

รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย
(กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

ลลดาภัทร หมั่นกลาง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กุมภาพันธ์ 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ ลลดาภัทร หมั่นกลาง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

ทักษณา

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร.ทักษณา สง่าโยธิน)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า



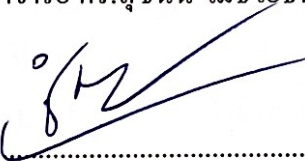
..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัฒนา ยาวีราช)

สุชน 12/8/2564

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนี เมธิโยธิน)



..... กรรมการ

(ดร.ชำนาญ งามมณีอุดม)

ทักษณา

..... กรรมการ

(ดร.ทักษณา สง่าโยธิน)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

S: พิพร

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

วันที่ 9 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.ทักษญา สว่างโยธิน อาจารย์ที่ปรึกษาที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ และเพิ่มเติมในสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ด้วยความละเอียดทุกขั้นตอนและด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งมา โดยตลอดผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณคณะผู้บริหารบริษัท โทเทิลแอ็คเซ็สคอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ ดีแทค บริษัทเอ ไอเอส จำกัด (มหาชน) และบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์และพนักงานในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดีทำให้คุณฉันทิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นผู้วิจัยซาบซึ้งในความเมตตา

ขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกจนคุณฉันทิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์

กราบขอบพระคุณบิดามารดาและขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคนที่ให้ความรักความห่วงใยและสนับสนุนตลอดจนกำลังใจอย่างเต็มเปี่ยม

คุณค่าและประโยชน์ของคุณฉันทิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่บุพการีบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ลลดาภัทร หมั่นกลาง

57870007: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด. (การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กร/ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม

ลดคำทอร์ หมั่นกลาง: รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) (A MODEL FOR MANAGEMENT ORGANIZATION OF INDUSTRIAL TELECOMMUNICATION IN THAILAND) (A CASE STUDY: TOT PUBLIC COMPANY LIMITED)) อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฉวีนิพนธ์: ทักษิญา สง่าโยธิน, ปร.ด. 256 หน้า. ปี พ.ศ. 2562.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยได้ศึกษาถึงมุมมองของผู้บริหารระดับส่วน และศึกษามุมมองของพนักงานที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยเป็นการศึกษาวิจัยแบบผสานวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับส่วนของบริษัทชั้นนำทางด้านอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย ซึ่งได้แก่บริษัท โทเทิลแอ็คเซ็สคอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือดีแทค บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) และบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 13 คน ส่วนการศึกษาเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ โดยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติ (Non-probability sampling) โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive selection) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มที่ผู้วิจัยใช้เหตุผลในการเลือกเพื่อความเหมาะสมในการวิจัย โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นพนักงานในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 450 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ มีความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับเนื้อหาที่มีค่า IOC = 1.00-0.91 และมีค่าความเที่ยง = 0.88 โดยทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติในการหาคุณภาพเครื่องมือด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัยนั้น ผลจากการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กร ที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาทำให้พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) = 0.68 มีค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2) = 0.473 ที่สามารถร่วมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม ได้ร้อยละ 0.473 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.247 และตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จมากที่สุด คือ ด้านความผูกพันกับองค์กร เนื่องจากมีค่า Beta มากที่สุด 0.483

2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปได้ว่ามีตัวแปร 3 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กร มากกว่าตัวแปรอื่น ซึ่งได้แก่ 1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ 2) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน และ 3) ด้านการสร้าง ความผูกพันกับองค์กร และสำหรับด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมผู้วิจัยได้ค้นพบจากแนวคิดของผู้บริหารองค์กรโทรคมนาคมได้มองว่าเป็นความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งได้แก่ 1) ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น 2) ส่วนแบ่งทางการตลาด และ 3) ภาพลักษณ์องค์กร

57870007: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY
MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND
HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: MODEL FOR MANAGEMENT ORGANIZATION/INDUSTRIAL TELECOMMUNICATION
LALADAPHAT MANKLANG: A MODEL FOR MANAGEMENT ORGANIZATION OF
INDUSTRIAL TELECOMMUNICATION IN THAILAND) (A CASE STUDY: TOT PUBLIC COMPANY
LIMITED). ADVISOR: TAKSAYA SANGAYOTIN, Ph.D. 256 P. 2019.

The research had objective to study the factors that are related to the A Model for Management organization of industrial Telecommunication in Thailand (A Case Study : TOT Public Company Limited). The study was a mixed method research using both quantitative and qualitative methodologies. To qualitative research, the researcher used purposive sampling by using in-depth interview with 13 people of Executive Primary Level for 3 companies in leader of industrial Telecommunication in Thailand. To quantitative research, the researcher used a Purposive Selection sampling, and the data were collected from 450 samples which were employees in TOT Public Company Limited. The instrument for data collection was Likert scale questionnaire whose Item Objective Conguence (IOC) equaled 0.91 and Cronbach's Alpha Coefficient equaled 0.88.

The findings were as follows:

The researcherfor quantitative research found

1.For were sixed Factors including 1) Employee Engagement 2) Sustainability expertise 3) Financial skills and expertise Accounting 4) Strategic skills and expertise 5) Control skills and expertise 6) Innovation skills and expertise were found that all factors have a relationship with a success factors (growth) in the overview by multiple correlation coefficient, is 0.687 and can be forecasts on the key success factors (growth) 0.473 in level significantly is 0.05 and having a standard of estimate is 0.247 and the factors have highest to influencing for the key success is Employee Engagement with Organization, because of have the most valuable is Beta 0.483.

The researcher for qualitative research found

2. Factors related to the organizational management model of the telecommunications industry in Thailand from the management's perspective. There are 3 factors: 1) Control skills and expertise 2) Sustainability expertise 3) Employee Engagement. In addition, The key success (Business growth) for the researcher has found from aspect from Executive Primary Level for 3 companies, including increased revenue, market share And corporate image.

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| สารบัญ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ซ |
| สารบัญภาพ | ฅ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 17 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย..... | 17 |
| ขอบเขตและวิธีดำเนินการวิจัย..... | 17 |
| วิธีการศึกษา..... | 19 |
| กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา | 20 |
| กรอบการดำเนินการวิจัย..... | 22 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 24 |
| 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 27 |
| แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรโทรคมนาคม | 27 |
| แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม | 30 |
| แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของกลยุทธ์การแข่งขัน | 93 |
| แนวคิดเชิงทฤษฎี การบริหารงาน | 98 |
| เครื่องมือสำหรับใช้วัดความสำเร็จ..... | 117 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 119 |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 123 |
| รูปแบบการวิจัย..... | 123 |
| การวิจัยเชิงคุณภาพ | 125 |
| ขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณ..... | 128 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 138 |
| ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ | 139 |
| ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ | 141 |
| ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ | 156 |
| ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การยืนยันผลการวิจัยด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม | 202 |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 208 |
| สรุปผลการวิจัย | 209 |
| อภิปรายผลการวิจัย | 216 |
| ข้อเสนอแนะ | 224 |
| บรรณานุกรม | 226 |
| ภาคผนวก | 237 |
| ภาคผนวก ก | 238 |
| ภาคผนวก ข | 253 |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย | 256 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 1-1 การจัดอันดับบริษัทโทรคมนาคมใน 10 อันดับ ของโลกในปี ค.ศ. 2017..... | 3 |
| 1-2 วิเคราะห์จุดแข็ง และช่องว่างที่เป็นโอกาสการพัฒนาของประเทศไทย | 9 |
| 2-1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม..... | 57 |
| 2-2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ | 61 |
| 2-3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน และการบัญชี..... | 67 |
| 2-4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม ... | 72 |
| 2-5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม | 76 |
| 2-6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน..... | 81 |
| 2-7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร | 86 |
| 2-8 ผลการสังเคราะห์ของตัวแปรย่อยของตัวแปรตามในด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ)..... | 90 |
| 2-9 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของ Balanced scorecard จากทัศนะหรือ ผลงานวิจัยของนักวิชาการ | 109 |
| 2-10 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/ สาระเพื่อการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การวัด โดย BSC ทั้ง 4 มิติ..... | 113 |
| 3-1 จำนวนผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)..... | 130 |
| 4-1 เพศของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับคำถามใน ส่วนที่ 1 | 139 |
| 4-2 อายุของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับคำถามใน ส่วนที่ 1 | 140 |
| 4-3 ระดับการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับคำถามใน ส่วนที่ 1..... | 140 |
| 4-4 ระยะเวลาทำงานในหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับคำถามใน ส่วนที่ 1..... | 140 |
| 4-5 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้าน กลยุทธ์ | 142 |
| 4-6 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้าน การเงินและการบัญชี..... | 144 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 4-7 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้าน การควบคุม..... | 146 |
| 4-8 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้าน นวัตกรรม..... | 148 |
| 4-9 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน..... | 150 |
| 4-10 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านการสร้าง ความผูกพันกับองค์กร | 152 |
| 4-11 การสังเคราะห์ตัวแปรตาม จากแนวคิดของผู้บริหารจำนวน 13 คน จาก 3 องค์กร ชั้นนำ | 154 |
| 4-12 เพศของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)..... | 157 |
| 4-13 ระดับอายุของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)..... | 157 |
| 4-14 ระดับการศึกษาของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)..... | 158 |
| 4-15 ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน..... | 158 |
| 4-16 ตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)..... | 159 |
| 4-17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของการขาย .. | 159 |
| 4-18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านธุรกิจ ของลูกค้า..... | 160 |
| 4-19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า)..... | 161 |
| 4-20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของการเข้าร่วม ตลาด | 161 |
| 4-21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของการ บริหารความเสี่ยง | 162 |
| 4-22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของการ ทางการเงินและระบบ | 163 |
| 4-23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของการตลาด และการเงิน | 163 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 4-24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการบริหารจัดการ | 164 |
| 4-25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านกฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน | 165 |
| 4-26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านคณะกรรมการกำกับดูแล | 165 |
| 4-27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านเทคโนโลยีใหม่ | 166 |
| 4-28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี | 167 |
| 4-29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านโทรคมนาคม | 167 |
| 4-30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านความสามารถในการวิจัยและพัฒนา..... | 168 |
| 4-31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านทักษะทางสังคม | 169 |
| 4-32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์..... | 169 |
| 4-33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง | 170 |
| 4-34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและองค์กร | 170 |
| 4-35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน | 171 |
| 4-36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านสวัสดิการที่เพียงพอและจิตใจพนักงาน | 172 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 4-37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วน of ด้านการเสริมสร้างทีมงานของเรา | 172 |
| 4-38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน of ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ | 173 |
| 4-39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน of ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและบัญชี | 174 |
| 4-40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน of ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม | 174 |
| 4-41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน of ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม | 175 |
| 4-42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน of ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | 175 |
| 4-43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน of ด้านการสร้าง ความผูกพันกับองค์กร | 176 |
| 4-44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน of ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | 177 |
| 4-45 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในภาพรวม | 177 |
| 4-46 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน of ส่วนขององค์ประกอบปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) | 178 |
| 4-47 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม ที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) | 180 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 4-48 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))..... | 183 |
| 4-49 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านภาพลักษณ์องค์กร เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))..... | 186 |
| 4-50 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))..... | 188 |
| 4-51 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))..... | 190 |
| 4-52 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))..... | 193 |
| 4-53 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการเติบโตของลูกค้ารายใหม่ เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))..... | 195 |
| 4-54 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ในด้านความพึงพอใจลูกค้า..... | 202 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 4-55 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ให้ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ องค์กร ในด้านภาพลักษณ์องค์กร..... | 203 |
| 4-56 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ให้ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ องค์กร ในด้านส่วนแบ่งการตลาด..... | 204 |
| 4-57 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ให้ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ องค์กร ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์..... | 205 |
| 4-58 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ให้ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ องค์กร ในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น..... | 206 |
| 4-59 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ให้ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ องค์กร ในด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่..... | 206 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|--|------|
| 1-1 จำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต (Internet users) รายปี | 9 |
| 1-2 ปริมาณการใช้อินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่..... | 13 |
| 1-3 ส่วนแบ่งการตลาดของบริการอินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่..... | 14 |
| 1-4 กรอบแนวคิดของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม | 21 |
| 1-5 กรอบการดำเนินการวิจัย | 22 |
| 2-1 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced d scorecard ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ..... | 100 |
| 2-2 หลักการสำคัญของ Strategy-focused organization (SFO)..... | 102 |
| 2-3 การใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่อช่วยในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร | 105 |
| 2-4 ความสอดคล้องของ Scorecard ระดับองค์กรที่ประกอบด้วยหลายหน่วยธุรกิจ | 106 |
| 2-5 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้ Balanced scorecard | 108 |

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน โลกได้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทที่มีการเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน โดยมีการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้ายอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งในทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมากขึ้น เทคโนโลยีได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งผลทำให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมตามไปด้วย การแข่งขันในยุคปัจจุบันได้มีการแข่งขันโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนกระบวนการจึงทำให้มีการเชื่อมต่อและติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงระหว่างกันได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากดินแดนในแต่ละประเทศที่อยู่ห่างไกลกันก็สามารถติดต่อกันได้ภายในเวลาไม่กี่วินาที ส่งผลให้โลกเสมือนเป็นหนึ่งเดียว

นำมาสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial revolution) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมและหัตถกรรมไปสู่สังคมอุตสาหกรรมและการผลิตเครื่องจักร โดยคุณลักษณะหลักที่เกี่ยวข้องกับการปฏิวัติอุตสาหกรรม ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หมายรวมถึง การใช้วัตถุดิบใหม่ การใช้พลังงานใหม่ การประดิษฐ์เครื่องจักรใหม่ การเกิดระบบโรงงาน การพัฒนาที่สำคัญทางการขนส่งและการสื่อสารทั้งการเกิดของรถยนต์ เครื่องบิน โทรศัพท์ และการนำวิทยาศาสตร์ไปใช้กับภาคอุตสาหกรรม ที่ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเพิ่มขึ้นและการผลิตสินค้าจำนวนมาก สำหรับในยุคปัจจุบันเป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ซึ่งเกิดขึ้นบนพื้นฐานการปฏิวัตีดิจิทัล เป็นคำที่อธิบายถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ มากมายที่มีการหลอมรวมโลกของกายภาพ ดิจิทัล และชีววิทยาเข้าด้วยกัน และส่งผลกระทบต่อกฎ ระบบเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมทั้งหมดในสาขาต่าง ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) วิทยาการหุ่นยนต์ (Robotics) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of things) ยานพาหนะไร้คนขับ (Autonomous vehicle) การพิมพ์ 3 มิติ (3D Printing) การประมวลผลแบบควอนตัม (Quantum computing) และนาโนเทคโนโลยี (Nanotechnology)

ซึ่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมหรือเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมดิจิทัล ในแง่ของบริการโทรคมนาคมนำมาซึ่งเทคโนโลยีในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งเป็นยุคที่เน้นในเรื่องของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่เป็นบทบาทหลักในการนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะกิจการโทรคมนาคมที่ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก ซึ่งในปัจจุบันกิจการโทรคมนาคมได้รับการถูกชี้ว่าเป็นกลจักรขับเคลื่อนที่สำคัญของเศรษฐกิจตัวหนึ่ง โดยเฉพาะ

ในประเด็นการเพิ่มประสิทธิภาพและการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจัดได้ว่าเป็นเศรษฐกิจของยุคศตวรรษที่ 21 ที่เกิดมาพร้อมกับการปฏิวัติ ICT ที่เริ่มมาตั้งแต่ช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 แล้ว สาเหตุที่กิจการโทรคมนาคมสามารถเป็นกลไกการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุคใหม่ได้อย่างมีนัยสำคัญก็เพราะความสามารถในปัจจุบันที่มีการใช้คลื่นความถี่ (Hertzian wave) มาปฏิวัติการสื่อสาร และผลักดันการใช้งานคลื่นความถี่ในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่การสื่อสารทางเสียง สื่อสารภาพ สื่อสารวิดีโอ ไปถึงการสื่อสารข้อมูล ในปริมาณที่มากมาย ในความเร็วที่สูงขึ้น ๆ ตั้งแต่ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศต่าง ๆ กำลังแข่งขันกันทำการสื่อสารข้อมูลในอัตรา 1 Gbps (หนึ่งกิกะบิตต่อวินาที) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไร้การสะดุดในการทำงาน ฯลฯ และประกอบด้วยคุณภาพต่าง ๆ ทำให้การใช้งานแบบนี้นำไปประยุกต์กับการทำงานประจำวันและการดำเนินชีวิตของผู้คนได้มากขึ้น จนได้เกิดมีความมุ่งหวังใหม่ที่จะมองเห็นถึงการปฏิวัติในระบบเศรษฐกิจที่จะทำให้มีการขยายศักยภาพในกิจการโทรคมนาคมออกไปอีก (เชิดชัย ชันธนะภา, 2558)

การเติบโตขึ้นของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในทั่วโลก เป็นผลสืบเนื่องมาจากคนได้มีการใช้คอมพิวเตอร์และโทรศัพท์มือถือกันเป็นจำนวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้นำในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในทั่วโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถวัดผลได้จากการดำเนินงานจากยอดขายและผลกำไร เป็นต้น โดยบริษัทด้านโทรคมนาคมชั้นนำที่ให้บริการทางด้านการสื่อสารทางเสียง การสื่อสารข้อมูล การสื่อสารภาพ อยู่ในระดับสูงสุด ซึ่งบริษัทหรือกลุ่มอุตสาหกรรมโทรคมนาคมเหล่านี้กำลังทำทุกอย่างเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรของตนเป็นผู้นำเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ดีที่สุด และมีอัตราค่าโทรต่ำ ฯลฯ เพื่อที่จะทำการดึงดูดลูกค้าได้ สำหรับบริษัทโทรคมนาคมที่ดีที่สุดในโลก โดยเป็นบริษัทที่มีเครือข่ายที่ดีและมีการบริการลูกค้าที่ยืดลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดยบริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่ที่สุดให้ได้มีการบริการอย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้า ทำอุตสาหกรรมโทรคมนาคมมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ซึ่งแม้แต่ชื่อบริษัทโทรคมนาคมที่ใหญ่ที่สุดระดับโลกต่างก็ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านการตลาดและการให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวาง โดยได้มีการจัดอันดับรายชื่อบริษัทโทรคมนาคม 10 บริษัท ที่เป็นผู้นำด้านโทรคมนาคมชั้นนำของโลกในปี ค.ศ. 2017 ที่ผ่านมา โดยได้มีการจัดอันดับจากรายได้สุทธิและจำนวนลูกค้า ดังตารางที่ 1-1 มีดังนี้ (MBASkool, 2017)

ตารางที่ 1-1 การจัดอันดับบริษัทโทรคมนาคมใน 10 อันดับ ของโลกในปี ค.ศ. 2017 (MBASkool, 2017)

| ลำดับที่ | ชื่อบริษัท | ประเทศ |
|----------|--------------------------------------|---------------------|
| 1 | China Mobile | ฮ่องกง-จีน |
| 2 | AT&T | อเมริกา |
| 3 | Verizon | อเมริกา |
| 4 | Vodafone | สหราชอาณาจักรอังกฤษ |
| 5 | Telefonica | สเปน |
| 6 | Nippon Telegraph and Telephone (NTT) | ญี่ปุ่น |
| 7 | Deutsche Telekom | เยอรมนี |
| 8 | America Movil | อเมริกา |
| 9 | Orange | ยุโรปและแอฟริกา |
| 10 | China Telecom | จีน |

สำหรับประเทศสหรัฐอเมริกาและทั่วโลกได้มีการเติบโตของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยเฉพาะมีการใช้งานโทรศัพท์มือถือที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสในทุกภาคส่วนของผู้ให้บริการ ต้องการที่จะยังคงความสามารถในการแข่งขันการดำเนินงานให้เป็นพื้นที่ที่พร้อมสำหรับการปรับปรุง โดยอุตสาหกรรมโทรคมนาคมจำนวนมากยังคงต้องพึ่งพากระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งความพร้อมในการใช้งานของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทำให้ ปี พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมาเป็นปีแห่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลสำหรับผู้ให้บริการทั้งในสหรัฐอเมริกาและในทั่วโลก ให้เป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพมากที่สุดซึ่งสำหรับการปรับปรุงระบบดิจิทัล (เทียบกับการใช้ศูนย์บริการ) (Deloitte HR Capital, 2017) นอกจากนี้ยังโอกาสที่สำคัญในการควบรวมและซื้อกิจการ (Mergers & Acquisition: M & A) ซึ่งในปี พ.ศ. 2560 น่าจะเป็นอีกสิ่งที่จะอาจช่วยผลักดันข้อเสนอบางอย่างในสายการผลิต คือโอกาสของการควบรวมย่อยลงจากหน่วยงานรัฐบาล โดยกลุ่มอุตสาหกรรมโทรคมนาคมได้มีการวางแผนเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

