรกิจที่ทำการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงรูปแบบโครงสร้างทางธุรกิจ และการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันได้อย่างเหมาะสม

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับการค้นหา โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยที่จุดแข็งและจุดอ่อนเกิดขึ้นภายในองค์กร อุปสรรคและโอกาสทางธุรกิจเกิดจากปัจจัยภายนอก (General Environment and Immediate Environments) (เนิ่นทียา และ ณรงค์, 2543) ซึ่งเป็นแนวทางสู่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขัน รวมถึงความคาดหวังขององค์กรต่อผลลัพธ์สูงสุด จากการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่ทำให้องค์กรมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงขึ้น และมีความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลโดยตรงต่อผลกำไรจากการประกอบการ ซึ่งองค์กรที่มีแผนกลยุทธ์แล้ว สามารถใช้วิสัยทัศน์และพันธกิจที่มีอยู่ในแผนกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาระบบการบริหารสมรรถนะ เพื่อทราบทิศทางขององค์กรในอนาคต และภารกิจที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และพัฒนาไปสู่การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ให้เป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

ประเด็นปัญหาของการวิจัย

การประเมินถึงปัจจัยใดๆ ที่คาดว่าองค์กรมีความโดดเด่นเป็นจุดแข็งและโอกาสขององค์กร การรับรู้ถึงสถานะองค์กรและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ จำเป็นต้องรู้ถึงอิทธิพลของแรงขับเคลื่อนและผลสะท้อนด้วย (Driving and Restraining Force Analysis) เพราะเป็นอีกมิติมุมมองที่มักจะส่งผลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของทุกองค์กร (Slater, 1996) และสามารถส่งผลกระทบต่อเป็นวงกว้าง ทั้งในระบบโครงสร้างของอุตสาหกรรม (Industry Structures) และสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environments) ถ้าองค์กรธุรกิจไม่สามารถค้นหา ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ขององค์กรได้ก็จะเป็นการวางยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวแปรที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic) ในตัวและมีลักษณะที่ค่อยๆ เปลี่ยนไปตามวงจรชีวิตสินค้า (PLC) ตามพฤติกรรมผู้บริโภค ตามเทคโนโลยี และตามสภาวะการแข่งขัน ดังนั้นการวางกลยุทธ์ จึงควรระบุเจาะจงได้ว่า อะไรคือปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) เพื่อที่จะวางกลยุทธ์ที่เป็นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable growth) อย่างแท้จริงเนื่องจากแต่ละธุรกิจ มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ที่แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงขอบเขตของการทบทวนวรรณกรรม (Literature Framework) ของโครงสร้างอุตสาหกรรม ความสามารถทางการแข่งขัน กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารสมรรถนะ และการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ รวมถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ซึ่งทั้งหมดนี้ สามารถสรุปความเกี่ยวข้องออกมาเป็น กรอบแนวคิดการวัดความสำเร็จของธุรกิจ (Drucker, 2001: 29-31) ที่เสนอตัววัดความสำเร็จของธุรกิจในระดับกลยุทธ์ โดยระบุตัวแปรหรือผลงานสำคัญด้านต่างๆ และแนวคิดตัวบ่งชี้ของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของ (Fry et al., 1998) รวมถึงทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Hubert, 1984) ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ โดยแบ่งกรอบการประเมินผลปัจจัย เป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา 2 ประเภท คือ

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ ปัจจัยด้านมิติผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 9 มิติหลัก จำนวนตัวแปรที่ได้จำนวน 144 ตัวแปร ได้แก่ มิติที่ 1: ปัจจัยภายนอก, มิติที่ 2: ปัจจัยความสามารถการดำเนินงาน, มิติที่ 3: ปัจจัยความสามารถหลัก, มิติที่ 4: ปัจจัยทรัพยากรบุคคล, มิติที่ 5: ปัจจัยตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า, มิติที่ 6: ปัจจัยแรงกดดันทางการแข่งขัน, มิติที่ 7: ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ, มิติที่ 8: ปัจจัยรูปแบบทางธุรกิจ, มิติที่ 9: ปัจจัยการบรรลุเป้าหมายสมรรถนะทางธุรกิจ

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ได้แก่ Quality, Cost, Quantity, Time, Service, Satisfaction, Production, Marketing, Operation, Innovation, Financial, Human resource management