ผู้ให้บริการส่วนใหญ่จึงหันมามุ่งเน้นคุณภาพบริการ จึงทำให้เกิดการระดมทุนเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพและอัปเดตโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อรองรับการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ นำมาซึ่งเทคโนโลยี 5G ซึ่งจะสามารถทำเงินได้ดี และกลุ่มผู้ให้บริการยังต้องการแหล่งเงินทุนที่สำคัญเพื่อสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of things: IoT) คือ ยานยนต์

ระบบอัจฉริยะ แนวอุตสาหกรรม M & A (Mergers & Acquisition) และการขยายตัวระหว่างประเทศ ที่ผู้ให้บริการจะต้องใช้ทั้งกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงินเพื่อเพิ่มการลงทุนของผู้ให้บริการ (Deloitte HR Capital, 2017)

เทคโนโลยี 5G ทำให้เกิดผลคืออุตสาหกรรมโทรคมนาคม ก็คือการที่ผู้คนสามารถเข้าถึงและใช้งานอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์ทั้งแบบประจำที่และเคลื่อนที่ได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น อันเนื่องมาจากการขยายโครงข่ายโทรคมนาคมของผู้ให้บริการ และการจัดสรรคลื่นความถี่ให้รองรับกับความต้องการ ทำให้ผู้คนรู้จักใช้สื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น มีการติดต่อสื่อสารกันบ่อยขึ้น หรือแม้แต่มีการรับชมโทรทัศน์น้อยลง เพราะเลือกที่จะรับชมผ่านอินเทอร์เน็ตหรือวิดีโอที่มีการอัปเดตตามเว็บไซต์ต่าง ๆ มากมาย นอกจากนี้ ในภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กก็หันมาใช้อินเทอร์เน็ตผ่านสื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางในการขยายโอกาสทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่เอง ก็มีการนำข้อมูลของผู้บริโภคมาวิเคราะห์ ประมวลผลในลักษณะ Data analytics มากขึ้น เพื่อให้เกิดการนำเสนอบริการต่าง ๆ ที่ตรงกับ ความต้องการของผู้คนมากยิ่งขึ้น และเป็น การอำนวยความสะดวกด้วยเช่นกัน

การเพิ่มขึ้นของเครือข่าย 5G คาดว่าจะเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 ในขณะที่เทคโนโลยียังไม่ได้กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ โดยผู้ให้บริการกำลังดำเนินการทดลองกับห้องทดลองและภาคสนามและมีความมั่นใจว่าระบบ 5G จะมีความเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งใช้เวลาในการตอบสนองน้อยลงนั้น ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนสิ่งที่เชื่อมต่อในอนาคต และอาจเป็นแรงผลักดันในการเปิดตัว 5G ให้กับผู้บริโภคในตลาดได้ทดลองในปลายปี พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมาซึ่งกลุ่มผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมคาดว่าจะปริมาณที่จะให้บริการ 5G ครอบคลุมทั่วตลาดภายในประมาณปี ค.ศ. 2020 (Deloitte HR Capital, 2017) แนวโน้มความก้าวหน้าและนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลโดยตรงคือมีการเชื่อมต่อสัญญาณกับยานพาหนะระบบอัจฉริยะ ซึ่งตลาดยานพาหนะระบบอัจฉริยะ จะเป็นอีกหนึ่งตลาดที่สำคัญที่จะให้ความสนใจอย่างใกล้ชิด ในปี พ.ศ. 2560 และยังเป็นปีที่สำคัญสำหรับผู้ให้บริการในการพิจารณาบทบาทในอนาคตของผู้ให้บริการสำหรับตลาดรถยนต์ที่เป็นระบบอัจฉริยะ เนื่องจากการเชื่อมต่อจะเป็นหัวใจสำคัญของกิจกรรมและการให้บริการต่าง ๆ นอกเหนือจากการพูดคุยกันอย่างแพร่หลายที่มีความเกี่ยวกับความก้าวหน้าของ 2 นวัตกรรมที่ไม่ค่อยมีคนรู้จัก ที่อาจทำให้เกิดการกระเพื่อมครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2560 โดยเฉพาะในด้านไบโอเมตริกซ์และการเรียนรู้ด้วยเครื่องสำหรับสมาร์ตโฟน จะเห็นได้ว่าสมาร์ตโฟนที่ใช้งานได้พร้อมกับเครื่องอ่านลายนิ้วมือไบโอเมตริกซ์ทั่วโลกจะมีมูลค่าสูงสุด 1 พันล้านเหรียญ ถ้าเซ็นเซอร์แต่ละตัวถูกใช้งานโดยเฉลี่ย 30 ครั้งต่อวันคิดเป็นมูลค่ากว่า 10 ล้านล้านเหรียญ ในทั่วโลกในช่วงระหว่างปี มีหลายกรณีการใช้งานที่อาจเกิดขึ้นสำหรับ

เทคโนโลยีนี้ โดยในสถาบันการเงินสถาบันการศึกษา หน่วยงานรัฐบาลและแม้แต่โรงเรียนที่ความสามารถของเทคโนโลยีนั้น สามารถนำมาใช้ในการตรวจสอบข้อมูลประจำตัวแบบระบุตัวตนได้ สมาร์ทโฟนจึงถูกจัดวางไว้อย่างโดดเด่นเพื่อให้เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญอย่างครบถ้วนข้อมูลซึ่งในปี ค.ศ. 2017 ผู้ให้บริการทั้งหลายได้หวังว่าการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจะทำให้ปี ค.ศ. 2017 เป็นปีที่นำคลื่นเต็นสำหรับภาคอุตสาหกรรม โทรคมนาคม (Deloitte HR Capital, 2017)

เมื่อต้นปี ค.ศ. 2016 ที่ผ่านมา Facebook ได้เปิดตัวคุณลักษณะใหม่ในเครือข่ายสังคมออนไลน์ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้สามารถสตรีมวิดีโอสดได้ ความสำคัญของเรื่องนี้เป็นสิ่งไม่ควรมองข้ามเทคโนโลยีมีการพัฒนาไปถึงจุดที่ทุกคนสามารถผลิตเนื้อหาสดและเผยแพร่ไปทั่วโลกได้ ด้วยความสามารถใหม่นี้ Facebook ได้เซ็นสัญญากับบริษัท สื่อกว่า 100 รายและรวมถึงคนดังเพื่อส่งมอบเนื้อหาสำหรับบริการสตรีมมิ่งแบบสด ๆ ไม่นานก่อนที่ บริษัท ยักษ์ใหญ่ด้านเทคโนโลยีอย่าง Google และ Amazon จะทำตาม Facebook และ Twitter ด้วย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของการให้บริการ โทรคมนาคมที่จะสามารถส่งข้อมูลขนาดใหญ่ผ่านทางโครงข่ายโทรคมนาคมไร้สายในระบบ 5G (The fifth generation mobile communication) เริ่มมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเตรียมการให้บริการ โทรคมนาคมในระบบ 5G สำหรับมหกรรมโอลิมปิกในปี ค.ศ. 2020 (ปี พ.ศ. 2563) ที่จะจัดขึ้น ณ กรุงโตเกียว และในกรณีของประเทศไทยก็เริ่มมีการทดลองให้บริการแล้วในบางพื้นที่ สำหรับอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งเทคโนโลยีที่มีพลังที่จะเสริมสร้างชีวิตและดึงดูดผู้คนให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น เพื่อนสองคนทั่วทุกทวีปสามารถเชื่อมต่อกันในทันที ธุรกิจจะเข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทำให้ชีวิตคนยุคใหม่จะเข้าถึงความบันเทิงได้ตลอด 24 ชั่วโมงด้วยเทคโนโลยีที่ทำงานอยู่เบื้องหลังในฐานะผู้นำด้านเทคโนโลยีการสื่อสารในภูมิภาคของทวีปเอเชียจะเห็นได้ว่าบริษัท Singtel ในประเทศสิงคโปร์เป็นผู้ให้บริการที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้การติดต่อสื่อสารดังกล่าวเป็นที่รู้จักสำหรับผู้คนนับล้านทั่วโลกทุกวันผ่านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของเครือข่ายนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และความเป็นเลิศด้านบริการ แต่นั่นไม่ใช่ทั้งหมดโดยผู้ให้บริการได้เชื่อว่าการปฏิวัตรูปแบบดิจิทัลจะเป็นประโยชน์ต่อทุกคนและช่วยให้ผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถเข้าได้ถึงได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งในทีนี้จะรวมไปถึงสถานการณ์ในประเทศอินเดีย ที่การสื่อสารโทรคมนาคมได้รับการตั้งค่าให้เห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เนื่องจากในปี ค.ศ. 2017

อุตสาหกรรมนี้ยังคงเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและบริการเพื่อตอบสนองผู้บริโภคระบบดิจิทัลได้ดีมากขึ้น

Internet of things (IoT) “อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง” ซึ่งหมายถึง การที่อุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งต่าง ๆ ได้ถูกเชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างสู่โลกอินเทอร์เน็ต ทำให้มนุษย์สามารถสั่งการควบคุมการใช้งาน

อุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น การเปิด-ปิด อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า การสั่งการเปิดไฟฟ้าภายในบ้านด้วยการเชื่อมต่ออุปกรณ์ควบคุม เช่น มือถือ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต รถยนต์ โทรศัพท์มือถือ เครื่องมือสื่อสาร เครื่องมือทางการเกษตร อาคาร บ้านเรือน เครื่องใช้ในชีวิตประจำวันต่าง ๆ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งผู้ให้บริการได้เริ่มลงทุนในภาคต่าง ๆ เช่น ข้อมูลการแปลงสัญญาณดิจิทัลและการรักษาความปลอดภัยในโลกไซเบอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Data spark ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ในการสำรวจข้อมูลและการวิเคราะห์ตำแหน่งสำหรับธุรกิจและรัฐบาลต่าง ๆ แต่ในทางกลับกันอินเทอร์เน็ตต่อฟริงส์ Internet of things (IOT) ค่อนข้างจะอยู่ในช่วงเริ่มแรกของประเทศอินโดนีเซีย ผู้ให้บริการด้านโทรคมนาคม เช่น Telkom ได้ประกาศแผนการลงทุนในโครงการนี้ เพื่อพัฒนาศักยภาพที่จะนำเสนอบริษัทโทรคมนาคมได้ลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MoU) เพื่อทำงานร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ รวมทั้ง Internet of things (IOT) และผลิตภัณฑ์อัจฉริยะกับ SK Telecom ของเกาหลีใต้ PT PINS Indonesia ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของเทลคอมเพิ่งเปิดตัวแผนการตลาดเสมือนใหม่สำหรับบริการ IoT ในประเทศ เพื่อสร้างรายได้จาก Internet of things (IOT) ให้ผู้ให้บริการดำเนินงานบนแพลตฟอร์มบริการดิจิทัลแบบเปิดและทำงานร่วมกันได้ โดยในระบบของคู่ค้าจะเป็นสิ่งจำเป็นในการให้บริการระบบดิจิทัลซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานของผู้ให้บริการ ในประเทศมาเลเซีย Astro ได้ครองส่วนแบ่งตลาดโทรทัศน์ระบบตอบรับเป็นสมาชิกอย่างต่อเนื่องโดยมีส่วนแบ่งการถือครองทีวีในครัวเรือนสูงถึง 68% ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า Astro จะเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งอย่างเช่น Internet-TV iflix, Telekom Malaysia และ Netflix เป็นต้น ซึ่งเมื่อเดือนมกราคมที่ผ่านมา Astro ได้ลงนามข้อตกลงกับสมาคมเบดมินตันแห่งประเทศไทย (BAM) เป็นเวลา 5 ปี เพื่อออกอากาศรายการสด เช่น Masters grand prix gold, National championships และ Malaysia open super series ใน Astro TV และ Astro on the go เพื่อคว้าแชมป์ Millennials ผู้ดำเนินการยังร่วมมือกับ PGL ในการจัดแข่งขันชิงแชมป์กีฬาอิเล็กทรอนิกส์ในมาเลเซียของมาเลเซีย Counter strike: Global offensive (CS: GO) Minor championship Asia ในเดือนตุลาคมปี ค.ศ. 2016 ออกอากาศในแพลตฟอร์ม OTT ทั่วโลกการแข่งขันนี้ดึงดูดผู้ชมกว่า 1.5 ล้านคน ผู้เข้าชมที่ไม่ซ้ำกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในภูมิภาคเอเชียนั้นได้มีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นที่มีทั้งจากคู่แข่งภายในประเทศและคู่แข่งจากในทั่วโลก สำหรับประเทศไทยของเราเอง มีฐานะทางเศรษฐกิจปานกลางพอจะประคับประคองได้ ประกอบกับนโยบายจากภาครัฐได้เร่งสนับสนุนไปสู่สังคมดิจิทัล เพื่อให้ก้าวทันต่อเศรษฐกิจและสังคมในโลกยุคปัจจุบัน ยังสามารถสร้างพัฒนาภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน ภายในประเทศให้มีความพร้อม ขยายโอกาส และกระจายไปยังพื้นที่ห่างไกล ลดความเหลื่อมล้ำของผู้อาศัยระหว่าง

เมืองและชนบท หรือแม้แต่การสนับสนุนสร้างความเข้มแข็งให้ผู้ประกอบการของไทยที่มีศักยภาพ พัฒนา อีกทั้งยังต้องเร่งสร้างความตระหนักรู้ของผู้ใช้งาน เพื่อนำไปสู่สังคมดิจิทัลที่ชาญฉลาด ให้สามารถแข่งขันได้กับประเทศอื่น ๆ ได้ต่อไป

การพัฒนาระบบสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศมีส่วนสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาประเทศอย่างรอบด้าน เนื่องจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมและบริการสื่อสารโทรคมนาคมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มมูลค่าให้กับภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือกล่าวได้ว่าภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นหัวใจของการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ตลอดจนการพัฒนาสังคม โดยหากพิจารณาในเชิงเศรษฐกิจ การสื่อสารโทรคมนาคมเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน ทำให้โครงสร้างและรูปแบบการลงทุนในสาขาเศรษฐกิจต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่เป็นปัจจัยบวกที่ดีขึ้น

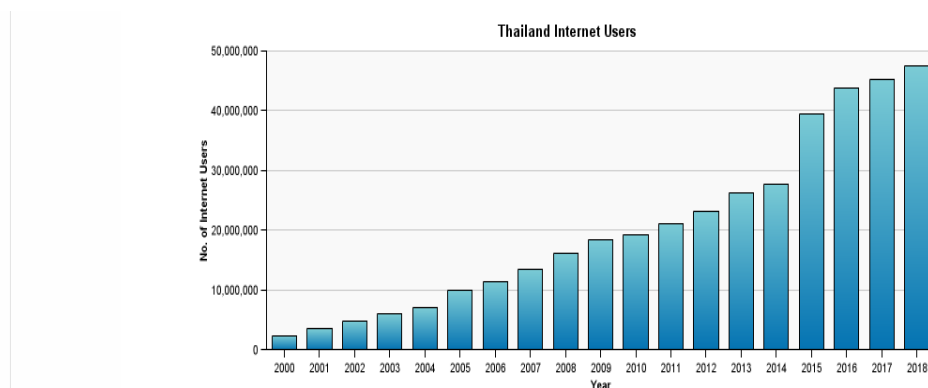
เมื่อมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมแล้วจะแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ทางตรงอย่างชัดเจนในเรื่องการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนช่วยสร้างให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง แพร่หลาย และการสร้างโอกาสให้ประชาชนมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเมื่อมีการผนวกประสิทธิภาพของการพัฒนาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกันกับระบบสื่อสารโทรคมนาคมอย่างเป็นองค์รวมแล้ว จะทำให้เกิดผลได้จากการพัฒนายิ่งขึ้นเป็นทวีคูณดังจะเห็นได้จากประเทศต่าง ๆ ที่มีการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมมากขึ้นจนกระทั่งทำให้ทิศทางการพัฒนาระบบสื่อสารและโทรคมนาคมของโลกมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วจนกระทั่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปรับตัวของทุกภาคส่วนอย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลง เกิดผลสูงสุดในการเพิ่มระดับขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

การอยู่กับที่หรือไม่มีวิวัฒนาการจนกระทั่งถึงการเสียโอกาสที่จะพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมอันทันสมัยและก้าวหน้า สำหรับกิจการสื่อสารโทรคมนาคม ก็อาจถือได้ว่าเป็นความล่าช้าและเสียโอกาสโดยเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในทางตรงกันข้าม การให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริม ให้มีการนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพไปอย่างล้าหน้า ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาและส่งเสริมการมี การใช้ และการเข้าถึง นับได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนได้อย่างทั่วถึงในทั่วทุกพื้นที่ให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถ การศึกษา ลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นำไปสู่การพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน

สำหรับการประกอบกิจการโทรคมนาคม ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญยิ่งในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศในหลาย ๆ มิติ เพราะถือเป็นบริการพื้นฐานที่ใช้ในการดำรงชีพของประชาชนเป็นตัวสนับสนุนส่งเสริมสิทธิในการติดต่อสื่อสารและการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวัน เป็นส่วนหนึ่งในการประกอบกิจการของภาคธุรกิจ และการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งจะก่อให้เกิดความต้องการในการบริโภคสินค้าและบริการอื่น ๆ ผ่านช่องทางต่าง ๆ ของบริการโทรคมนาคมที่เพิ่มขึ้นตามมาด้วย ทำให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ ได้รับการพัฒนาและเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการผลิตและการลงทุนที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้เศรษฐกิจของประเทศมีการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้น

การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communications technology หรือ ICT) ยังมีผลอย่างมากต่อพฤติกรรมผู้บริโภคและสร้างประโยชน์ต่อสังคม โดยสำหรับการเข้าถึงภาคโทรคมนาคมของไทย มีการใช้บริการโทรคมนาคมกันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ และบริการอินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่ โดยในปี พ.ศ. 2560 คาดว่าจะมีผู้ใช้งานโทรศัพท์เคลื่อนที่ถึงจำนวน 119.50 ล้านเลขหมาย หรือคิดเป็นอัตราการเข้าถึงร้อยละ 177 และบริการอินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่ คาดว่าจะมีจำนวนผู้ใช้งานถึง 66.08 ล้านราย หรือคิดเป็นอัตราการเข้าถึงร้อยละ 95 สำหรับบริการโทรศัพท์ประจำที่ และอินเทอร์เน็ตประจำที่ถือเป็นข้อจำกัด สำหรับการพัฒนาประเทศ สำหรับพื้นที่ห่างไกล ซึ่งคาดว่าในปี พ.ศ. 2560 ยังคงมีอัตราเข้าถึงเพียงประมาณร้อยละ 12 เท่านั้น

จำนวนผู้ลงทะเบียนใช้บริการอินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่ ถือเป็นโอกาสในการพัฒนาให้อันดับของไทยเติบโตได้อีก เนื่องจากการดำเนินงานของกระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมในโครงการเน็ตประชารัฐ และการดำเนินงานของ กสทช. และสำนักงาน กสทช. ในโครงการจัดให้มีบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและสัญญาณโทรศัพท์เคลื่อนที่ในพื้นที่ชายขอบ (Zone C+) และโครงการจัดให้มีบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในพื้นที่ห่างไกล (Zone C) ที่จะแล้วเสร็จ ในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งจะทำให้การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของไทยกระจายไปทั่วประเทศ ส่งผลต่อจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตของไทยเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน



ภาพที่ 1-1 จำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต (Internet users) รายปี

สำหรับการแข่งขันทางด้านโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ประเทศไทยมีช่องว่างในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของอินเทอร์เน็ตที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการใช้งานข้อมูลซึ่งในขั้นต่อไปหรือการสร้างโอกาสในการพัฒนาในอนาคต ควรสร้างและส่งเสริมทางด้าน Data center มากขึ้น รวมทั้งการเพิ่มให้การเชื่อมต่อ Cloud ได้ง่ายขึ้น อีกทั้ง ในขณะนี้ รัฐบาลได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ปี ค.ศ. 2020 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาด้าน ICT โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT อย่างมีคุณภาพและมั่นคงปลอดภัยภายในปี ค.ศ. 2020

ตารางที่ 1-2 วิเคราะห์จุดแข็ง และช่องว่างที่เป็นโอกาสการพัฒนาของประเทศไทย

| จุดแข็งของไทย | ช่องว่างที่เป็นโอกาสการพัฒนาต่อไป |
|---|--|
| <p>อุปทาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การลงทุนในสาขาโทรคมนาคม 2. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ ICT 3. ความครอบคลุมของบริการ 4G | <p>อุปทาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การลงทุนในดาต้าเซ็นเตอร์ บิ๊กดาต้าอินเทอร์เน็ตออฟริงส์ |
| <p>อุปสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์เคลื่อนที่ 2. จำนวนผู้ใช้สมาร์ทโฟนต่อประชากร | <p>อุปสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ฐานผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตออฟริงส์ 2. การสร้างประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูล 3. อุปกรณ์เครื่องมือดาต้าเซ็นเตอร์ |

ตารางที่ 1-2 (ต่อ)

| จุดแข็งของไทย | ช่องว่างที่เป็นโอกาสการพัฒนาต่อไป |
|---|--|
| 3. จำนวนผู้ใช้สมาร์ตโฟนต่อประชากร | |
| ประสบการณ์ความชำนาญ | ประสบการณ์ความชำนาญ |
| 1. การให้บริการลูกค้าในกิจการโทรคมนาคม | 1. ประสบการณ์ในดาต้าเซ็นเตอร์ บิ๊กดาต้า |
| 2. การให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ | อินเทอร์เน็ตออฟริงส์ |
| 3. การเข้าถึงบริการบรอดแบนด์เคลื่อนที่ | |
| ศักยภาพ | ศักยภาพ |
| 1. มีศักยภาพในการให้บริการดาต้าเซ็นเตอร์ | 1. นักพัฒนาซอฟต์แวร์ |
| 2. มีศักยภาพในการให้บริการอินเทอร์เน็ต | 2. กำลังแรงงานภาคไอที |
| บรอดแบนด์แบบประจำที่ | 3. สิทธิบัตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร |
| 3. มีศักยภาพในการให้บริการอินเทอร์เน็ต | 4. การลงทุนด้านวิจัยและพัฒนา |
| เคลื่อนที่ คลาวด์ บิ๊กดาต้า และอินเทอร์เน็ต | |
| ออฟริงส์ | |

ปัจจุบันการให้บริการอินเทอร์เน็ตของประเทศไทยสามารถให้บริการได้หลากหลายช่องทางด้วยกัน ซึ่งผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ใช้บริการผ่านช่องทางการให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงประจำที่ และการให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเคลื่อนที่

อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงประจำที่ (Fixed broadband)

บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงประจำที่ของประเทศไทยมีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการและการใช้งานที่หลากหลาย โดยมีผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (Internet service provider: ISP) ให้บริการ โดยตรงแก่ผู้ใช้หรือดำเนินการให้ผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงบริการอินเทอร์เน็ต ผู้ให้บริการ โครงข่าย (Network provider) ที่เป็นเส้นทาง สำหรับให้บริการถึงผู้ใช้บริการ และผู้ให้บริการวางจระระหว่างประเทศ (International internet gateway: IIG) ที่เป็นผู้ที่เชื่อมต่อระหว่างผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตในประเทศไทยกับโครงข่ายอินเทอร์เน็ตต่างประเทศ โดยปัจจุบันตลาดบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำ (Narrowband internet) นั้นค่อย ๆ เลื่อนหายไปจากตลาดบริการอินเทอร์เน็ต อย่างเช่นเทคโนโลยีในกลุ่ม Dial-up และบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมีการเชื่อมต่อได้หลายเทคโนโลยีมากขึ้น หนึ่งในนั้น ก็คือ การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband internet) ด้วยเทคโนโลยีในกลุ่ม xDSL (Digital subscriber line) เมื่อสิ้นยุคปี พ.ศ. 2560

มีสัดส่วนคงเหลืออยู่ที่ร้อยละ 46.21 ของจำนวนมูลค่าการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตทั้งหมดของปี พ.ศ. 2560 ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมากที่สุด เมื่อพิจารณาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557-2560 การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูงด้วยเทคโนโลยีในกลุ่ม xDSL นั้นมีอัตราเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปี (CAGR) ร้อยละ 1.55 และคาดการณ์ว่าปี พ.ศ. 2561 จะมีสัดส่วนลดลงอยู่ที่ร้อยละ 44.98 ในทางกลับเทคโนโลยีที่มาแรง ขณะนี้คือ FTTP (Fiber to the premises) เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยปี พ.ศ. 2560 มีสัดส่วนมูลค่าการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นเป็น 31.20 ของจำนวนมูลค่าการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตทั้งหมดของปี พ.ศ. 2560 ซึ่งนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557-2560 บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงด้วยเทคโนโลยี FTTP นั้น มีอัตราเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปี (CAGR) ร้อยละ 47.61 ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตแบบก้าวกระโดด และคาดการณ์ว่าปี พ.ศ. 2561 จะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 31.97 โดยสอดคล้องกับการข้อขาดสาย Fiber ตั้งแต่ พ.ศ. 2556-ไตรมาส 3 ปี พ.ศ. 2561 มีการข้อขาดสายแล้วจำนวน 0.92 ล้านกิโลเมตร

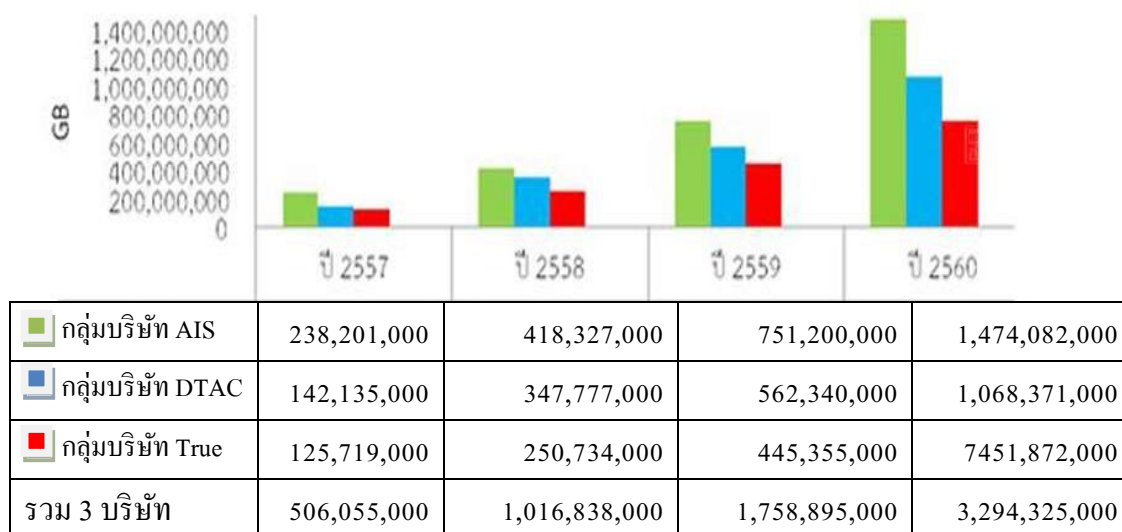
จำนวนผู้ลงทะเบียนใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงประจำที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งทำให้จำนวนผู้ลงทะเบียนใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงประจำที่เพิ่มขึ้นสูงถึง 8.21 ล้านราย ในปี พ.ศ. 2560 หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 13.71 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2559 และปี พ.ศ. 2561 คาดการณ์ว่ามีจำนวนผู้ลงทะเบียนใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงประจำที่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 12.94 เมื่อเปรียบเทียบกับ ปี พ.ศ. 2560 หรืออยู่ที่ 9.27 ล้านราย ซึ่งการเพิ่มขึ้นของผู้ลงทะเบียนใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงสอดคล้องกับจำนวนผู้ลงทะเบียนใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำที่ลดลงหรืออาจกล่าวได้ว่าผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำบางส่วนยกเลิกการใช้บริการและหันไปใช้อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงแทนในปัจจุบัน จึงทำให้ปี พ.ศ. 2560 ค่าสัดส่วนจำนวนผู้ลงทะเบียนใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงประจำที่อยู่ 12.13 รายต่อจำนวนประชากร 100 คน หรือ 38.38 ครอบครัวที่ลงทะเบียนใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงต่อจำนวนครัวเรือนทั้งประเทศ 100 ครัวเรือน และคาดการณ์ว่าปี พ.ศ. 2561 เพิ่มขึ้นเป็น 13.67 รายต่อจำนวนประชากร 100 คน หรือเพิ่มขึ้น 43.34 รายต่อจำนวนครัวเรือนทั้งประเทศ 100 ครัวเรือน

อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงประจำที่ปัจจุบัน พบว่า ผู้ให้บริการรายหลักยังคงอยู่ในกลุ่มหรือบริการของผู้ให้บริการโทรศัพท์ประจำที่ โดยการตั้งบริษัทย่อย สำหรับให้บริการอินเทอร์เน็ต และในการให้บริการอินเทอร์เน็ตของผู้เป็นเจ้าของโครงข่าย ผู้มีสิทธิในโครงข่ายตามสัญญาความร่วมมือกันทำให้เกิดความได้เปรียบในแง่ต้นทุนการให้บริการ จากการที่ไม่ต้องเสียค่าเช่าโครงข่ายหรือมีค่าใช้จ่ายในราคาต่ำสามารถให้บริการแก่ลูกค้าผู้ใช้บริการของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดผู้ให้บริการรายใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ให้บริการโทรศัพท์ประจำที่ โดยคาดการณ์ว่าปี พ.ศ. 2561 บจก.ทรูอินเทอร์เน็ต คอร์ปอเรชั่น (TRUE) มีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 37.76 ลดลง

เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2560 ที่มีสัดส่วนร้อยละ 38.42 รองลงมาเป็นผู้ให้บริการในกลุ่ม 3BB ที่ร้อยละ 32.37 ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2560 ที่มีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 33.21 นอกจากนี้คาดการณ์ว่า บมจ.ทีโอที (TOT) มีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2560 ที่มีเพียงร้อยละ 16.72 เป็นร้อยละ 17.01 ในปี พ.ศ. 2561 และคาดการณ์ว่า AWN จะมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 7.95 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2560 ขณะที่ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (ISPs) รายอื่นที่ไม่มีมีความเกี่ยวข้องกับการให้บริการโครงข่าย PSTN คาดการณ์ว่ามีส่วนแบ่งตลาดในปี พ.ศ. 2561 อยู่ที่เพียงร้อยละ 4.91 ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2560 ที่มีอยู่ร้อยละ 5.29

อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเคลื่อนที่ (Mobile broadband)

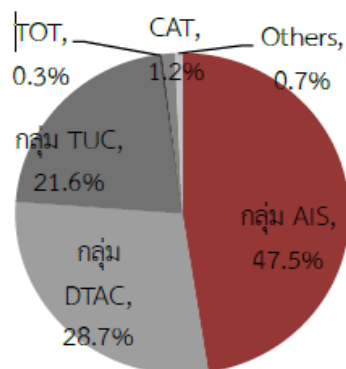
บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเคลื่อนที่ที่มีผู้ให้บริการรายเดียวกับผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ คือ กลุ่มบริษัท AIS กลุ่มบริษัท DTAC กลุ่มบริษัท True Mobile TOT และ CAT โดยปี พ.ศ. 2560 มีผู้ลงทะเบียนใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเคลื่อนที่ประมาณ 68.35 ล้านเลขหมาย เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.84 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2559 โดยมีอัตราการเข้าถึงประชากรอยู่ที่ร้อยละ 101.03 และคาดการณ์ว่าเมื่อสิ้นสุดปี พ.ศ. 2561 จะมีผู้ลงทะเบียนใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเคลื่อนที่อยู่ที่ประมาณ 72.68 ล้านเลขหมาย หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.34 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2560 ซึ่งจะมีอัตราการเข้าถึงประชากรอยู่ที่ร้อยละ 107.15 ดังภาพที่ 3-22 เมื่อพิจารณาถึงส่วนแบ่งการตลาด พบว่า กลุ่มบริษัท AIS มีส่วนแบ่งถึงร้อยละ 46.40 รองลงมาเป็นกลุ่มบริษัท DTAC มีสัดส่วนร้อยละ 30.19 และกลุ่มบริษัท True Mobile มีสัดส่วนร้อยละ 21.13 ส่วนปริมาณการใช้งานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเคลื่อนที่โดยเฉลี่ยต่อเลขหมายต่อเดือนมีการใช้งานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งปี พ.ศ. 2560 อยู่ที่ 6.70 กิกะไบต์ต่อเลขหมายต่อเดือน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 87.15 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2559 และคาดการณ์ว่าปี พ.ศ. 2561 เพิ่มขึ้นเป็น 12.67 กิกะไบต์ต่อเลขหมายต่อเดือน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 89.16 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2560 เมื่อคิดถึงอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยต่อปีอยู่ที่ร้อยละ 71.07



ภาพที่ 1-2 ปริมาณการใช้อินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่

การใช้งานโทรศัพท์เคลื่อนที่ในปี พ.ศ. 2560 มีจำนวนการใช้งานทั้งสิ้น 121.53 ล้านเลขหมาย แบ่งเป็น กลุ่มบริษัท AIS จำนวน 53.05 ล้านเลขหมาย คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ร้อยละ 43.65 รองลงมา คือ กลุ่มบริษัท TRUE จำนวน 36.05 ล้านเลขหมาย คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 29.66 และกลุ่มบริษัท DTAC จำนวน 30 ล้านเลขหมาย คิดเป็นส่วนแบ่งตลาด ร้อยละ 24.69 ส่วนกลุ่ม CAT และกลุ่ม TOT มีจำนวน 0.11 ล้านเลขหมาย และ 2.32 ล้านเลขหมายตามลำดับ โดยคิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 0.09 และ 1.91 ตามลำดับ

ส่วนข้อมูลปริมาณการใช้งานอินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (การใช้บริการดาต้า) พบว่า มีแนวโน้มการเติบโตแบบก้าวกระโดด โดยสิ้นปี พ.ศ. 2560 มีการใช้งานอินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่สูงถึง 3,294,325,000 กิกะไบต์ หรือประมาณ 3 ล้านเทราไบต์ โดยประมาณ เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2557 หรือเพิ่มขึ้นมากกว่า 6 เท่าตัว ภายใน 4 ปี ซึ่งถือว่าเป็นการเติบโตของการใช้งานที่สูงมาก คิดเป็นปริมาณการใช้งานดาต้าโดยเฉลี่ย 4.11 กิกะไบต์ ต่อคนต่อเดือน แสดงให้เห็นว่า ในปี พ.ศ. 2560 ใน 1 วันแต่ละคนมีการใช้งานดาต้าเฉลี่ย 0.14 กิกะไบต์ หรือ 140 เมกะไบต์ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันไทยก้าวสู่สังคมออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ มีการใช้งานโซเชียลมีเดียสูง เช่น มีผู้ใช้งาน Facebook กว่า 40 ล้านคน และมีผู้ใช้งาน Line กว่า 30 ล้านคน นอกจากนี้ยังมีการทำธุรกรรมการเงินผ่านระบบออนไลน์ การชำระเงินในรูปแบบ Prompt pay ซึ่งมีผู้ใช้งานกว่า 39 ล้านคนในปัจจุบัน ทำให้การซื้อขายสินค้าอุปโภคบริโภคและบริการสามารถทำได้ง่าย สะดวกสบาย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจอีกทางหนึ่ง



ภาพที่ 1-3 ส่วนแบ่งการตลาดของบริการอินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่

ส่วนแบ่งตลาดจากจำนวนผู้ใช้บริการจากการให้บริการที่มีค่าใช้จ่าย (Non-voice) ณ สิ้นไตรมาสที่ 3 ปี พ.ศ. 2562 พบว่า ผู้ให้บริการในกลุ่ม AIS มีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดที่ร้อยละ 47.5 ลดลงจากไตรมาสก่อนหน้าร้อยละ 0.8 ตามด้วยผู้ให้บริการในกลุ่ม DTAC มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 28.7 ลดลงจากไตรมาสก่อนหน้าเล็กน้อย และผู้ให้บริการในกลุ่ม TUC มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 21.6 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนหน้าร้อยละ 2.4

ดังนั้น สถานการณ์ทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่เกิดขึ้นในทั่วโลกส่งผลให้ผู้ประกอบการด้านโทรคมนาคมต่างต้องมีการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรของตนเองให้เป็นอย่างรวดเร็วไปพร้อม ๆ กับคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ต่างมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขั้นนี้ได้รวมถึงบริษัท ทีโอทีที่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัล เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นำประเทศไทยเข้าสู่ Thailand 4.0 ให้เกิดขึ้นทุกระดับในองค์กร ซึ่งนอกจากปรับตัวให้ทันเทคโนโลยีแล้ว เรายังได้พัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ชั้นนำ อาทิเช่น อินเทอร์เน็ตออฟริงส์ IoT (Internet of things) และ Marketing automation เพื่อให้บริการที่สะดวกสบาย ลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย และลดความยุ่งยาก ด้วยความใส่ใจ เพื่อให้แบรนด์ ทีโอที เป็น “แบรนด์ในใจของลูกค้าทุกระดับ” (ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2559) โดยที่ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พร้อมดำเนินงานตอบสนองนโยบายของรัฐบาลเป็นผู้ให้บริการ Infrastructure ด้านโทรคมนาคม ทั้งระบบเคเบิลใต้น้ำระหว่างประเทศ (AAE-1) ระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ย่านความถี่ 2100 MHz และระบบบรอดแบนด์ไร้สายบนคลื่นความถี่ 2300 MHz รองรับการพัฒนาให้ประเทศไทยเป็น Thailand digital network เพื่อก้าวสู่อนาคตประเทศไทย 4.0 ที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2559)

คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เมื่อวันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2559 โดยปฏิรูปโครงสร้างทางธุรกิจเพื่อก้าวสู่ “ประเทศไทย 4.0” เพื่อนำประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยโครงการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ หรือ “เน็ตประชารัฐ” เป็น 1 ในยุทธศาสตร์ 20 ปี ที่กระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้มอบหมายให้ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านสื่อสัญญาณเคเบิลใยแก้วนำแสง (FTTx) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุม 24,700 หมู่บ้าน ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ไม่มีศักยภาพในเชิงพาณิชย์ และยังไม่มียังไม่มีบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึง ใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงได้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ (ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2559)

ทั้งนี้ทางบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) ได้มีนโยบายสำคัญอื่น ๆ ที่คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญ ซึ่งได้แก่ การเร่งหารายได้และเร่งดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแลที่ดำเนินงานมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 ให้ได้เป็นผลสำเร็จเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายโดยเร็ว เช่น มีการปรับโครงสร้างหน่วยธุรกิจที่เบ็ดเสร็จเพื่อให้สอดคล้องกับ Value chain และ Business process ตามทิศทางยุทธศาสตร์ตลอดจนการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการป้องกันการทุจริต กำหนดนโยบายการดำเนินโครงการต่าง ๆ อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะกำกับดูแลการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปด้วยความถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่สำคัญ คือ ผลักดันให้ศูนย์ป้องกันและปราบปรามทุจริต ทีโอที (สปท.) ทำงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวม อีกทั้งเพื่อสร้างรายได้จากการบริการใหม่ ๆ อันจะทำให้ผลประกอบการดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา อีกทั้งทางคณะกรรมการบริษัทยังได้ให้ความสำคัญในด้าน การลดค่าใช้จ่าย การพัฒนาบุคลากร การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในปัจจุบัน (ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2559)

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานโดยคำถึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกเป็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในช่วงปี พ.ศ. 2559 โดยได้นำอุปสรรคและโอกาสต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยภายในองค์กรมาวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ. 2559-2563 ผลที่ได้คือ วิสัยทัศน์และพันธกิจของ ทีโอที ยังคงเดิม โดยมุ่งเน้นใช้ความสามารถหลักขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันคือ “มีทักษะความชำนาญในการออกแบบติดตั้งและบำรุงรักษาโครงข่าย” รวมทั้งได้ทบทวนปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและคลื่นความถี่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจ โดยบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มียุทธศาสตร์ 5 ข้อ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1) ปฏิรูปองค์กรเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน 2) เป็นผู้ให้บริการโครงสร้างโทรคมนาคม