วัตถุประสงค์

1. เพื่อแบ่งกลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน
2. เพื่อศึกษาการจัดการสมรรถนะจากความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในการแข่งขัน
3. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน
5. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) และความสามารถทางการแข่งขันที่ส่งผลถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

1. การขอความอนุเคราะห์ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม จากผู้ตอบแบบสอบถาม อาจเห็นว่าเป็นเรื่องของความลับทางธุรกิจ ไม่สามารถให้ข้อมูลได้ทุกปัจจัยหรือไม่สามารถส่งแบบสอบถามกลับมาให้ได้ ทำให้การนำเสนอแนวความคิดที่ได้ในครั้งนี้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด
2. ความสามารถทางการแข่งขันที่ส่งผลถึงความสำเร็จ เป็นการหาความสัมพันธ์จากสาเหตุ ซึ่งยังไม่มีนิยามที่ชัดเจนมากนัก ผู้วิจัยจึงต้องกำหนดแนวทางในการประเมินขึ้นมาเอง โดยอ้างอิงจากแนวคิดการประเมินสมรรถนะ จึงถือได้ว่ายังมีข้อจำกัด ไม่ครอบคลุมในแง่ นิยามและการยอมรับตัวชี้วัดที่ผู้ทำการวิจัยสร้างขึ้นมานี้
3. มิติผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันที่นำมาศึกษา และวิเคราะห์นั้นเป็นเพียงบางส่วนที่มีความสำคัญในระดับทั่วไป ในอุตสาหกรรมที่ทำการศึกษาเท่านั้น ไม่ใช่มิติผลกระทบของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถทางการแข่งขันที่มีอยู่ทั้งหมดหรือละเอียดเฉพาะเจาะจงที่สุด ซึ่งอาจทำให้การตอบสนองมีความแตกต่างกัน
4. มิติผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน ในแต่ละด้านที่งานวิจัยนำมาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลนั้น เป็นกรอ้างอิงจาก 9 มิติหลัก ที่ตอบสนองต่อประสิทธิภาพขององค์การ แต่ไม่ใช่ทุกปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งหมด บางปัจจัยอาจไม่ตอบสนองต่อมุมมองการให้ความสำคัญของทุกองค์การในอุตสาหกรรม
5. กฎหมายของแต่ละประเทศ มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันชัดเจนเนื่องจากเป็นกฎเกณฑ์พื้นฐาน ที่กำหนดให้ผู้ประกอบการต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้นการศึกษากฎหมายในบางประเด็นยังต้องนำมาพิจารณา เนื่องจากมีผลต่อโครงสร้างทางการแข่งขันใน

อุตสาหกรรมทั้งการส่งเสริมโอกาส และเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่ทำการศึกษาวิจัย

6. การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดของกลุ่มตัวอย่างที่ระบุเฉพาะเจาะจง(Purposive sampling) ประชากรในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมเพียงบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นหากมีการศึกษาครั้งต่อไป หากมีการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจากประชากรในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่มีจำนวนมากขึ้น อาจส่งผลให้ผลการศึกษาเหมือนหรือแตกต่างกันได้ ดังนั้นผลการวิจัยไม่สามารถอ้างอิงไปสู่ประชากรทั้งหมดได้ จะสรุปอยู่ในขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น โดยที่ข้อสรุปนั้นจะสรุปไปหาประชากรได้ ต่อเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะต่างๆที่สำคัญเหมือนกับประชากร อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างที่ได้นั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้วิจัย และปัจจัยบางตัวที่ไม่สามารถควบคุมได้ และไม่มีวิธีการทางสถิติที่จะมาคำนวณความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่ม (Sampling error)

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรสำหรับงานวิจัยเรื่องนี้ ได้แก่ กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ซึ่งมีโครงสร้างอุตสาหกรรมจาก กลุ่มตลาดอุปกรณ์สื่อสาร (Communication Equipment) และกลุ่มตลาดบริการสื่อสาร (Communication Service) จำนวน 66 บริษัท จากโครงการสำรวจมูลค่าตลาดสื่อสารของประเทศไทยประจำปี พ.ศ. 2549 - 2550 (สาขาการจัดการธุรกิจโทรคมนาคมบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2007) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ใช้การคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งงานวิจัยนี้ถือเป็นตัวแทนองค์การของกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเก็บข้อมูล จำนวน 20 ชุด และได้รับการตอบรับทั้งหมด 8 ชุด