พื้นฐานของประเทศและสนับสนุนความมั่นคงของประเทศ 3) เป็นผู้นำในการให้บริการ broadband ของประเทศ 4) ให้บริการโทรคมนาคมเพื่อสังคมอย่างทั่วถึงตอบสนองนโยบายภาครัฐ “Digital economy” และรับผิดชอบต่อสังคม และ 5) ใช้ประโยชน์ทรัพยากรและคลื่นความถี่ เพื่อดำเนินธุรกิจ ไร้สายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ทีโอที จำกัด (มหาชน) 2559)

ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานนั้นยังคงต้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ และเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุค ปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมีค่านิยมที่องค์กรมุ่งใน 6 ด้าน โดยมีค่านิยมที่องค์กร มุ่งใน 6 ด้าน คือ 1) ลูกค้าสำคัญที่สุด 2) คุณภาพบริการสู่ระดับสากล 3) ตอบสนองอย่างรวดเร็ว ในการให้บริการ 4) ความรับผิดชอบต่อสังคม ชีววิถี และ โปร่งใส 5) ความสามัคคีและการทำงานร่วมกัน เพื่อองค์กร และ 6) ความมุ่งมั่นและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และองค์กรได้มีเป้าหมายใน 5 ด้านหลัก ซึ่งได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นหน่วยธุรกิจแบบเบ็ดเสร็จและมีการ แยกแยกสินทรัพย์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างความคล่องตัวในการแข่งขันและการบริหารจัดการอย่าง โปร่งใส 2) สร้างรายได้จากการให้บริการ โครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านโครงข่าย broadband สื่อสัญญาณอินเทอร์เน็ตเกตเวย์ เคเบิลใต้น้ำระหว่างประเทศ โครงข่ายท่อร้อยสายใต้ดินและ เสาโทรคมนาคม 3) ให้บริการ broadband แบบใช้สายและไร้สายด้วยคุณภาพและสามารถครอง ส่วนแบ่งการตลาดได้มากกว่าร้อยละ 30 4) ดำเนินโครงการสนับสนุนนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม และแผนการจัดให้มีบริการโทรคมนาคมพื้นฐาน โดยทั่วถึงและบริการเพื่อสังคม 5) ใช้ ประโยชน์จากคลื่นความถี่ย่าน 2100 MHz และ 2300 MHz ให้เช่าเครื่องและอุปกรณ์โทรคมนาคม โครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งได้รับภายหลังสิ้นสุดสัญญาอนุญาตกับบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS) เพื่อก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กร เป็นต้น (ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2559)

ในช่วงที่ผ่านมา มีปัจจัยท้าทายมากมายที่จะกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และสถานภาพ ทางการเมืองของ ทีโอที จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมรับมือโดยเร่งพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อม ทุกด้าน ทั้งการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ยกกระดับคุณภาพ บริการให้แข่งขันกับเอกชนและเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าผู้ใช้บริการ ขณะเดียวกันก็ต้องเร่งพัฒนาการ บริหารจัดการภายใน ซึ่งจะสนับสนุนการสร้างรายได้เพิ่มชัดเจนรายได้จากสัญญาสัมปทานที่ใกล้ สิ้นสุดลง พร้อมกันนี้ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายและเงินลงทุนให้เกิดความคุ้มค่า สามารถสร้างผลตอบแทน คืนมาภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อรักษาสภาพคล่องขององค์กร และพลิกฟื้นให้ ทีโอที สามารถ ยืนหยัดและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนต่อไป

จากการดำเนินงานของ ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านมา ทำให้ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ควรจะต้องมีการเพิ่มแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรเพื่อเป็น แรงขับเคลื่อนหลักไปสู่การเป็นผู้นำในการให้บริการในด้านโทรคมนาคมที่โดดเด่นติดอันดับต้น ๆ ของโลกในอนาคตได้ โดยสามารถนำปัจจัยที่มีความทันสมัยต่อการบริหารงานในยุคดิจิทัลเพื่อ ส่งผลให้เป็นผู้ให้บริการที่ประสบความสำเร็จได้จากการดำเนินงานในสภาพการณ์ท่ามกลางที่มีการ แข่งขันทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีกันอย่างรุนแรงที่ทวีความเข้มข้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ และยังเป็น การรักษาลูกค้าและทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงตัวแปรส่งผลต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จกับรูปแบบในการบริหารจัดการ องค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))
2. เพื่อให้ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) นำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาประเทศ และเพื่อ การปรับการบริหารและการพัฒนาองค์กร
3. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สามารถนำปัจจัยที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ นำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างศักยภาพให้เป็นองค์กรชั้นนำ เทียบเท่ากับองค์กรชั้นนำของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศต่าง ๆ
2. เพื่อเป็นการเพิ่มสมรรถนะในการพัฒนาองค์กรและสร้างรายได้เปรียบให้กับองค์กร ในระยะยาว
3. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเพื่อให้สอดคล้อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กรที่ได้ ตั้งไว้

ขอบเขตและวิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology)

ซึ่งเป็นการศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ซึ่งทางผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยมีเทคนิคการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling techniques) ดังนี้

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) ซึ่งทางผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยผู้วิจัยมีเทคนิคการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling techniques) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษามุมมองของผู้บริหารระดับส่วนที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน กับบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือดีแทค บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด มหาชน โดยผู้วิจัยจะใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive selection) จำนวนอย่างน้อย 13 คน หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจนข้อมูลอิ่มตัว (Macmillan, 1971)

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยมีเทคนิคการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling techniques) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2 เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานในมุมมองของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ที่ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับพนักงาน ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้าส่วน และผู้จัดการแผนก สำหรับในทุก ๆ หน่วยงาน โดยองค์กรมีหน่วยงานทั้งหมด 14 หน่วยงาน ซึ่งได้แก่

1. สายงานพัฒนาองค์กร
2. สายงานการเงิน
3. สายงานการตลาดและเทคโนโลยี
4. สายงานกฎหมาย
5. หน่วยธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน
6. หน่วยธุรกิจสื่อสารไร้สาย
7. หน่วยธุรกิจคลาวด์และดิจิทัล

8. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้าองค์กร
9. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้านครหลวง
10. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้าภาคเหนือและตะวันออกเฉียงเหนือ
11. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้าภาคกลางและภาคใต้
12. สายงานบริการโทรคมนาคมโดยทั่วถึงและอินเทอร์เน็ตภาครัฐ
13. สายงานพัฒนาโครงการพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ
14. สายงานเทคโนโลยีล้ำสมัย

โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติ (Non-probability sampling) โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive selection) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มที่ผู้วิจัยใช้เหตุผลในการเลือกเพื่อความเหมาะสมในการวิจัย จำนวนอย่างน้อย 398 คน (Yamane, 1976) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษานี้มีความเพียงพอต่อการอ้างอิงของประชากรที่มีขนาดใหญ่และมีข้อมูลที่มีมากกว่าจำนวนตัวแปรเป็นอย่างน้อย 5 เท่า

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยนำผลของขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาสรุปเป็นผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 ทำการยืนยันผลการวิจัยที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 2 และ 3 ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ให้ข้อมูลซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารขององค์กรคู่แข่งและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

วิธีการศึกษา

วิธีการศึกษานี้เป็นการทบทวนวรรณกรรม โดยทำการสังเคราะห์ตัวแปร และวิเคราะห์จากเอกสารที่เป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งได้แก่ หนังสือ วารสาร เอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และรวมถึงเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้นำมารวบรวม ศึกษาและทำการสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ที่สนใจต่อไป

ขอบเขตด้านระยะเวลา

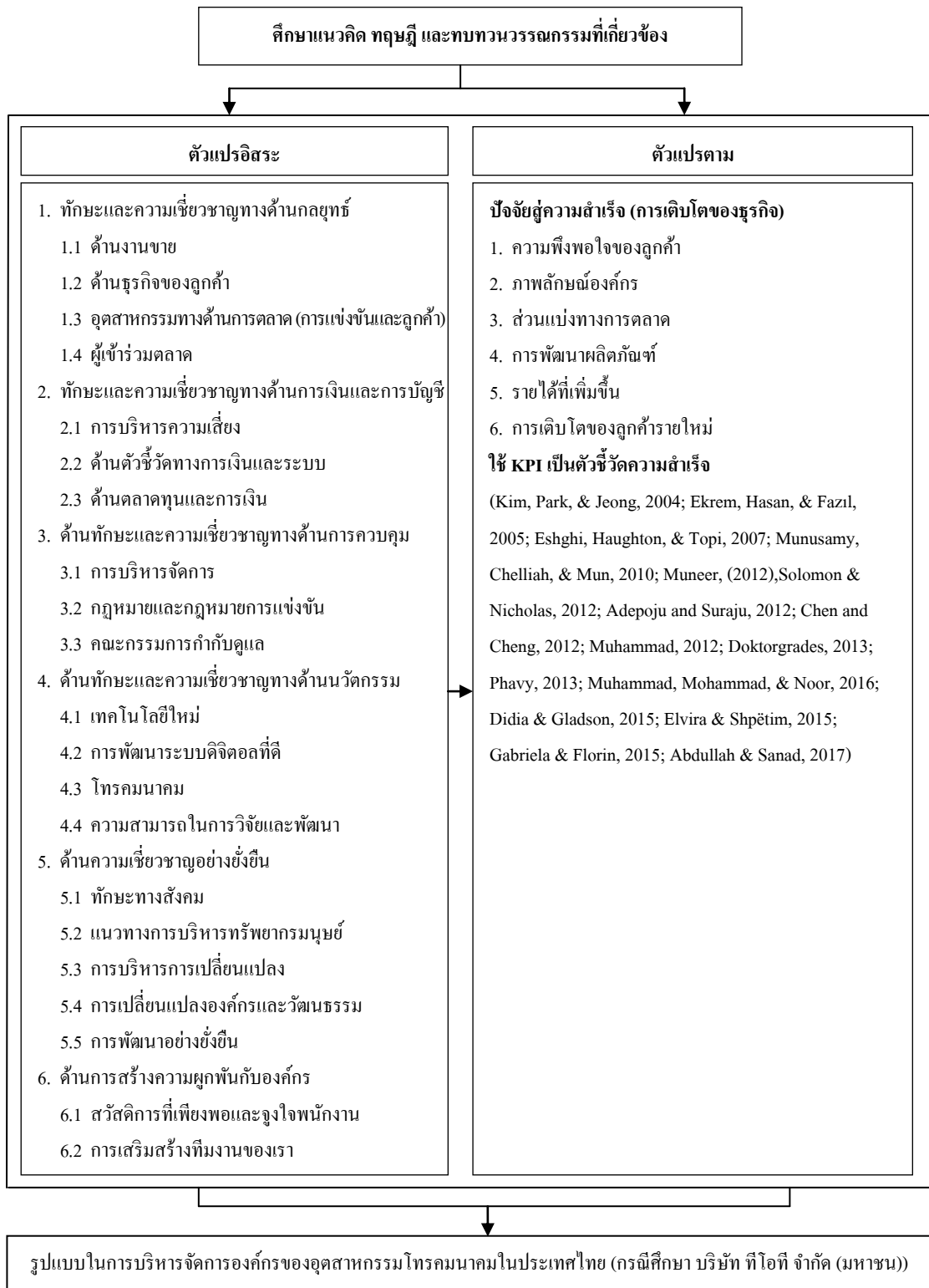
ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2560 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2562

โจทย์วิจัย/ ปัญหาวิจัย

ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

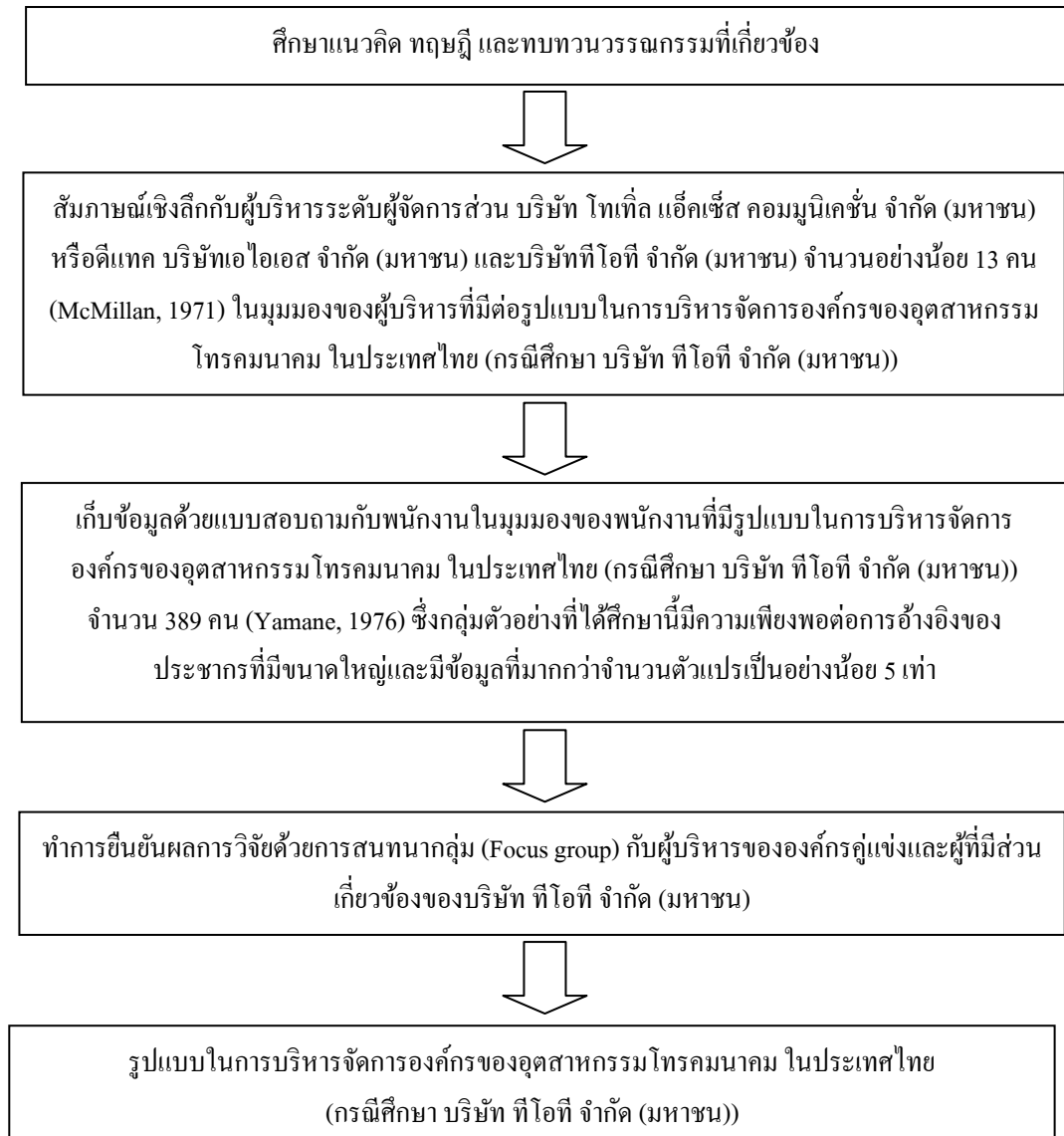
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์แล้วนำไปสร้างกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารวบรวมจากวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้เป็นกรอบแนวคิดดังแสดงในภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-4 กรอบแนวคิดของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

กรอบการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 1-5 กรอบการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์จากเอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
ที่มาของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระที่ 1 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ องค์กรประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ได้แก่ 1) ด้านการขาย 2) ด้านธุรกิจของลูกค้า 3) อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) และ 4) ผู้เข้าร่วมตลาด ตามทัศนะของ China Mobile (2017)-Hong Kong

No.1, AT&T (2016)-USA No.2, Verizon (2016)-USA No.3, Vodafone (2017)-UK No.4, Telefonica (2017)-Spanish No.5, Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6, Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7, Orange (2016)-Europe and Africa No.9, China Telecom (2017)-China No.10, Kaplan and Norton (1992)

ตัวแปรอิสระที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี
 มีองค์ประกอบตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านการบริหารความเสี่ยง 2) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ 3) ด้านตลาดทุนและการเงิน ตามที่เสนอของ China Mobile (2017)-Hong Kong No.1, AT&T (2016)-USA No.2, Verizon (2016)-USA No.3, Vodafone, (2017)-UK No.4, Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6, Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7, Orange (2016)-Europe and Africa No.9, China Telecom (2017)-China No.10, Kaplan and Norton (1992)

ตัวแปรอิสระที่ 3 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม มีองค์ประกอบ
 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน 3) คณะกรรมการกำกับดูแล ตามที่เสนอของ China Mobile (2017)-Hong Kong No.1, Verizon (2016)-USA No.3, Telefonica (2017)-Spanish No.5, Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7, China Telecom (2017)-China No.10, Kaplan and Norton (1992)

ตัวแปรอิสระที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม มีองค์ประกอบ
 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) เทคโนโลยีใหม่ 2) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี 3) โตรคมนาคม 4) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ตามที่เสนอของ China Mobile (2017)-Hong Kong No.1, AT&T (2016)-USA No.2, Verizon (2016)-USA No.3, Vodafone (2017)-UK No.4, Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6, Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7, Orange (2016)-Europe and Africa No.9, China Telecom (2017)-China No.10

ตัวแปรอิสระที่ 5 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน มีองค์ประกอบ 5 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามที่เสนอของ China Mobile (2017)-Hong Kong No.1, Verizon (2016)-USA No.3, Vodafone (2017)-UK No.4, Telefonica (2017)-Spanish No.5, Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6, Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7, America Movil (2017)-USA No.8, China Telecom (2017)-China No.10

ตัวแปรอิสระที่ 6 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร มีองค์ประกอบ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน 2) การเสริมสร้างทีมงานของเรา ตามที่เสนอของ China Mobile (2017), AT&T (2016)-USA No.2, Vodafone (2017)-UK No.4, Kaplan and Norton (1992)

ที่มาของตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) มีองค์ประกอบ 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ภาพลักษณ์องค์กร 3) ส่วนแบ่งทางการตลาด 4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) รายได้ที่เพิ่มขึ้น 6) การเติบโตของลูกค้ารายใหม่ ตามทัศนะของ Kim et al. (2004), Ekrem et al. (2005), Eshghi et al. (2007), Munusamy et al. (2010), Muneer (2012), Solomon and Nicholas (2012), Adepoju and Suraju (2012), Chen and Cheng (2012), Muhammad (2012), Doktorgrades (2013), Phavy (2013), Didia and Gladson (2015), Elvira and Shpëtim (2015), Gabriela and Florin (2015) Muhammad et al. (2016), และ Abdullah and Sanad (2017)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ หมายถึง เป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการกำหนดการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพในบริบทขององค์กร ซึ่งผลของความสามารถอยู่ในความเชี่ยวชาญขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี เป็นความรู้ความสามารถในด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านตัวชี้วัดทางการเงิน ด้านตลาดทุนและการเงิน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างรายได้ให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญด้านการควบคุม หมายถึง เป็นความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ กฎหมาย คณะกรรมการกำกับดูแล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของของกาปฏิรูปการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม หมายถึง ความรู้ความสามารถในการพัฒนาบริการใหม่ ๆ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นในด้านเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี ด้านโทรคมนาคม และความสามารถในการวิจัยและพัฒนา

ด้านทักษะความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน หมายถึง เป็นความรู้ความสามารถ และเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความสามารถในด้านทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร หมายถึง สร้างให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และสุดความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับองค์กร

สูง เพื่อให้องค์กรและตนเองนั้น ได้รับความสำเร็จ โดยองค์กรมุ่งเน้นมีสวัสดิการที่เพียงพอและจิตใจพนักงาน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) หมายถึง เป็นผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการได้รับ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ และบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดถือและนำมาสู่การปฏิบัติงาน ทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจและด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดขึ้นในพื้นที่อื่น ๆ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

วัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน เป็นมีผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร ให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะเอาชนะกับสถานการณ์ต่าง ๆ

การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการกำหนด คุณลักษณะและความสามารถของคนให้เหมาะสมกับงาน เหมาะสมกับสถานที่และเหมาะสมกับเวลา และเป็นกิจกรรมการสรรหาคนเก่ง ตั้งแต่การกำหนด การระบุ การรับสมัคร การคัดเลือก การพัฒนา การรักษา การให้รางวัล และการสืบทอดตำแหน่งหน้าที่

เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง เครื่องมือที่เชื่อมต่อด้วยอินเทอร์เน็ต เครือข่ายออนไลน์มีการใช้กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งเทคโนโลยีที่นิยมนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก เป็นเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังเป็นที่นิยมของคนในยุคปัจจุบันและยังนับได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจและมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งจะ使人ส่วนใหญ่มีความสะดวกสบายในการใช้ชีวิตประจำวันมากขึ้น โดยการเชื่อมต่อผ่านเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต

ความจงรักภักดี หมายถึง ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการที่มีทัศนคติในเชิงบวกและมีความต้องการที่จะใช้บริการกับองค์กรในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

คุณภาพในการให้บริการ หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลให้เห็นถึงคุณภาพการบริการที่ผู้ให้บริการมีต่อลูกค้าอย่างจริงใจและเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง เป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อผู้ให้บริการและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพพจน์ที่ดีขององค์กรที่มีต่อลูกค้าที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของผู้ให้บริการ และส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

ส่วนแบ่งทางการตลาด หมายถึง เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นว่าผู้ให้บริการประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน โดยดูจากจำนวนส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นที่แสดงให้เห็นว่าผู้ให้บริการมีรักษฐานลูกค้าเก่าไว้ได้เป็นอย่างดี มีการเพิ่มลูกค้าใหม่ และสามารถสร้างผลงานที่เป็นที่พึงพอใจได้จากลูกค้าจึงส่งผลทำให้มีส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หมายถึง ผู้ให้บริการมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการบริการใหม่ ออกสู่ตลาดอย่างเสมอ และเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบให้เหนือกว่าคู่แข่งด้วยการมีนวัตกรรมที่ใหม่และทันสมัยกว่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

รายได้ที่เพิ่มขึ้น หมายถึง ผู้ให้บริการได้รับความสำเร็จจากการบริหารงานทำให้องค์กรสามารถสร้างรายได้และกำไรในการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่เพิ่มขึ้นให้กับองค์กร

การเติบโตของลูกค้ารายใหม่ หมายถึง เป็นปัจจัยมีผลจากความจงรักภักดีของลูกค้าและการบริหารจัดการคุณภาพที่มีความเป็นเลิศทางธุรกิจที่ทำให้ผู้ให้บริการมีจำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มมากขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบในการบริหารงานในองค์กรที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร จากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เป็นองค์ประกอบที่เป็นรูปแบบและแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ซึ่งในการทบทวนวรรณกรรมจะทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีสัมพันธ์และมีความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระของงานวิจัย ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการในการพัฒนาองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรโทรคมนาคม
2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม
 - 2.1 ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์
 - 2.2 ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี
 - 2.3 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญด้านการควบคุม
 - 2.4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม
 - 2.5 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน
 - 2.6 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร
3. แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategies)
4. แนวคิดเชิงทฤษฎี การบริหารงาน
5. เครื่องมือสำหรับใช้วัดความสำเร็จ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดความสำเร็จขององค์กรโทรคมนาคม

กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในทั่วโลกได้มีการเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถตอบสนองและอำนวยความสะดวกให้กับคนในยุคปัจจุบัน โดยมีการส่งผลให้คนสามารถดำเนินชีวิตกันได้ง่ายขึ้น โดยองค์กรชั้นนำในด้านอุตสาหกรรม

โทรคมนาคมของโลกต่างมีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วยคุณภาพในการให้บริการที่ทันสมัยและรวดเร็ว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน เพราะเนื่องจากภายในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมได้มีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละองค์กรต่างได้มีกลยุทธ์ที่สำคัญและมุ่งเน้นขับเคลื่อนให้องค์กรได้รับความสำเร็จจากปัจจัยต่าง ๆ ที่นำพาให้องค์กรได้รับความสำเร็จในตลาดอุตสาหกรรม อีกทั้งส่งผลให้องค์กรเป็นผู้นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย โดยมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในด้านอุตสาหกรรมโทรคมนาคมดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล

นิยามแนวคิดของเทคโนโลยีดิจิทัล

United States International Trade Commission (2017) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลว่า การค้าดิจิทัลมีบทบาทสำคัญยิ่งในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์การให้บริการดิจิทัลที่มีแข่งขันได้ทั่วโลกมากที่สุด และเป็นความสามารถในการเคลื่อนย้ายข้อมูลผ่านเครือข่ายดิจิทัล โดยได้เปลี่ยนวิธีการทำงานของอุตสาหกรรมเป็นหลัก ซึ่งบริษัทในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั่วทั้งประเทศได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทันสมัยหรือมีพัฒนาปรับปรุงการให้บริการกับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาธุรกิจต่าง ๆ มีความพยายามที่จะทำให้รูปแบบการให้บริการขององค์กรนั้นมีความพร้อมเพื่อรองรับในการดำเนินธุรกิจ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 3 ประเภท มาใช้ในองค์กร ซึ่งได้แก่

1. อุปกรณ์เชื่อมต่อและเทคโนโลยี การจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ Internet of things (IoT) “อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง”
2. เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติอื่น ๆ
3. ระบบคลาวด์เพื่อใช้สำหรับการประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ขั้นสูง เพื่อสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัลที่ต้องใช้เทคโนโลยีเหล่านี้เป็นหลัก

โดยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยุคปัจจุบันได้นิยมนำมาใช้กันอยู่ 2 หลักใหญ่ ๆ ซึ่งได้แก่

อีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) หมายถึง การขายสินค้าหรือบริการที่ดำเนินการผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เชื่อมต่อด้วยอินเทอร์เน็ต ซึ่งในปัจจุบันเครือข่ายออนไลน์ได้มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อใช้ในการรับใบสั่งซื้อรวมถึงการชำระเงินสำหรับสินค้าหรือบริการบางประเภทการจัดส่งอาจดำเนินการทางออนไลน์ได้ด้วยเช่นกัน หรือในกรณีที่มีการจัดการสินค้าผ่านทางระบบเครือข่ายหรือระบบโลจิสติกส์ โดยรูปแบบการค้าอีคอมเมิร์ซที่ใช้แพลตฟอร์มเป็นหลักประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ผู้บริโภคที่มีสิทธิ์เข้าถึงอินเทอร์เน็ต ข้อมูลและ

เว็บไซต์ 2) แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซที่มีฟังก์ชันในการค้นหาที่มีประสิทธิภาพ 3) สำหรับลูกค้าในเชิงพาณิชย์ที่มีการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างปลอดภัย 4) มีการให้บริการทางการเงิน/ การชำระเงิน เพื่อตรวจสอบและทำธุรกรรมต่าง ๆ และ 5) ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์สำหรับในการจัดส่งแบบเร่งด่วน สำหรับยอดขายอีคอมเมิร์ซ B2B และ B2C เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา โดยอีคอมเมิร์ซ B2B ในทั่วโลกมีมูลค่าถึง 23.9 ล้านล้านดอลลาร์ ในปี พ.ศ. 2563 และอีคอมเมิร์ซ B2C มูลค่ารวม 3.8 ล้านล้านดอลลาร์ในสำหรับปีเดียวกัน ซึ่งในการขยายตัวครั้งนี้เกิดขึ้นจากการขยายตัวของแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวหน้าและมีความทันสมัย โดยระบบคอมพิวเตอร์คลาวด์ที่สามารถช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายได้ โดยได้รวมกระบวนการ Back-and front-end เทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของการเติบโตของอีคอมเมิร์ซ เนื่องจากผู้บริโภคและธุรกิจใช้อุปกรณ์เคลื่อนที่มาร์ทโฟนและแท็บเล็ตมากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกในการจ่ายเงินและการจัดส่ง โดยแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซมาร์เก็ตติ้ง เช่น eBay, Etsy และ Symphony ช่วยให้การค้าระหว่างประเทศสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น

อุตสาหกรรมอีคอมเมิร์ซในทั่วโลกของกำลังเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในขณะที่ธุรกิจได้มีการเปลี่ยนระบบซัพพลายเชนและระบบการจัดจำหน่ายแบบเดิมด้วยแพลตฟอร์ม และมีระบบคลาวด์ที่ทันสมัย โดยแพลตฟอร์มเหล่านี้ได้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดหาสินค้าคงคลัง การจัดการคำสั่งซื้อและระบบโลจิสติกส์ที่เชื่อมต่อกับผู้ผลิต ซัพพลายเออร์ ตัวแทนจำหน่ายและผู้ให้บริการ เช่นปีโตรเลียมผลิตภัณฑ์ยานยนต์เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอาหาร เป็นต้น

ส่วนในด้าน Internet of things (IoT) “อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง” หมายถึงเครือข่ายที่ต่อเนื่องที่เชื่อมต่อซึ่งสามารถรวบรวมและแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเซ็นเซอร์และอุปกรณ์อื่น ๆ ได้ โดยที่อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ถูกเชื่อมโยงทุกสิ่งสู่โลกอินเทอร์เน็ต ทำให้มนุษย์สามารถสั่งการควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น การเปิด-ปิด อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า (การสั่งการเปิดไฟฟ้าภายในบ้านด้วยการเชื่อมต่ออุปกรณ์ควบคุมเช่น มือถือ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต) รถยนต์ โทรศัพท์มือถือ เครื่องมือสื่อสาร เครื่องมือทางการแพทย์ อาคาร บ้านเรือน เครื่องใช้ใน ชีวิตประจำวันต่าง ๆ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น)

Rafiullah, Sarmad, Rifaqat, and Shahid (2012) ได้ให้คำนิยามของเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลว่าเป็นความก้าวหน้าของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและมีศักยภาพสูง

Holland, Erickson, and Widmar (2013) ได้ให้คำนิยามของเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลว่าอย่างน้อยก็เป็นเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำไปใช้ในการเกษตรได้ ซึ่งอย่างไรก็ตามความแม่นยำในเทคนิคที่จะนำใช้จะได้มีการพัฒนาให้มีความก้าวหน้าทันสมัยที่สามารถวัดผลและนำไปใช้เพื่อปรับปรุงได้

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล จึงสรุปได้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลโดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เชื่อมต่อด้วยอินเทอร์เน็ต เครือข่ายออนไลน์มีการใช้กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งเทคโนโลยีที่นิยมนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก ซึ่งได้แก่ อีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) และ Internet of things (IoT) “อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง เป็นเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังเป็นที่นิยมของคนในยุคปัจจุบันและยังนับได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจและมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งจะทำให้คนส่วนใหญ่มีความสะดวกสบายในการใช้ชีวิตประจำวันมากขึ้น โดยการเชื่อมต่อผ่านเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

จากการรวบรวมแนวคิดของปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรอุตสาหกรรมโทรคมนาคมชั้นนำของโลกที่ติดอันดับ 1-10 ของโลกและอันดับ 1 ในภูมิภาคเอเชีย ทำให้ผู้วิจัยได้เกิดแนวคิดในการสร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานและพัฒนาองค์กรในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมจึงทำให้พบตัวแปรในกรอบแนวคิดที่จะนำมาใช้ในรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ที่มีความสัมพันธ์และมีความสอดคล้องกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม เพื่อนำปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์ไปสร้างกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารวบรวม ปัจจัยของความสำเร็จขององค์กรอุตสาหกรรมโทรคมนาคมชั้นนำของโลกและในภูมิภาคเอเชีย บทความวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาสังเคราะห์ได้เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยถึงรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยมีรายงานประจำปี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

นิยาม แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมชั้นนำ

แนวคิดของปัจจัยสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรมองค์กรโทรคมนาคมชั้นนำในโลกและในภูมิภาคเอเชียที่ประสบความสำเร็จ โดยได้มีแนวคิดของปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรดังนี้
อันดับที่ 1 บริษัท China Mobile ที่ประเทศฮ่องกง

บริษัท China Mobile เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 1 ของโลกที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน โดยบริษัท China Mobile (2017) ได้สร้างระบบประกันคุณภาพแบบ End-to-end ที่ขึ้นอยู่กับความรู้ของลูกค้าเพื่อเพิ่มคุณภาพและความสามารถในการให้บริการ ซึ่งในครึ่งปีแรกของปี ค.ศ. 2017 บริษัท China Mobile ได้นำเอาระบบประกันคุณภาพแบบ End-to-end นี้มาใช้เป็นเกณฑ์วัดความพึงพอใจของลูกค้า และสำหรับในการให้บริการในด้าน 4G บริการของบริษัท China Mobile ได้รับการจัดอันดับเป็นอันดับ 1 ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ซึ่งจากการมุ่งเน้นในความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จและถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่ 1 ของโลก สำหรับอุตสาหกรรมโทรคมนาคมนั้น โดยในช่วง 20 ปี ที่ผ่านมามองค์กรได้รับความสำเร็จอย่างมากในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งองค์กรได้วางรากฐานต่าง ๆ ไว้ในประวัติศาสตร์ด้านการสื่อสารโทรคมนาคม โดยบริษัทจะยังคงเดินหน้าและเอาชนะความท้าทายบนเส้นทางสู่ความสำเร็จนี้ต่อไป ซึ่งในปัจจุบันบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการชั้นนำระดับโลกในด้านนวัตกรรมบริการในระบบดิจิทัลและในการมุ่งมั่นขององค์กรในด้านนี้จะส่งผลทำให้เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นขององค์กรต่อไป

โดยบริษัท China Mobile ยังได้กล่าวถึงความสำเร็จขององค์กรว่า บริษัท China Mobile เป็นองค์กรที่ยังคงตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยเฉพาะในการรับส่งข้อมูลที่มีการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้องค์กรยังคงมีความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจในด้าน 4G จากผู้ให้บริการรายอื่น ๆ โดยองค์กรมุ่งมั่นที่จะรักษามาตรฐานในการรับส่งข้อมูลนี้ไว้ ซึ่งทำให้บริษัทมีความมั่นใจว่ารายได้ขององค์กรได้เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีการมุ่งมั่นถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่องค์กรได้รับ โดยจะประกอบไปด้วย

1. กลุ่มตลาดบ้าน (Household market) ในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2560 องค์กรยังคงดำเนินกิจกรรมของบรอดแบนด์เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ และเพื่อเป็นการยกระดับความเร็วและคุณภาพของเครือข่ายโดยมุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายของลูกค้าร่วมกัน ดังนั้น จึงทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาบรอดแบนด์และ 4G ไปพร้อมกัน และในขณะเดียวกันทางองค์กรก็เร่งการอัปเดตความเร็วของบรอดแบนด์ ควบคู่ไปซึ่งส่งผลทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จ โดยจะเห็นได้ว่าธุรกิจบรอดแบนด์ได้มีการเติบโตขึ้นทั้งในส่วนแบ่งการตลาด ลูกค้า และรายได้ ทำให้มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วโดยมียอดสุทธิเพิ่มขึ้น 15.42 ล้านราย ทำให้ลูกค้าบรอดแบนด์ไร้สายเพิ่มขึ้นเป็น 93.04 ล้านราย ซึ่งองค์กรได้ตั้งเป้าหมายที่จะขยายฐานลูกค้าบรอดแบนด์ ไปให้มีมากกว่า 100 ล้านราย ภายในช่วงปลายปี พ.ศ. 2560 ซึ่งในขณะเดียวกันองค์กรยังได้เห็นสัดส่วนของรายได้และลูกค้าที่เพิ่มขึ้นซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จ

2. กลุ่มตลาดองค์กร (Corporate market) ในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2560 องค์กรได้มีการขยายธุรกิจ โดยมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าขององค์กร โดยร่วมกันสร้างผลประกอบการที่ดีทั้งในแง่ฐานของลูกค้าและรายได้ โดยให้บริการลูกค้าที่มีจำนวนมากกว่า 5.90 ล้านคน และองค์กรยังมีรายได้จากการให้บริการข้อมูลทางด้านโทรคมนาคมที่เพิ่มขึ้น 25.3% ซึ่งคิดเป็น 1 ใน 3 ของตลาดโดยรวม และองค์กรยังได้มีการจัดตั้งโครงสร้างทางธุรกิจที่ช่วยเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจโดยเฉพาะและธุรกิจไอดีซี (Internet data center) ซึ่งองค์กรได้เป็นผู้นำในของธุรกิจในด้านนี้ เนื่องจากมีอัตราที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 38.4% และ 97.1% ตามลำดับ

3. ตลาดธุรกิจ (Emerging business market) องค์กรได้มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างแรงผลักดันให้กับตลาดธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ โดยมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและขยายฐานลูกค้าของธุรกิจใหม่ ๆ โดยในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2560 การให้บริการแอปพลิเคชันและข้อมูลมีรายได้เพิ่มขึ้น 12.1% โดยมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรได้เร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ดิจิทัลที่มีการแข่งขัน และในขณะเดียวกันก็เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจในด้านเนื้อหาและแอปพลิเคชัน เพื่อที่จะเพิ่มประสบการณ์ของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2560 นี้ ได้มีผู้ใช้งานแอปเฉลี่ยรายเดือนสำหรับสื่อดิจิทัลของ MIGU มีจำนวนเกินกว่า 100 ล้านคน และเป็นองค์กรที่มีการเข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์มากที่สุด 100 อันดับแรก ซึ่งองค์กรพยายามที่จะแนะนำเนื้อหาที่หลากหลายและเพิ่ม CDN (Content distribution network) ขององค์กร

ในขณะเดียวกันองค์กรจะใช้ประโยชน์จากข้อดีของการเป็นผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) โดยองค์กรได้มีการสนับสนุนการพัฒนาระบบบนแพลตฟอร์ม ด้วยความสามารถหลักขององค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารโทรคมนาคม อินเทอร์เน็ตและ IoT (Internet of things) แพลตฟอร์มแบบเปิดที่องค์กรได้ให้บริการ และมีการสนับสนุนการพัฒนาแอปพลิเคชันเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง

สำหรับธุรกิจองค์กรได้พบกับแนวโน้มทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงและมีความท้าทายที่เพิ่มขึ้น โดยองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่ถูกต้องและมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น China Mobile ต้องระมัดระวังเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันโดยไม่กระทบต่อกลยุทธ์ในระยะยาวและรักษาความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่เพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาว และองค์กรมีเป้าหมายที่ต้องเร่งสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความได้เปรียบด้านการแข่งขันขององค์กรให้มากยิ่งขึ้น

4. การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม Corporate governance and social responsibility) องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะรักษาระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้ โดยมีการใช้การบริหารความเสี่ยงอย่างเข้มงวดและเพิ่มความโปร่งใส สำหรับในด้านการกำกับดูแลกิจการของ

องค์กรได้มีการปรับปรุงโครงสร้างและประสิทธิภาพของนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งมาจนถึงปี พ.ศ. 2560 นี้ องค์กรสามารถได้รับรางวัลจากสถาบันต่าง ๆ ในการการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้องค์กรได้มีตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของเราด้วยการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยเป้าหมายของเราคือการสนับสนุนกลยุทธ์ทางยุทธศาสตร์ระดับชาติ “Internet +” และเพื่อเป็นผู้ประกอบการที่สนับสนุนด้านนวัตกรรม ตลอดจนผลักดันการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างกว้างขวาง

โครงการ “Internet + Education” ของไชน่า โมบายได้ร่วมมือกับครูนักเรียนและผู้ปกครอง 90 ล้านคน ผ่านโครงการ “Internet + Agriculture” องค์กรได้สร้างสถานีบริการหมู่บ้านจำนวน 300,000 สถานี เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรจำนวน 200 ล้านราย โครงการ “Internet + Healthcare” ขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับแพทย์และผู้ป่วยมากกว่า 70 ล้านคน

ในด้านความปลอดภัยของเครือข่ายและข้อมูลองค์กรมุ่งเน้นในการป้องกันพฤติกรรมที่ละเมิดสิทธิของลูกค้านรวมทั้งสแปมทางอินเทอร์เน็ตและข้อความขยะ โดยในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2560 เราได้สกัดกั้นการละเมิดสิทธิในโทรจากต่างประเทศ จำนวน 31.42 ล้านครั้ง การร้องเรียนเกี่ยวกับข้อความขยะลดลง 28.6% เมื่อเทียบอัตราส่วนต่อปี และในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการริเริ่มในระยะยาวองค์กรยังคงมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างบริการด้านการสื่อสารโทรคมนาคมเคลื่อนที่และบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงของในพื้นที่ห่างไกลของจีน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เรามีหมู่บ้าน 122,000 แห่ง ที่มีช่องทางโทรศัพท์และ 51,000 หมู่บ้าน บริษัทประสบความสำเร็จในการใช้แผนฉุกเฉินขององค์กรในขณะที่เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่สำคัญองค์กรสามารถนำพนักงานไปที่เกิดเหตุเพื่อช่วยเหลือ และทำการซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวกทางโทรคมนาคมและการสื่อสารฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็ว