2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเลือกขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ในการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูง ที่มีอำนาจตัดสินใจในการนำระบบบริหารสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ได้แบ่งคำถามออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของตัวแทนผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามทางธุรกิจ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Questions) มีการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability Statistics) ได้เท่ากับ 0.885 โดยใช้สูตรครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความสำคัญจากมุมมององค์กร ของตัวแทนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อมิติดผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ โดยแบบสอบถาม มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale questions) ใช้ Six-point likert scale เป็นเครื่องมือในการชี้วัด โดยรูปแบบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษ และเก็บ

รวบรวมข้อมูล คือ การกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment) โดยข้อมูลที่ทำการศึกษาวิจัยอยู่ในช่วงปี ค.ศ. 2009 - 2010

3. หลังจากเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ได้ตรวจความถูกต้องของข้อมูลแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ทั้งนี้การคำนวณค่าทางสถิติทุกประเภท ยอมรับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยวิธีการทางสถิติที่นำมาใช้ มีทั้งเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรเดียว (Univariate Analysis) และการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ (Multivariate Analysis) โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการใช้ครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น วิเคราะห์ตัวแปรพหุ (Multivariate Analysis)

1. การวิเคราะห์จัดกลุ่ม (Cluster Analysis) แบบ Hierarchical Clustering จากเกณฑ์ความสำคัญ (Importance) โดยใช้วิธีการวัดระยะห่างแบบสแควร์ยูคลิดีเนียน (Square Euclidean Distance) และใช้วิธีการรวมกลุ่มแบบวิธีการของวอร์ด (Ward's Method) เพื่อแบ่งกลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน

2. การวิเคราะห์ Gap Analysis เพื่อประเมินองค์การตนเอง (Self Assessment) โดยใช้ T-test เพื่อศึกษาการจัดการสมรรถนะจากความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมาย

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

3.1 การคำนวณหาเมตริกซ์สัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) โดยพิจารณาจากตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ให้มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับสูง ($r = 0.30 - 0.70$)

3.2 การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) โดยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Method) โดยการหมุนแกนองค์ประกอบแบบอโรทอโนลด้วยวิธีวาริเมกซ์ (Varimax Orthogonal Rotation) ทั้งนี้เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบ คือ ค่า Eigenvalues ต้องมากกว่า 1 (กัลยา วานิชย์บัญชา 2546)

3.3 พิจารณาค่า Factor loading และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factors Score) และให้ความหมายแก่ปัจจัย (Factor Meaning)

4. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุ (Linear Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis)

5. สถิติพื้นฐาน ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่

5.1 ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, ร้อยละ

5.2 วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการสร้างเกณฑ์ (Level of Performance) จากแนวคิดตัวบ่งชี้ (คู่มือสมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ., พ.ศ. 2552) ซึ่งหมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบผลการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสงสัย ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่า จะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม (Johnstone, 1981) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) และความสามารถทางการแข่งขันที่ส่งผลถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในอุตสาหกรรม

วิธีวิเคราะห์ผลการวิจัย

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัย จากมุมมองขององค์การใน 9 มิติหลักที่ส่งผลถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ทั้งจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำคัญและความสำเร็จในการดำเนินการขององค์การ จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษานี้ จำนวน 8 บริษัท

1. เมื่อจัดกลุ่มตามการบริหารปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และการประเมินสมรรถนะ โดยใช้เครื่องมือพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการใช้เครื่องมือ Balance scorecard จำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.50 กลุ่มตัวอย่างมีการใช้เครื่องมือ Benchmark จำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 25 กลุ่มตัวอย่างมีการใช้เครื่องมือ Result base management จำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 25 กลุ่มตัวอย่างไม่มีระบบประเมินผลและชี้วัดจำนวน 1 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 12.50

2. เมื่อจัดกลุ่มตามกลยุทธ์ของบริษัท ตามแนวคิดของ Michael Porter (Competitive Advantage) เน้นแนวทางการสร้างความสามารถในการแข่งขัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) จำนวน 1 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 12.50 กลุ่มตัวอย่างใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) จำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.50 กลุ่มตัวอย่างใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดหรือการมุ่งเน้น (Focus) จำนวน 4 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 50