5. มองไปข้างหน้า (Future outlook) เป็นแนวโน้มสำหรับ “คลื่นลูกใหม่ของการปฏิวัติเทคโนโลยีสารสนเทศและการปฏิรูปอุตสาหกรรมที่ได้เกิดขึ้นทั่วโลก องค์กรจะตอบสนองต่อแนวโน้มดังกล่าวอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรสามารถรับโอกาสและตอบสนองความท้าทายใหม่ ๆ โดยองค์กรจะเพิ่มความเร็วในการขยายขอบเขตการให้บริการของในแนวคิด และตามแนวคิดขององค์กรและจะดำเนินการต่อเพื่อแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการเชื่อมต่อ โดยองค์กรได้มุ่งเน้นไปที่ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

5.1 ปฏิบัติตามแนวโน้มทางเทคโนโลยีล่าสุดและการกระชับข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสาร โทรคมนาคมขององค์กร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ริเริ่มการอัปเดตเครือข่ายแบบเดิมไปสู่ข้อมูลขนาดใหญ่ซึ่งเป็นเชิงรุกได้อย่างแม่นยำและชาญฉลาด โดยเครือข่ายในอนาคตที่กำลังพัฒนาจะมีประสิทธิภาพในการควบคุม มีความคล่องตัวและที่สำคัญมีความปลอดภัย

สูง ทั้งนี้องค์กรได้เน้นการสร้างสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ระดับพรีเมียม 4G ซึ่งเป็นเครือข่ายในการเข้าถึงบรอดแบนด์ที่มีคุณภาพสูงและเครือข่ายเนื้อหาในรูปแบบใหม่ โดยเราได้เริ่มสร้างเครือข่าย IoT บนมือถือของเราใน 346 เมืองทั่วประเทศจีน และเร่งการเปลี่ยนไปใช้เครือข่ายระบบคลาวด์ซึ่งอ้างอิงกับ SDN (Software defined networking) และ NFV (Network function virtualization) China Mobile เป็นผู้บุกเบิกการกำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ 5G ในการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานโดยรวมและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในปีนี้อค์กรจะเริ่มทดสอบภาคสนามสำหรับ 5G และขับเคลื่อนธุรกิจไปข้างหน้าโดยคำนึงถึงความสมบูรณ์ของมาตรฐาน 5G และรูปแบบธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

5.2 การรวมตัวกันของ “เครือข่าย 4G ที่กำลังเติบโต” ในขณะที่องค์กรได้ใช้วิธีการที่มีขนาดใหญ่ในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด โดยการสร้างโครงสร้างทางธุรกิจที่คล่องตัวรูปแบบการพัฒนาที่ก้าวล้ำ ด้วยการผนวกรวมกลยุทธ์ของแอปพลิเคชันเครือข่าย 4G และบริการระดับพรีเมียม โดยองค์กรมุ่งมั่นที่จะเพิ่มจำนวนลูกค้า 4G ให้มากขึ้นกว่า 630 ล้านราย และลูกค้า VoLTE จะมีจำนวนมากกว่า 150 ล้านราย ภายในสิ้นปี พ.ศ. 2560 และองค์กรยังมีอีกหนึ่งความคิดริเริ่มที่สำคัญคือการส่งเสริม Smart home gateway โดยนำเสนอบริการสมาร์ทที่ครบวงจรที่ครอบคลุมบริการด้านการสื่อสาร ครอบครัวยุคใหม่และชีวิตอย่างครบวงจร โดยเป้าหมาย คือการเพิ่มสัดส่วนการถือครองกล่องรับสัญญาณดิจิทัลเป็น 45% ภายในสิ้นปี พ.ศ. 2560 ซึ่งจะเป็นการเพิ่มระดับการเชื่อมต่อและค่าบริการภายในครัวเรือน ในภาคธุรกิจแนวคิดและตลาดบริการองค์กรอัจฉริยะเรามุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของเราและขยายฐานลูกค้าของธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ของเรา

5.3 China Mobile มุ่งมั่นที่จะให้การสนับสนุนด้านบริการที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ โดยจะยังคงขับเคลื่อนการพัฒนา “อินเทอร์เน็ต +” และเมืองอัจฉริยะควบคู่ไปกับกลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ เช่นอินเทอร์เน็ตอุปกรณ์สมาร์ตกับยานพาหนะ การรักษาความปลอดภัยและการเฝ้าระวัง ตลอดจนอุตสาหกรรมการผลิต นอกจากนี้ บริษัทยังจะเพิ่มการใช้งาน IoT โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มการเชื่อมต่อแบบสมาร์ต 100 ล้านชุด ในปี พ.ศ. 2557 นอกจากนี้ องค์กรยังจะช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการกำหนดยุทธศาสตร์การให้บริการด้านดิจิทัลของเรา เสริมสร้างความสามารถด้านบริการด้านไอซีทีและส่งเสริมการประยุกต์ใช้ระบบคลาวด์ คอมพิวเตอร์ ข้อมูลขนาดใหญ่ อินเทอร์เน็ตในอุตสาหกรรมและอื่น ๆ เพื่อรักษาส่วนแบ่งของการเติบโตไว้

5.4 China Mobile ได้สร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรมเพื่อการทำงานร่วมกันและการเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรจะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้เข้าร่วมรายอื่นในการสร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรมที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับนวัตกรรมดิจิทัลได้ องค์กรจะปลูกฝังความร่วมมืออย่าง

ลึกซึ่งในด้านต่าง ๆ เช่น การขยายตัวของภาคธุรกิจแนวตั้งการตลาดแบบ Terminal และบริการดิจิทัล เฉพาะเมื่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทำงานร่วมกันเพื่อสร้างอุตสาหกรรมที่เติบโตมากขึ้น นั่นก็คือ การเติบโตอย่างยั่งยืน

อันดับที่ 2 ของโลก บริษัท AT&T ในประเทศสหรัฐอเมริกา

บริษัท AT&T (2016) ในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นอีกหนึ่งบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 2 ของโลกที่ประสบความสำเร็จจากการบริหารงาน โดยบริษัท AT&T ได้เน้นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งมีอยู่ 2 ด้านหลัก ที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน (Financial outlook)

AT&T (2016) จากการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรที่มีอย่างต่อเนื่องบวกกับการสนับสนุนจาก Direc TV การดำเนินงานในเม็กซิโกและละตินอเมริกาและการซื้อกิจการ Time Warner จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไป ซึ่งในปี พ.ศ. 2016 ปีก่อนองค์กรยังคงมีรายได้เพิ่มส่วนแบ่งผลกำไรจากการดำเนินงานที่ปรับขึ้นและมีผลกำไรปรับเพิ่มขึ้นถึงแม้ว่าจะมีสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงก็ตาม นอกจากนี้องค์กรยังมีความแข็งแกร่งในด้านกระแสเงินสด ในขณะที่ยังคงลงทุนเพื่อการเติบโตและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งองค์กรได้คาดการณ์ว่ากลยุทธ์ของจะช่วยให้สามารถสร้างรายได้ให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับกำไรต่อหุ้นและอัตรากำไรจากการดำเนินงานได้มากขึ้น

2. ทีมของเรา (Our team)

AT&T (2016) ได้กล่าวว่า สิ่งที่องค์กรได้ประสบความสำเร็จในปี พ.ศ. 2560 เป็นไปได้เพียงเพราะคนขององค์กร เพราะเนื่องจาก “คน” ไม่ใช่แค่พนักงานสำหรับในวันนี้เท่านั้น แต่พวกเขาเป็นพนักงานสำหรับวันในพรุ่งนี้อีกด้วย ซึ่งนอกเหนือจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันแล้ว พนักงานขององค์กรกำลังใช้ประโยชน์จากการฝึกอบรมและเพิ่มโอกาสใหม่ ๆ ในการช่วยเตรียมงานในวันพรุ่งนี้ และสิ่งที่องค์กรได้ทำอยู่คือ ให้การฝึกอบรมกับพนักงาน และทำให้พนักงานมีความรู้ด้านการเงินและเครื่องมือวางแผนทางการเงินเพื่อช่วยให้พวกเขาบรรลุการเกษียณอายุที่มั่นคงกับชีวิต องค์กรมีโปรแกรมเงินบำนาญของพนักงานเพื่อรักษาความมั่นคงให้กับพนักงานและผู้เกษียณอายุ ซึ่งในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา องค์กรมีส่วนร่วมมากกว่า 10 พันล้านดอลลาร์ในแผนการบำนาญของพนักงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นแผนการที่ดีที่สุดในสหรัฐอเมริกา อีกทั้งความมุ่งมั่นขององค์กรคือการลงทุนในทีมงานและองค์กร ได้สนับสนุนให้ชุมชนมีชีวิตที่ดีด้วย ทั้งนี้ทางองค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าทีมงานขององค์กรจะทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีตามที่ลูกค้าคาดหวังได้อย่างต่อเนื่อง

อันดับที่ 3 บริษัท Verizon (2016) ในประเทศสหรัฐอเมริกา

บริษัท Verizon (2016) ในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นอีกหนึ่งของบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 3 ของโลก โดยองค์กรได้มุ่งเน้นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยการนำเสนอระบบเครือข่าย 5G ที่ทันสมัย เพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการลูกค้า

Verizon (2016) ได้กล่าวว่าองค์กรได้เตรียมพร้อมสำหรับโอกาสในการเติบโตเหล่านี้เราได้สร้างฐานปฏิบัติการของระบบเครือข่าย 5G ที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา และในปี ค.ศ. 2016 องค์กรได้ดำเนินการทดลองทางเทคนิคที่ประสบความสำเร็จในโครงสร้างพื้นฐาน 5G และมีสมาชิกทางค้าใน 11 ประเทศทั่วโลก เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการให้บริการในระบบไร้สายแบบคงที่ โดยปัจจุบันองค์กรมีการให้บริการและทำงานร่วมกับลูกค้าในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบของอุปกรณ์และส่วนประกอบเครือข่ายเพื่อให้ระบบเครือข่าย 5G เป็นจริง ซึ่งในการพัฒนาในด้านนี้จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งในตลาด และเพื่อเป็นการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า

จากแบบสำรวจความพึงพอใจถึงคุณภาพในการบริการการสื่อสารในปี ค.ศ. 2016 เพื่อให้เห็นถึงคุณภาพของบริการการสื่อสารขององค์กร Verizon โดยองค์กรได้ทำการสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า ซึ่งผลการสำรวจพบว่า องค์กรของเราได้ระดับความพึงพอใจอยู่ในอันดับ 1 ใน 3 สำหรับใน 4 ภูมิภาคโดยเฉพาะการให้บริการอินเทอร์เน็ตสำหรับที่อยู่อาศัยซึ่งได้เป็นอันดับ 1 ใน 6 ภูมิภาคที่ได้ทำการสำรวจโดยใช้ระบบไร้สายและ และในอันดับ 1 ของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ลูกค้าองค์กรธุรกิจได้ให้คะแนนและได้กล่าวถึงความเป็นเลิศของเครือข่ายขององค์กร อีกทั้งในด้านการให้บริการที่พนักงานขององค์กรได้มีความทุ่มเท มุ่งมั่นที่จะให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง

การเติบโตในการสร้างแพลตฟอร์ม

เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตในอนาคตองค์กรกำลังพัฒนาแพลตฟอร์มในด้านเนื้อหาและแอปพลิเคชันที่จะช่วยเพิ่มการใช้งานในเครือข่ายและสร้างรายได้จากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานระดับโลก จากผลงานที่ผ่านมาขององค์กร องค์กรได้ใช้ช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมเพื่อขยายธุรกิจ และขับเคลื่อนอุตสาหกรรมไปข้างหน้า และในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งทางองค์กรของได้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้พัฒนาขีดความสามารถการสร้างทรัพยากรมนุษย์และส่งผลทำให้เครือข่ายขององค์กรแข็งแกร่งขึ้นเร็วขึ้นและดีขึ้นเพื่อที่เราจะได้เป็นบริษัทชั้นนำในยุคดิจิทัล

อันดับที่ 4 บริษัท Vodafone (2017) ในสหราชอาณาจักร

บริษัท Vodafone เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 4 ของโลกที่

ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงานโดยวัดความสำเร็จได้จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สามารถสะท้อนถึงกลยุทธ์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้ธุรกิจมีการเติบโต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย นำมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงการดำเนินงานของที่ได้รับความสำเร็จ โดยมีปัจจัยดังนี้

1. ครอบคลุมพื้นที่ 4G ใน Europe โดยองค์กรมุ่งเน้นเพื่อให้ 4G ครอบคลุมในทุกพื้นที่ในทั่วยุโรปโดยเป็นหนึ่งในเป้าหมายหลักของโครงการ Spring ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีขึ้น จากการที่องค์กรได้มีการกระตุ้นการใช้ข้อมูลและยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ ส่งผลทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ว่าจะต้องครอบคลุมทั่วถึง 90% ในทั่วยุโรป

2. ความหลากหลายขององค์กร มีผู้บริหารระดับอาวุโสที่เป็นสตรี (รวมถึงทีมผู้บริหารระดับสูง) ที่ทำให้องค์กรมีความหลากหลายในการบริหารงานและมีความสามารถในการทำธุรกิจจนมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. มีรายได้เพิ่มมากขึ้น โดยการเติบโตของรายได้ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเพิ่มฐานลูกค้า ARPU (ลูกค้ารายได้สูง) ที่มีเสถียรภาพ โดยเป้าหมายขององค์กรคือมีรายได้ที่มีการเติบโตจากการให้บริการ และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนี้อีกครั้งในปี พ.ศ. 2560 นี้

4. ประสิทธิภาพทางการเงิน ในปี พ.ศ. 2560 นี้เราได้ปรับปรุง KPI เพื่อวัดผลของการดำเนินงานหลักของและผลการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ขององค์กรอย่างถูกต้องมาก รวมถึงวัดผลในด้านการดำเนินงานทางการเงินของ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรได้มีการเพิ่มเป้าหมายทางด้านรายได้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้มีการปรับขึ้นตามมาตรฐานเมื่อเทียบกับการเติบโตของรายได้จากการให้บริการ

อันดับที่ 5 บริษัท Telefonica (2017) ในประเทศสเปน

บริษัท Telefonica เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 5 ของโลกที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จดังนี้

1. ความมุ่งมั่นต่อลูกค้าขององค์กร ลูกค้าขององค์กรไม่เพียงแต่ต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเท่านั้น แต่ยังต้องการให้องค์กรมีการดำเนินงานที่โปร่งใสและซื่อสัตย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลางของทุกสิ่ง นี่คือเหตุผลที่องค์กรพยายามทำความเข้าใจกับความคิดเห็นและความต้องการของลูกค้า และคาดหวังจากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่เราต้องปฏิบัติตามมาตรฐานเพื่อให้ได้รับการไว้วางใจซึ่งถือเป็นสัญญาลูกค้ากับ Telefónica อย่างเสมอ โดยองค์กรมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการบนพื้นฐานของความโปร่งใสและมีคุณธรรม องค์กรจะต้องนำเสนอสิ่งที่เรามั่นใจได้ว่าสามารถ

บรรลุตามที่ได้ตั้งไว้ได้ โดยเรามีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และข้อมูลที่มีเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของเรา

2. ความมุ่งมั่นของพนักงาน (Our employee commitment) พนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของบริษัท ความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นของพนักงานคือกลยุทธ์และกุญแจที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ตามเป้าหมายได้

2.1 การพัฒนาวิชาชีพ องค์กรมีการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของพนักงานและสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของพวกเขา ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงให้พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การคัดเลือกการฝึกอบรมการรับสมัครและการส่งเสริมการขายขององค์กรขึ้นอยู่กับเกณฑ์ความสามารถและความชำนาญที่ชัดเจน องค์กรได้มีส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงผลงานที่ได้รับการประเมินตามเป้าหมายของบริษัท องค์กรได้มีการสนับสนุนการประเมินผลเพื่อร่วมกันพัฒนาผลงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น และนอกจากนี้องค์กรยังต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานด้วยการฝึกอบรม ในด้านทรัพยากรสารสนเทศและเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างอาชีพ ชีวิตส่วนบุคคล และค่าตอบแทน

2.2 การบริหารแรงงานด้วยความเป็นธรรม องค์กรมีการบริหารงานที่ให้การชดเชยเป็นธรรมและเหมาะสมกับพนักงาน โดยพนักงานขององค์กรเราสามารถรับประกันได้ว่าพนักงานทุกคนสามารถใช้สิทธิแรงงานของตนและไม่มีการบังคับการใช้แรงงานในการข่มขู่การบังคับการข่มเหง การเลือกปฏิบัติด้วยความรุนแรงหรือการข่มเหง หรือการใช้แรงงานเด็กในสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กร ซึ่งองค์กรรับประกันว่าพนักงานขององค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแรงงานและเราไม่ยอมให้มีการกระทำที่ไม่เป็นมิตรต่อพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมสภาพแรงงาน องค์กรให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันกับทีมงานต่าง ๆ ถึงแม้ว่าจะมีความหลากหลายในสายงาน ซึ่งองค์กรเชื่อว่าการทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ จะสะท้อนความเป็นจริงของการดำเนินงานและสามารถคาดการณ์ถึงความต้องการของพนักงานได้ดีขึ้น โดยองค์กรมีการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเป็นธรรมและเป็นกลางโดยไม่มีอคติเกี่ยวกับเชื้อชาติ สีผิว สัญชาติ ชาติพันธุ์ ศาสนา เพศ รสนิยมทางเพศสถานภาพสมรส อายุ ความทุพพลภาพ โดยองค์กรมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานทุกคน

2.3 มีความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน เราสร้างกระบวนการที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อป้องกันอุบัติเหตุการบาดเจ็บและความเจ็บป่วยที่เกิดจากการทำงานในสถานที่ทำงานผ่านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การฝึกอบรมและการจัดการความเสี่ยงด้านแรงงาน และองค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานทุกคนของเราดูแลสุขภาพตนเองและสุขภาพของคนรอบข้างเป็นสำคัญอีกด้วย

อันดับที่ 6 บริษัท Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) ในประเทศญี่ปุ่น

Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 6 ของโลกที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จ มี 7 ด้าน (DOCOMO's seven strengths) ดังนี้

1. ด้านฐานลูกค้า ด้วยฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งประมาณ 58.5 ล้านคน ที่เป็นลูกค้าโทรศัพท์มือถือชั้นนำของประเทศที่ 43.6% ซึ่งองค์กรทำให้ลูกค้ายอมรับการพัฒนารูปแบบธุรกิจและการให้บริการใหม่ ๆ จากเรา
2. ด้านแบรนด์และชื่อเสียงทางสังคม องค์กรได้มีแบรนด์ที่เป็นอันดับ 1 ของประเทศ และมีความสามารถในการดำเนินงานติดอันดับในระดับประเทศ
3. ด้านหุ้นส่วน องค์กรได้สร้างหุ้นส่วนที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยองค์กรจะให้ความร่วมมือกับร้านค้าที่เข้าร่วมโครงการประมาณ 21,000 แห่ง และเครือข่ายร้านค้า 33 แห่งทั่วประเทศ โดยจะใช้ขนาดของร้านค้านี้เพื่อสร้างมูลค่าใหม่ให้กับองค์กร
4. ด้านทุนทางการเงิน ด้วยอัตราส่วนของส่วนของผู้ถือหุ้น 73.5% และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 0.04 และองค์กรมีพื้นฐานทางการเงินที่แข็งแกร่งและจะช่วยเร่งการพัฒนาบริการด้วยการเพิ่มความสามารถในการลงทุนถึงแม้จะต้องอาศัยเงินทุนเป็นจำนวนมากก็ตาม
5. ด้านความสามารถทางด้านวิจัยและพัฒนา องค์กรได้มีการพัฒนาทางด้านการจดจำภาพลักษณ์ ชื่อเสียงที่ดีขององค์กร และกำลังสร้างนวัตกรรมและบริการที่มีคุณภาพสูงตามมาอีกด้วย
6. ด้านการสื่อสารโทรคมนาคม สภาพแวดล้อมการสื่อสารโทรคมนาคมที่มั่นคงขององค์กรสนับสนุนการพัฒนาวิวัฒนาการของนวัตกรรมผ่านทางเครือข่ายโทรศัพท์มือถือที่ขยายตัวสู่พื้นที่ที่อยู่อาศัย และแม้แต่หุบเขาของภูเขาทั่วประเทศ
7. ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ จากธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคมองค์กรได้มีการพัฒนาด้านนวัตกรรมและความร่วมทั้งในด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาธุรกิจที่จะทำให้การใช้งานการค้าเชิงพาณิชย์เป็นไปอย่างรวดเร็วเท่าที่จะทำได้

อันดับที่ 7 บริษัท Deutsche Telekom (2017) ประเทศเดนมาร์ค

บริษัท Deutsche Telekom เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 7 ของโลกที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จ ดังนี้

1. ความพึงพอใจและความเรียบง่ายของลูกค้าในการดำเนินการของเรา
2. เคารพและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร
3. การร่วมทีม ที่มีความแตกต่างกัน
4. สถานที่ที่ดีที่สุดในการทำงานและการเติบโตอย่างยั่งยืน

โดยองค์กรต้องการเป็นบริษัทที่เติบโตอย่างยั่งยืน ที่สามารถสร้างความสุขให้แก่ลูกค้า สร้างมูลค่าให้แก่พนักงานและทำให้พนักงานชื่นชอบองค์กรการทำงานของพวกเขา การทำงานในยุคดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนแปลงโลกแห่งการทำงานสำหรับพนักงานของเราซึ่งเรามีโอกาสนับไม่ถ้วนในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับงาน โดยในด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ได้มีจุดมุ่งหมายที่หลากหลายในเรื่อง คน สถานที่ และเทคโนโลยี

ด้านคน

การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรมีการเติบโตขึ้น โดยได้รับแรงหนุนจากการก้าวสู่ยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงไม่มีจุดสิ้นสุดในตัวเอง แต่เป็นการแสดงถึงความต้องการอย่างไม่หยุดยั้งในการปรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและโครงสร้างการดำเนินงาน โดยจะสร้างทางเลือกใหม่สำหรับการสร้างคุณค่า “มนุษย์” ขณะที่โซเชี่ยลมีเดียและแพลตฟอร์มดิจิทัลได้ทำการปลดล็อกวิธีการใหม่ ๆ ในการแบ่งรูปแบบและลำดับชั้น โดยคนและพนักงานยังคงเป็นสิ่งที่สำคัญขององค์กร พนักงานขององค์กรจะมีประสบการณ์ในการใช้เครื่องมือดิจิทัล

จากผลการวิจัยขององค์กร สิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาโซลูชันด้านไอทีและการเรียนรู้ระบบดิจิทัลและการฝึกอบรมเพิ่มเติมได้ โดยใน ปี พ.ศ. 2560 องค์กรได้กำหนดมาตรฐานและได้นำพนักงานมากกว่า 10,000 คน มาการพัฒนาเพื่อเป็นการสร้างพื้นฐานที่ขยายวงกว้าง ซึ่งในแนวทางนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานประจำวันได้

ด้านสถานที่

สถานที่ทำงานในอนาคตจะได้รับการเปลี่ยนแปลง โครงการการทำงานในอนาคตของเรานำเสนอสภาพแวดล้อมที่ทันสมัยของสำนักงานแบบเปิดและโซนการทำงานที่ใช้ร่วมกันเพื่อส่งเสริมการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ในปี พ.ศ. 2560 องค์กรมีพนักงานจำนวน 18,000 คน ที่เยอรมัน โดยสำนักงานใหญ่ได้รับการปรับโครงสร้างที่สมบูรณ์พร้อมกับสถานที่ในเยอรมัน ซึ่งเป้าหมายของเราคือการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของเรา เนื่องจากองค์กรต้องการใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง

ด้านเทคโนโลยี

การทำงานที่ยืดหยุ่น องค์กรจะอัปเดตโทรศัพท์มือถือให้กับพนักงานจำนวน 50,000 คน ด้วยสมาร์ตโฟนรุ่นล่าสุดเพื่อให้ผู้คนสามารถเข้าถึงบริการล่าสุดได้มากขึ้น องค์กรต้องตระหนักดีว่าเราต้องส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบเสมือนจริงหากเราต้องการเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนสำคัญของเรื่องนี้คือ YAM ซึ่งดึงดูดผู้ใช้ใหม่ ๆ และนอกจากนี้เรายังได้ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารโดยตรงกับระดับคณะกรรมการบริหารผ่านทาง YAM โดยสมาชิกคณะกรรมการและผู้จัดการหลายคนของเราใช้การสื่อสารผ่านทาง วิดีโอ แชทเพื่อประสานงาน และนอกจากนี้พนักงานส่วนใหญ่

ทั่วโลกยังสามารถเข้าถึงการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ และข้ามพรมแดนของประเทศ ซึ่งได้แก่ บริการการประชุมทางวิดีโอและการ Live สด การแชท/ บริการส่งข้อความและการแบ่งปันความรู้ผ่านห้องข้อมูลที่มีความปลอดภัยร่วมกัน

ความสำคัญทรัพยากรบุคคล เนื่องจากพนักงานขององค์กรมีบทบาทสำคัญและเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่จะมีคนที่เหมาะสมในงานเพื่อนำมาพัฒนาทักษะต่อไป ดังนั้นการรับสมัครงานขององค์กรคือต้องการทำให้งานของเรามีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในอนาคตโดยเป็นเหตุผลที่เรามุ่งมั่นที่จะทำองค์กรเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

กลยุทธ์ที่ใช้กับบุคลากรมี 4 ด้าน หลัก ๆ ดังนี้

1. การวางแผนด้านความสามารถพิเศษ
2. การจัดการประสิทธิภาพและความเป็นผู้นำ
3. การทำงานในยุคดิจิทัล
4. การจัดการทักษะและ โอกาสในการฝึกอบรมในด้านที่เป็นนวัตกรรมใหม่

การวางแผนความสามารถพิเศษ การสรรหาบุคลากรตามแบบแผน

องค์กรให้ความสำคัญในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน โดยเป็นองค์กรที่มีการสร้างแบรนด์นายจ้างที่ติดอันดับ ซึ่งทำให้องค์กรมีรูปลักษณ์และความรู้สึกที่สอดคล้องกันทั่วทุกตลาดแรงงานในทั่วโลก

การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร คือการรักษา และการบริหารจัดการในด้านนี้ โดยองค์กรตระหนักดีว่า พนักงานที่ดีไม่ได้รับการคัดเลือกมาจากภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่หลายคนภายในองค์กรที่มีอยู่เป็นผู้ที่มีทักษะที่สำคัญและมีศักยภาพในการทำงาน ซึ่งในปี พ.ศ. 2560 ได้จัดทำกิจกรรมการรักษาและให้มีการเติบโตในหน้าที่ ด้วยโครงสร้างใหม่ที่ช่วยให้เราสามารถวางแผนและพัฒนาผู้สมัครได้อย่างต่อเนื่องและองค์กรสามารถหาผู้ที่มารับตำแหน่งในการบริหารจากคนในองค์กรที่มีความสามารถ มารับตำแหน่งผู้บริหารต่อไป นอกจากนี้เรายังมีโอกาสในการพัฒนาระบบดิจิทัล ซึ่งรวมถึงการให้คำปรึกษาด้าน CV การประชุมเชิงวิชาชีพ โครงการฝึกอบรมทางอิเล็กทรอนิกส์และการให้คำปรึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ ๆ โดยระบบนี้ทำให้ง่ายต่อการเติมตำแหน่งงานว่างช่วยเพิ่มทัศนคติของพนักงานที่มีความเก่ง

การจัดการประสิทธิภาพและความเป็นผู้นำ

“ผู้นำที่จะชนะ” แบบอย่างความเป็นผู้นำ โลกแห่งการทำงานกำลังเป็นต้นแบบพลวัต ทำให้มีความคล่องตัวและมีการสร้างสรรค์มากขึ้น เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้องค์กรได้ปรับปรุงโมเดลการเป็นผู้นำ โดยในการเป็นผู้นำในปี พ.ศ. 2560 ได้นำไปสู่ชัยชนะ โดยมุ่งเน้นไปที่

การแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและประเด็นการพัฒนาให้สอดคล้องกับหลักการ “ร่วมมือกัน” “Innovate” และ “Empower to perform” ร่วมกัน

มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

องค์กรสร้างขั้นตอนในการทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยได้เปิดตัวการทำงานแบบเคลื่อนที่ผ่านกลุ่มเป็นวิธีการใหม่ในการทำงาน ช่วยให้พนักงานขององค์กรสามารถทำงานจากที่บ้านหรือขณะเดินทางได้ นอกจากนี้ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นและโอกาสที่จะไปทำงานนอกเวลาพร้อมกับตัวเลือกที่จะกลับไปทำงานแบบเต็มเวลา ซึ่งจะทำให้การทำงานของพนักงานมีอิสระในการจัดโครงสร้างในแต่ละวันของตนได้อย่างคล่องตัวและมีชีวิตที่ดีขึ้น

1. ความพึงพอใจของพนักงาน ในการสำรวจพนักงานล่าสุดเมื่อปี พ.ศ. 2560 (ไม่รวม T-Mobile USA) คะแนนดัชนีความผูกพันขององค์กรของเราซึ่งเป็นวัดความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งอยู่ในระดับสูงอยู่ที่ระดับ 4.1 (ในระดับ 1.0 ถึง 5.0) นอกจากนี้องค์กรยังดำเนินการสำรวจเพื่อต้องการรับรู้เกี่ยวกับผลการตอบรับจากพนักงานของ ซึ่งจากผลการสำรวจเราพบว่า 71 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานเข้าร่วมในการสำรวจในเดือนพฤศจิกายน ปี ค.ศ. 2017 ซึ่งพบว่าใน 72 เปอร์เซ็นต์ ระบุว่าพวกเขาพอใจกับองค์กร สำหรับการเปรียบเทียบตัวเลขนี้อยู่ที่ 73 เปอร์เซ็นต์ในการสำรวจความพึงพอใจในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. 2016 โดยได้มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน โดยองค์กรคาดว่าจะเห็นความพึงพอใจของพนักงานยังคงอยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่องสำหรับในปีถัดไป

2. สุขภาพของพนักงาน กลยุทธ์การจัดการด้านสุขภาพขององค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อรักษาสุขภาพและประสิทธิภาพของพนักงาน โดยองค์กรจะพิจารณากฎหมาย ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยนอกจากนี้เรายังมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนรับผิดชอบต่อสุขภาพ ซึ่งการมุ่งมั่นในด้านนี้ทำให้องค์กรได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมากมาย

การจัดการทักษะและความสามารถ

ในการฝึกอบรมนวัตกรรมจัดการทักษะ หนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของเราคือทักษะของพนักงานของเรา เพื่อที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขัน และการจ้างงาน ร่วมกับตัวแทนพนักงานองค์กรได้ตกลงที่จะใช้โครงการนำร่องเพื่อนำมาบริหารจัดการจัดการทักษะเชิงยุทธศาสตร์ที่หน่วยธุรกิจทั้งสี่แห่ง ควบคู่ไปกับโอกาสในการฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนระหว่างแผนกต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดทักษะในระยะแรกและการฝึกอบรมระยะยาว จนถึงปัจจุบันนี้พนักงานกว่า 5,000 คนได้ผ่านกระบวนการนี้และช่วยให้องค์กรสามารถระบุศักยภาพในการปรับปรุงและใช้มาตรการในการฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ

อันดับที่ 8 บริษัท America Movil (2017) ในประเทศสหรัฐอเมริกา

America Movil เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 8 ของโลกที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ฝ่ายบริการลูกค้า องค์กรให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้าด้วยความห่วงใยและการดูแลลูกค้าที่มีคุณภาพ โดยมีพนักงานประมาณ 57,000 คน ที่คอยให้บริการลูกค้า องค์กรได้เน้นความพยายามของในการพัฒนาการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ประโยชน์จากข้อเสนอเชิงพาณิชย์และเครือข่ายการขายและการจัดจำหน่ายขององค์กร โดยลูกค้าสามารถสอบถามข้อมูลได้โดยโทรไปที่หมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถเข้าถึงเว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทได้ หรือไปที่ศูนย์บริการลูกค้าและศูนย์บริการแห่งใดแห่งหนึ่งซึ่งตั้งให้บริการอยู่ทั่วประเทศ

2. พนักงาน องค์กรมีการกำหนดคน โยบายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาสิทธิมนุษยชนและพันธกรณีต่อสิทธิมนุษยชนต่อไป

3. มาตรฐานแรงงาน

3.1 องค์กรได้ส่งเสริม และเคารพในความหลากหลายของพนักงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติเกี่ยวกับพื้นฐานของความพิการ กำเนิด ชาติพันธุ์ ศาสนา เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ภาวะทางการแพทย์ สถานภาพการตั้งครรรภ์ สัญชาติ ความสามารถทางเศรษฐกิจ รสนิยมทางเพศ หรือความคิดเห็นทางการเมือง

3.2 องค์กรมีมาตรการเพื่อต่อต้านการล่วงละเมิดทางกายและจิตใจในรูปแบบใด ๆ ในที่ทำงาน

3.3 องค์กรให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานของเราและใช้มาตรการที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงและลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

3.4 องค์กรเอื้ออำนวยให้พนักงานสามารถใช้สิทธิในการผูกขาดและเจรจาต่อรองร่วมกัน

3.5 องค์กรไม่ใช่แรงงานเด็กหรือแรงงานบังคับในการดำเนินงานของเราและใช้มาตรการป้องกันรวมถึงการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านอายุขั้นต่ำที่กำหนดไว้ในกฎหมายของประเทศที่บังคับใช้การจ่ายเงินเดือนและการกำหนดตารางการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและกฎหมายที่ได้บังคับใช้

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม

4.1 องค์กรมีมาตรการเพื่อขจัดอุปสรรคและส่งเสริมการเข้าถึงอย่างเท่าเทียมกัน สำหรับคนพิการในสถานประกอบการ

4.2 องค์กรใช้และสนับสนุนการทำงานของวัสดุและ/หรือผลิตภัณฑ์ เราสนับสนุนให้เกิดความเสมอภาคและความเสมอภาคระหว่างชายและหญิงในที่ทำงานและช่วยลดช่องว่างระหว่างเพศด้วยการให้เสรีภาพในการแสดงออกและความเป็นส่วนตัว

4.3 องค์กรมีมาตรการในการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า พนักงาน ผู้จัดจำหน่าย ผู้ถือหุ้นและซัพพลายเออร์ ตลอดจนความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการของเรา

4.4 องค์กรส่งเสริมเสรีภาพของผู้ใช้ในการเก็บรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลอย่างเสรีไม่มีการแทรกแซง ตลอดจนการเข้าถึงเนื้อหาหรือบริการใด ๆ ในเว็บไซต์

4.5 องค์กรไม่เลือกปฏิบัติ คัดกรองหรือแทรกแซงใด ๆ ที่ส่งผ่านทางเครือข่ายของเรา

4.6 องค์กรมุ่งมั่นเพื่อความปลอดภัยของเครือข่ายบริการที่ได้รับและเราดำเนินการเพื่อรักษาคุณภาพ ขึ้นตอน โดยได้ตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ผ่านทางคณะกรรมการจริยธรรมของเราในการติดตามข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน

อันดับที่ 9 บริษัท Orange (2016) ในยุโรป

Orange เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 9 ของโลกที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ธุรกิจ (Business) ที่ Orange เราจะช่วยสร้างมูลค่าตลอดทั้งระบบนิเวศน์ขององค์กร ลูกค้าและคู่ค้าที่ใช้ประโยชน์จากการสนับสนุนและบริการของเราในการคิดค้น โซลูชันดิจิทัลสำหรับตลาดของคุณเพื่อเพิ่มผลผลิตและขยายธุรกิจของพวกเขา

องค์กรสนับสนุนสนับสนุนธุรกิจและผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ผ่านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญในยุทธศาสตร์ Essential 2020 ของเรา โดยเราสร้างมูลค่าด้วยการออกแบบและนำเสนอ โซลูชันแบบดิจิทัลที่จะช่วยให้ลูกค้าของเราทำงานแบบไดนามิกและทำงานร่วมกันได้ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับลูกค้าด้วยระบบเครือข่ายและ โครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีที่เชื่อถือได้และมีความยืดหยุ่นที่พวกเขาสามารถวางใจได้

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาออเรนจ์ได้สร้างโครงการที่ครอบคลุมเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือ บริษัท ที่เพิ่งเริ่มต้นธุรกิจและ SMEs ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจในท้องถิ่นของตน

พื้นที่สาธารณะ (Public sphere)

ออเรนจ์ร่วมมือกับหน่วยงานด้านการเมืองและการปกครองท้องถิ่นของฝรั่งเศสและทั่วโลก เช่น การแบ่งปันความเชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้บริการในด้านโครงการที่นำโดยสหประชาชาติ การเป็นพันธมิตรกับรัฐบาลกลางและท้องถิ่น ออเรนจ์เป็นพันธมิตรหลักของรัฐบาลฝรั่งเศสในการวางแผนในการให้บริการ broadband ความเร็วสูงทั่วประเทศภายในปี พ.ศ. 2565 แผนการนี้

ซึ่งรัฐบาลกำหนดไว้ในปี พ.ศ. 2556 และกำลังทำงานร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่น บริการสาธารณะใหม่ ๆ และ/ หรือจำเป็นต่อพื้นที่ชนบทและภูเขา รวมถึงการแพร่กระจาย การให้บริการแบบดิจิทัลไปยังผู้คนที่ใช้อัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องสำหรับในพื้นที่อื่น ๆ ในยุโรปและในแอฟริกา โดยออเรนจ์มีบทบาทใน GSMA, ETNO และสมาคมการค้าและการให้คำปรึกษาอื่น ๆ ด้วย

โดยความมุ่งมั่นทั่วโลกองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดในความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) ซึ่งมีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการในเดือนมกราคม ค.ศ. 2016 Orange กำลังมีบทบาทอย่างเต็มที่ในความพยายามที่จะหาทางออกที่จะช่วยเหลือคน ปกป้องสิ่งแวดล้อมและผลักดันในการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

ประชาสังคม Civil society

เป้าหมายหลักที่นอกเหนือจากเทคโนโลยีดิจิทัลและการเชื่อมต่อผู้คนให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้คือ การปรับปรุงชีวิตประจำวันของลูกค้านำและเพื่อเร่งการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจและวัฒนธรรมในชุมชนอย่างมีนัยสำคัญ

การปรับปรุงชีวิตประจำวันของลูกค้าที่ได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม คือลูกค้าของเรา และทุกคนที่ใช้บริการดิจิทัลใหม่ การเชื่อมต่อและประสบการณ์ดิจิทัลที่องค์กรกำลังจัดหาให้กับลูกค้าภาคเอกชนทั่วโลกจำนวน 263 ล้านราย การให้บริการชุมชน โครงการ Orange for development เป็นวิธีที่องค์กรได้นำเสนอเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดีที่สุดในชุมชน

การปกป้องสิ่งแวดล้อมนิเวศวิทยาเป็นอีกหนึ่งความห่วงใยสำคัญของภาคประชาสังคมเป็นหัวใจหลักของการขับเคลื่อน CSR ของ Orange องค์กรได้มุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่องค์กรกำลังช่วยประชาชนทั่วไปในการจัดการในโครงการเกี่ยวกับการสร้างช่องทางในการรีไซเคิล โดยในปี ค.ศ. 2016 กลุ่มบริษัทเก็บโทรศัพท์มือถือที่ใช้แล้วกว่า 1.8 ล้านเครื่องจากจุดวางจำหน่ายจำนวนมากกว่า 2,000 แห่งในประเทศฝรั่งเศส

พนักงาน (Employee)

จุดมุ่งหมายของออเรนจ์ในการสร้างเป็นรูปแบบนายจ้างที่โดยมุ่งในการให้ความสัมพันธ์กับพนักงานในทุกรูปแบบ การเป็นพนักงาน ใน ปี พ.ศ. 2560 องค์กรมียุทธศาสตร์ Essential 2020 ที่ตระหนักว่าถ้าองค์กรมีความสัมพันธ์ที่คุณภาพสูงกับพนักงานนั้นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

พนักงานที่เป็นศูนย์กลางของโครงการออเรนจ์ของ คือ การริเริ่มโครงการแรกในกลุ่มที่มุ่งสร้างประสบการณ์ที่ไม่ซ้ำกันของพนักงาน โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการให้คำมั่นที่จะเป็น

นายจ้างที่ดูแล และห่วงใย โดยต้องการให้พนักงานได้รับโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้วยการพัฒนาวิธีการทำงานที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่พวกเขาและคนอื่น ๆ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยทีมงานของเราได้ เข้าใจความต้องการของพนักงานแต่ละคน ความปรารถนาและแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตในที่ทำงานต่อไป