3. ผลการศึกษา การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) สรุปได้ว่า ผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันที่ส่งผลถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ จากโอกาสภายนอก (Opportunity) คือ 1. ขนาดของตลาดและการเติบโตของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมรวมถึงมูลค่าของโครงการลงทุนในระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น โครงการ 3G โครงการ Wimax 2. ความยืดหยุ่นทางธุรกิจและการจัดการความเสี่ยง 3. การสื่อสารถึงเป้าหมายและแผนงานจากโอกาสทางธุรกิจ 4. ขอบเขตผลการดำเนินงานและเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การ 5. การสนับสนุนการจัดการจากผู้บริหารระดับสูงและนโยบายจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ

ส่วนผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันที่ส่งผลถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จจากจุดแข็งในองค์การ (Strength) คือ 1. ความสามารถและทักษะของบุคลากรใน

องค์การ 2. ความคิดสร้างสรรค์ 3. โครงสร้างของบริษัทและความยืดหยุ่นในการบริหารงาน 4. ความสำเร็จของลูกค้าในสินค้าและบริการ 5. การตระหนักถึงคุณภาพและจิตใจที่ยินดีในการให้บริการต่อลูกค้า 6. อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมและความต้องการของผู้บริโภค 7. ผลกำไรสะสมจากการลงทุนระยะยาว 8. ผลตอบแทนการลงทุนและความสำเร็จของผู้มีส่วนได้เสีย

สรุปผลการวิจัย

1. ผลที่ได้จากการจัดกลุ่ม สามารถแบ่งกลุ่มของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน ที่ส่งผลถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตามระดับความสำคัญได้ 3 กลุ่ม คือ มิติผลกระทบที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก สอดคล้องกับสถานะปัจจุบันขององค์การ ส่วนมิติผลกระทบที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญระดับรอง สอดคล้องกับการวางแผนระยะสั้นขององค์การ และมิติผลกระทบที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อย สอดคล้องกับการวางแผนระยะยาวขององค์การ

2. ผลการจัดการสมรรถนะ จากความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในการแข่งขัน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความสำเร็จและความสำคัญด้วยสถิติทดสอบ T-test มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความสำเร็จและความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) แสดงว่ามีความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ในบางปัจจัยอย่างชัดเจน ในกลุ่มที่ 1 ปัจจัยที่มีความสำคัญมาก คือ ปัจจัยทางสภาพความเป็นอยู่ของผู้คนในสังคม, ปัจจัยทางการบริหาร องค์กร โดยที่คะแนนความสำคัญและคะแนนความสำเร็จมีความสัมพันธ์กันสูงมาก ($r = 0.92, P < 0.05$) กลุ่มที่ 2 ปัจจัยที่มีความสำคัญระดับรอง คือ ปัจจัยทางสัญญาาร่วมทุนและเจรจา โดยที่คะแนนความสำคัญและคะแนนความสำเร็จมีความสัมพันธ์กันสูงมาก ($r = 0.91, P < 0.05$) กลุ่มที่ 3 ปัจจัยที่มีความสำคัญน้อย คือ ปัจจัยทางแนวการควบคุมที่ดีกว่าในกิจกรรมและการดำเนินงาน, ปัจจัยทางผลการประเมินความเป็นไปได้และการจัดการ, ปัจจัยทางระดับของผลกำไร ในอุตสาหกรรม, ปัจจัยทางการดำเนินการทดสอบและการสัมภาษณ์ลูกค้า, ปัจจัยทางการใช้ความร่วมมือจากคณะกรรมการ โดยที่คะแนนความสำคัญและคะแนนความสำเร็จมีความสัมพันธ์กันสูงมาก ($r = 0.85, P < 0.05$) นั่นคือบางปัจจัยที่มีความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ จะมีคะแนนความสำคัญมาก และคะแนนความสำเร็จจะสูง

3. ผลการศึกษาองค์ประกอบ ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน แบ่งออก ได้เป็น 6 องค์ประกอบ โดยปัจจัยทั้ง 6 สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลทั้งหมดได้ 98.41% คือ ด้านการแข่งขัน, ด้านเป้าหมายและการวางแผนงาน, ด้านการบริหารความสัมพันธ์, ด้านการบริหารจัดการ, ด้านกฎหมายและข้อบังคับ, ด้านองค์ความรู้

4. ผลการวิจัยความสัมพันธ์ ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันยังพบว่า ปัจจัยทางการวิจัยพัฒนาชั้นนำในองค์ประกอบของเทคโนโลยีและความต้องการ, ปัจจัยทางวินัยและมาตรฐาน, ปัจจัยทางความสามารถในการตัดสินใจและการดำเนินการอย่างรวดเร็ว, ปัจจัยทาง

กฎหมายและกฎระเบียบ, ปัจจัยทางผลกำไรสะสมจากการลงทุนระยะยาว, ปัจจัยทางการจัดการการวิจัยและพัฒนา, ปัจจัยทางใช้เครื่องมือในการพัฒนาของผู้ขาย ส่งผลให้เกิดความแตกต่างต่อการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการตัดสินใจ เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ

5. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ที่มีส่วนสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร คือ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการเงิน (Financial) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในระดับปานกลาง แต่แสดงถึงสมรรถนะในระดับที่ 3 (Level of Performance) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนารูปแบบ และผลการดำเนินงานจากปัจจัยดังกล่าวเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่าง อย่างที่ไม่เคยมีองค์การอื่นทำได้มาก่อน จึงถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ที่มีความสำคัญต่อองค์การทั้งการเติบโต การลงทุน การจ้างงาน ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมอย่างชัดเจน ฉะนั้นผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับสมมติฐาน จากแนวทางการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมิติผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน สามารถนำมาเป็นแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการวิจัยส่วนใหญ่จะเห็นไปในทางเดียวกัน คือ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพผลการดำเนินงานขององค์กร ฉะนั้นการทำความเข้าใจเพื่อสร้างเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกฝ่ายยอมรับ และมีความมุ่งมั่นร่วมกัน จะช่วยทำให้บุคลากรทั้งหมดทำงานร่วมกันเป็นทีม ก่อให้เกิดองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

การพิจารณาจากเป้าหมายที่องค์กรให้ความสำคัญ (Importance Level) มีระดับสมรรถนะ (Level of Performance) ในช่วงระดับที่ 3 ขึ้นไป มีแนวโน้มที่จะพัฒนาให้เป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันให้องค์การได้อย่างชัดเจนในระยะยาว อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน จากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งยังเป็นเพียงความต้องการในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร จากกลุ่มตัวอย่าง ในอุตสาหกรรมเฉพาะเพียงบางกลุ่มเท่านั้น ฉะนั้นในขั้นตอนต่อไปของงานวิจัยนี้ ยังสามารถพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และนำไปประยุกต์กับอุตสาหกรรมอื่นๆ ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter F. Drucker (1954) ซึ่งถูกยกย่องว่าเป็นบุคคลแรกที่ได้กล่าวถึงปรัชญาและกระบวนการของ MBOอย่างชัดเจน ตามแนวความคิดของ (Drucker,1954) ที่เน้นว่าหน้าที่การบริหาร คือ การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการต่างๆ ของบุคคลและเป้าหมายขององค์กร ความต้องการอย่างแรกของการบริหารคือ “ การบริหารโดยวัตถุประสงค์และการควบคุมตนเอง ”

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการพิจารณาถึงปัจจัย จากปัญหาและอุปสรรค ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และความเป็นไปได้ในการแสวงหาแนวทางสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตามความต้องการที่แท้จริง และความพร้อมขององค์การในอุตสาหกรรมที่ศึกษาวิจัย

2. ควรมีการพิจารณาถึงการเลือกใช้ แนวทางการพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐาน (Attribute) ของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัด KPI ในการพัฒนาแนวทางการประเมินสมรรถนะในเชิงลึก ซึ่งจะช่วยให้ระบุปัจจัยเกี่ยวข้องที่มีความสัมพันธ์ได้ละเอียดและชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ (สำนักงาน ก.พ.) พ.ศ. 2552
- Drucker, Peter F., "The Practice of Management", 1954.
- Drucker, Peter F. 2001. **The Essential Drucker**. Great Britain: Clays Lid, St Ives plc.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, Michael E. (1998). **The Competitive Advantage of Nations (with a new foreword)**. New York: The Free Press.
- Rockart, Jack F. "A Primer on Critical Success Factors" published in *The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research*, edited with Christine V. Bullen. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin), 1981, OR, McGraw-Hill School Education Group (1986)