อันดับที่ 10 บริษัท China Telecom (2017) ในประเทศจีน

China Telecom เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 10 ของโลกที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนผู้บริหารหลัก ผู้บริหารที่สำคัญ ได้แก่ ผู้มีอำนาจและความรับผิดชอบ ในการวางแผนควบคุมและกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. ค่าตอบแทนเกี่ยวกับพนักงาน ในด้านเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานหลังออกจากงาน ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสาธารณรัฐประชาชนจีน องค์กรมีส่วนร่วมในโครงการเกษียณอายุที่กำหนดโดยรัฐบาลท้องถิ่น ซึ่งบริษัทต้องจ่ายสมทบเข้ากองทุนเกษียณอายุในอัตราร้อยละ 14 ถึง 21 ของเงินเดือน โบนัส และค่าเบี้ยประชุมของพนักงาน สมาชิกของแผนจะได้รับเงินบำนาญเท่ากับสัดส่วนคงที่ของเงินเดือนที่มีอยู่ในวันเกษียณอายุของสมาชิก นอกจากนี้องค์กรยังมีส่วนร่วมในโครงการเกษียณอายุ โดยองค์กรจะต้องจ่ายสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพตามอัตราที่กำหนดในเงินเดือน โบนัสและค่าเบี้ยประชุมที่กำหนดไว้ องค์กรจะไม่มีภาระผูกพันอื่นใดเกี่ยวกับการจ่ายผลประโยชน์บำนาญที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น

กลุ่มอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จอันดับที่ 1 ของประเทศในภูมิภาคเอเชีย

บริษัท Singtel ในประเทศสิงคโปร์

Singtel เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชียที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จดังนี้

กลุ่ม Singtel จัดเป็นกลุ่มธุรกิจ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริโภครวม กลุ่มบริษัทหรือกลุ่มธุรกิจ และกลุ่ม Digital life เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า กลุ่มผู้บริโภครวมและกลุ่มบริษัท เป็นธุรกิจหลักของเราที่ทำให้ผู้บริโภครวมและรัฐบาลสามารถเชื่อมต่อติดต่อสื่อสารทำงานร่วมกันและทำธุรกรรมได้ กลุ่ม Digital life ได้รับการออกแบบมาเพื่อพัฒนาเครื่องมือการเติบโตใหม่ ๆ ในพื้นที่ดิจิทัลด้วยการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และความรู้ของลูกค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของเรา

การพัฒนาอย่างยั่งยืน

Singtel สามารถแสดงให้เห็นว่าธุรกิจสามารถสร้างผลกระทบในเชิงบวกและยั่งยืนต่อโลก โดยมีเกณฑ์ 4 เสาหลักของความยั่งยืนที่เรามุ่งมั่นที่จะ 1) ลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมของเรา 2) พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถให้กับประชาชนของเรา 3) เชื่อมต่อและบำรุงชุมชนที่ดำเนินงาน

4) สร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดของลูกค้าและส่งเสริมการค้าเงินธุรกิจที่มีจริยธรรมและรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจะทำให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์และโครงการของเราจะตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกได้

ความพยายามของบริษัทเราได้รับการยอมรับในรายการความยั่งยืนระดับโลก ซึ่งรวมถึงดัชนี FTSE4Good ของตลาดหลักทรัพย์ Financial times ซึ่งวัดผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและการกำกับดูแลของ บริษัท เราได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งในบริษัท ที่มีจริยธรรมมากที่สุดในโลกด้วย โดยวัดได้จากการจัดอันดับของ Ethisphere institute ซึ่งเป็นปีที่ 7 และเป็นครั้งแรกที่เราได้รับการจัดอันดับให้เป็นหนึ่งใน 100 บริษัท ที่มีความยั่งยืนสูงสุดของโลก

ขณะที่เราเติบโตทางธุรกิจและขยายเครือข่ายและโครงสร้างพื้นฐานองค์กรได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ โดยองค์กรมีเป้าหมาย คือการสร้างเครือข่ายที่ยืดหยุ่นเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ นอกเหนือจากการ “ปลูกต้นไม้” โครงสร้างพื้นฐานเคลื่อนที่ด้วยฐานสถานีและอุปกรณ์เครือข่ายที่ประหยัดพลังงาน ที่มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม องค์กรได้ทำงานร่วมกับคณะกรรมการอุทยานแห่งชาติสิงคโปร์เพื่อปลูกต้นไม้เป็นประจำทุกปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เพื่อสร้างความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมในหมู่พวกเรา บุคลากรจนถึงปัจจุบันอาสาสมัคร 2,200 คน ได้ปลูกต้นไม้มากกว่า 1,000 ต้น ทั่วเกาะ องค์กรสามารถลดขยะอิเล็กทรอนิกส์โดยการจัดวางใหม่จำหน่ายหรือรีไซเคิลเครือข่ายอุปกรณ์สำนักงานและอุปกรณ์เคลื่อนที่ ในด้านการค้าปลีกโครงการซื้อ-ขายของเราช่วยให้ลูกค้าในสิงคโปร์และออสเตรเลียสามารถซื้อขายโทรศัพท์ที่ตนใช้ ร้านค้าของเรามีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับลูกค้า ในการรีไซเคิลผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์เสริมที่ไม่พึงประสงค์

โครงการสีเขียวของเรายังคงได้รับการยอมรับในระดับสากล เราเป็นองค์กรแรกในสิงคโปร์และถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 141 ในการจัดอันดับเกี่ยวกับปีสีเขียว Newsweek green year ซึ่งเป็นปีที่ประเมินผลการดำเนินงานของ บริษัทจดทะเบียนระดับโลกที่ใหญ่ที่สุดในโลกจำนวน 500 บริษัท ตามมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด

Singtel ได้รับการจดทะเบียนใน CDP 2016 ซึ่งเป็นระบบการเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมระดับโลกที่ตระหนักถึงความสำเร็จของบริษัทในการต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เราได้รับคะแนน B Climate ที่น่าชื่นชมสำหรับการเปิดเผยข้อมูลคาร์บอนอย่างครอบคลุมของเรา

ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกัน

คนของเราเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดที่มีมูลค่ามากที่สุดในการเชื่อมต่อโลก เราลงทุน

ในโครงการฝึกอบรมและสรรหาบุคลากรที่มีความเก่งและมีพรสวรรค์รวมทั้งองค์กรมีกิจกรรมเพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานของเรา สำหรับ โครงการ Nurturing talent เราเชื่อว่าพนักงานของเราควรมีทักษะที่จำเป็นในการเจริญเติบโตในอุตสาหกรรมที่กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในปีงบประมาณ ค.ศ. 2017 เราลงทุนเงินจำนวน 25 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์และ 665,000 ชั่วโมง ในการฝึกอบรมพนักงานในสิงคโปร์และออสเตรเลีย

ด้วยทุนการศึกษา Singtel cyber cadet scholarship ทุนการศึกษาระดับปริญญาตรี Singtel หลักสูตรการจัดการและ Shine internship program เราจะขยายกลุ่มเยาวชนที่มีพรสวรรค์ในการผลักดันการเติบโตในด้านการรักษาความปลอดภัยในโลกไซเบอร์เมืองและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ชาญฉลาด

ทำให้เกิดความหลากหลายในการทำงาน (Embracing workforce diversity)

เราเชื่อว่าความหลากหลายของแรงงานจะช่วยให้เราสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบด้านการแข่งขันขององค์กรได้ และองค์กรได้ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาให้กับความท้าทายทางธุรกิจ องค์กรมีตัวแทนที่เป็นผู้หญิงในการบริหารระดับกลางและระดับสูงใน Singtel และกำลังทำงานเพื่อปรับปรุงการเป็นตัวแทน ใน Optus องค์กรได้ดำเนินการตามมาตรฐานการสรรหาบุคลากรใหม่สำหรับบทบาทการบริหารระดับกลางซึ่งมีผู้หญิงอย่างน้อยหนึ่งคน ผู้สมัครจะต้องถูกคัดเลือกและผู้สัมภาษณ์ต้องเป็นผู้หญิงอย่างน้อยหนึ่งคนที่รวมอยู่ในกระบวนการสรรหา นอกจากนี้เรายังได้จัดทำแผนความหลากหลายทางเพศสำหรับ Optus networks เพื่อให้เข้าใจถึงประสบการณ์ในการทำงานและแรงจูงใจของพนักงานหญิงที่นั่นอีกด้วย

การปรับปรุงพนักงานให้ดีขึ้น

Singtel ให้พนักงานทุกคนได้รับการตรวจสุขภาพฟรีเป็นประจำทุกปีการให้คำปรึกษาในการจัดการโรคเรื้อรังและโปรแกรมการฝึกสอนชีวิตการทำงาน เราทำงานอย่างใกล้ชิดกับสหภาพโทรคมนาคมพนักงานของสิงคโปร์ (UTES) และ Employee partnership ในออสเตรเลียเพื่อให้มั่นใจว่าความสนใจและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานของเราจะได้รับการปฏิบัติตาม ความสัมพันธ์ที่ยาวนานของเรากับ UTES ได้รับการยอมรับในงานประกาศผลรางวัลประจำเดือนพฤษภาคมปี ค.ศ. 2016 โดยซีอีโอขององค์กร ได้รับรางวัล Medal of commendation (Gold) จากการเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายเพื่อปรับปรุงชีวิตและสภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร Singtel

บริษัท Telkomsel ในประเทศอินโดนีเซีย

Telkomsel เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชียที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จดังนี้

คณะกรรมการผู้บริหารและพนักงานของ บริษัท ได้ให้การสนับสนุนการเติบโตอย่างต่อเนื่องของรายได้ EBITDA และมีกำไรสุทธิเป็นปีที่ 5 ติดต่อกัน โดยการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมของ Telkomsel และความสำเร็จที่ได้รับในปี พ.ศ. 2560 นั้น ได้มาจากการทำงานหนักและการอุทิศตนของทุกคนที่ Telkomsel การสนับสนุนอย่างจริงจังจากพนักงาน ผู้ถือหุ้นและคู่ค้าทางธุรกิจ ได้ช่วยให้ Telkomsel ดำเนินไปสู่ Building digital Indonesia และเรายังคงเชื่อมั่นในกลยุทธ์ของเรา ในการเร่งธุรกิจดิจิทัลเพื่อประโยชน์ของอินโดนีเซีย การเติบโตที่ประสบความสำเร็จของจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับสมดุลและรวมความสำเร็จทางธุรกิจ โดยองค์กรให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาชุมชน
2. ความพึงพอใจของลูกค้า
3. ความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจ
4. การมีส่วนร่วมในการทำงานและ
5. การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

การบริหารเงินทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการแปลง Telkomsel เป็นระบบดิจิทัล การเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในตลาด คุณภาพของทุนมนุษย์และวิธีการที่เราใช้งานเป็นปัจจัยสำคัญในการชนะและรักษาความเป็นผู้นำของเรา พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป็นขั้นตอนสำคัญของความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จเหล่านี้มาจากการทำงานหนักของทุกคนและเป็นความภาคภูมิใจของเราในการก้าวไปข้างหน้าในวงการอุตสาหกรรมและเป็นก้าวแรกที่เร็วที่สุดและดีที่สุด

ซึ่งใน ปี พ.ศ. 2516 คณะกรรมการบริหารทุนมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรมในขณะเดียวกันก็รักษาตำแหน่งผู้นำตลาด Telkomsel สำหรับผลิตภัณฑ์รุ่นเก่า การวางแผนกลยุทธ์ Telkomsel ต่อไปเพื่อให้กลายเป็น บริษัท ดิจิทัลการ สร้าง “Go beyond performance” ที่ประสบความสำเร็จสามารถเห็นได้จากผลการดำเนินงาน 3 หลักที่เติบโตเป็นสองเท่าเป็นเวลา 5 ปีติดต่อกัน ความสำเร็จที่น่าประทับใจนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จไม่หยุด องค์กรยังคงสำรวจโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ในขณะเดียวกันก็สนับสนุนธุรกิจดิจิทัลในปัจจุบันควบคู่ไปด้วย เช่นบริการทางการเงินบนมือถือ

เร่งการเปลี่ยนแปลงของคน

บริษัทมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพนักงานตามวัฒนธรรมดิจิทัล ดังนั้นการบริหารจัดการทุนมนุษย์จึงพัฒนา โปรแกรมที่มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะเหล่านี้

1. การสรรหาบุคลากรที่มีพรสวรรค์เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก เราเข้าใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจดิจิทัลที่จะเติบโต ในปี พ.ศ. 2556 Telkomsel ประสบความสำเร็จในการคัดเลือกพนักงานจำนวน 433 คน จากหลากหลายสาขาวิชาตั้งแต่ผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ 355 คน จนถึงผู้ที่มีประสบการณ์ ในจำนวนนี้ 385 คน ถูกจัดให้อยู่ในหลักสูตร Great people trainee program ซึ่งเป็นผู้นำในการจัดเตรียมผู้นำในอนาคตของ Telkomsel พนักงานเลือดใหม่กลุ่มนี้จะช่วยให้ธุรกิจดิจิทัล Telkomsel ก้าวไปอีกระดับด้วยแนวคิดทางธุรกิจที่สดใหม่ ผู้สำเร็จการศึกษาที่เพิ่งจบใหม่คาดว่าจะช่วยเพิ่มและมีส่วนร่วมใน Telkomsel ผ่านแนวคิดธุรกิจที่สดใหม่ในขณะที่การรับสมัครที่มีประสบการณ์ยังมีความจำเป็นที่จะต้องขยายและจัดการธุรกิจดิจิทัล

2. วัฒนธรรมดิจิทัลเป็นส่วนของการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลสำนักงานถูกย้ายจาก Wisma mulia ไปยังสำนักงาน Telkomsel smart office (TsO) ไม่เพียง แต่ในสำนักงานใหญ่เท่านั้น แต่ยังสามารถออกแบบสำนักงาน Telkomsel ใหม่ ๆ ในอินโดนีเซียเพื่อนำมาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ตัวอย่างของสภาพแวดล้อมของวัฒนธรรมดิจิทัลคือพื้นที่ทำงานที่เปิดกว้าง ซึ่งมีช่องว่างในการประชุมจำนวนมากเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันของพนักงานและความคิดสร้างสรรค์และสภาพแวดล้อมที่ไร้เงินสดที่ใช้ใน TsO cafeteria

3. การปรับปรุงกระบวนการภายใน (Internal process improvement) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรไปสู่รูปแบบดิจิทัล การบริหารจัดการทุนมนุษย์ก็เปลี่ยนกระบวนการภายในให้คล่องตัวขึ้น เหตุการณ์สำคัญในปี พ.ศ. 2560 รวมถึงกระบวนการดิจิทัล กระบวนการทรัพยากรบุคคลการจัดการความรู้และการพัฒนาศูนย์บริการทรัพยากรบุคคล เร่งความเป็นผู้นำแบบดิจิทัลและความพร้อมสู่ระดับโลกการสำรวจได้จัดทำขึ้นเพื่อทำความเข้าใจตำแหน่งดัชนีการเรียนรู้ของ Telkomsel digital เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเป็นผู้นำแบบดิจิทัล กรอบการจัดหมวดหมู่และรูปแบบการพัฒนาบุคคลสำหรับความสามารถในการเรียนรู้แบบดิจิทัล เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2562 และเริ่มมีโปรแกรมโค้ชผู้บริหารระดับสูงสำหรับผู้บริหารระดับสูงเช่นกัน

วัตถุประสงค์ขั้นสุดท้าย คือ การมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้จากระบบดิจิทัลรวมถึงความสามารถในการสร้างไอเดียจากการสร้างไปจนถึงการใช้งาน การออกแบบโปรแกรมสำหรับการเรียนรู้แบบดิจิทัลมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันระหว่าง Telkom group และ Singtel group

พนักงานขององค์กรพร้อมที่จะเตรียมพร้อมสำหรับการเตรียมพร้อมทั่วโลกผ่านโครงการใหม่ในปี พ.ศ. 2560 ที่เรียกว่า “Global talent assignment” (การเคลื่อนไหวของกลุ่ม Singtel group) ซึ่งพนักงานของ Telkomsel มีโอกาสเดินทางไปต่างประเทศและทำงานใน บริษัทแม่ของ Telkomsel ในปี พ.ศ. 2016 พนักงาน Telkomsel จำนวน 7 คน ได้มีโอกาสฝึกงานภายในกลุ่ม Singtel ภายใน

เวลา 3 เดือน ได้แก่ Singapore singtel ประเทศไทยกับ AIs และอินเดียกับ Bharti โดยเราดำเนินการในการพัฒนาสามด้านคือ 1) เร่งการเปลี่ยนแปลงของบุคคล 2) เร่งความเป็นผู้นำดิจิทัล และ 3) ความพร้อมระดับโลกและใช้องค์กรเพื่อทำธุรกิจใหม่ ๆ เป็นต้น

บริษัท Airtel ในประเทศอินเดีย

Airtel เป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชียที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงานโดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนี้

Airtel ได้รับการจัดอันดับให้เป็น 3 แบรินด์ ที่น่าเชื่อถือที่สุดในอินเดีย (อันดับ 1 ในด้านเทเลคอม) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเช่นอีคอมเมิร์ซ Online services, FMCG และสถาบันการเงิน ความสำเร็จนี้เป็นไปได้โดยการดำเนินกลยุทธ์อย่างเข้มงวดไปสู่ความเป็นเลิศของตลาด โดยเราได้ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนความเป็นเลิศด้านตลาดในปีนี้ เราเปิดตัวการเปิดใช้งานโทรศัพท์มือถือแบบทันทีผ่าน e-KYC นอกจากนี้เรายังได้เปิดตัวแอปพลิเคชัน ผู้ค้าปลีกรายใหม่ ซึ่งได้แก่ Mitra app ซึ่งช่วยให้สามารถเติมเงินและซื้อกิจการผ่านแพลตฟอร์มเดียวได้ ด้วยอุปกรณ์ไบโอเมตริกซ์ 3.5 lac การซื้อกิจการและการเติมเงินของ Airtel กลายเป็นแพลตฟอร์มการทำธุรกรรมดิจิทัลที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศ นอกจากนี้การตระหนักถึงความต้องการที่จะคว้าส่วนแบ่งที่สูงขึ้นของอุปกรณ์ 4G เราใช้นวัตกรรมที่มั่นคงเพื่อสร้างส่วนแบ่งของระบบเครือข่าย 4G ของเรา ต่อไปในเดือนพฤศจิกายนปี ค.ศ. 2016 เราเป็นองค์กรแรกที่ประสบความสำเร็จในการเปิดตัวธนาคารเพื่อการชำระเงินซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของรัฐบาลในการรวมเงิน เราได้ใช้ระบบ Back group ที่แข็งแกร่งในการสร้างระบบนิเวศที่แข็งแกร่งของลูกค้าและบริการด้านการธนาคาร และร้านค้าที่นำไปสู่การสร้างหมู่บ้าน Cashless กว่า 1,000 แห่งทั่วประเทศ โดยมีการดำเนินงานที่โดดเด่นในด้านต่าง ๆ คือ

1. ประสบการณ์เครือข่ายที่ยอดเยี่ยม: หนึ่งในรากฐานที่สำคัญที่สุดที่เราเสนอบริการให้กับลูกค้าของเราคือเครือข่ายของเรา เรายังคงลงทุนในเครือข่ายภายใต้โครงการ Leap ไซต์บนมือถือ 180,000 ราย ซึ่งถูกเปิดตัวในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ทำให้เป็นหนึ่งในเครือข่ายที่ใหญ่ที่สุดในโลก เราเพิ่มกำลังการส่งข้อมูลของเราเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าและเพิ่มความจุเบ้คอัพของอุปกรณ์เคลื่อนที่ได้ถึงแปดเท่า โดยรวมเราภูมิใจที่ได้เป็น บริษัทเดียวในปัจจุบันที่มีบริการ 2G, 3G และ 4G ใน 22 วงการทั้งหมด ในความพยายามของเราในการปรับปรุงประสบการณ์เครือข่ายอย่างมากเรายังคงรณรงค์เปิดเครือข่ายของเราและทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อจัดการความขัดข้องของลูกค้าตลอดทั้งปี
2. ลูกค้าที่มีค่า เราทำงานอย่างแข็งขันในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ลูกค้าที่มีคุณค่า เราลงทุนและอัปเดตมากกว่า 70% ของลูกค้าบรอดแบนด์ของเราให้มีความเร็ว 40-100 Mbps ผ่านเทคโนโลยี V-fiber ใหม่ นอกจากนี้เรายังทำให้อินเทอร์เน็ตแบบรายเดือนของเราน่าสนใจยิ่งขึ้นโดยการขยาย

ขอบเขตการจัดเก็บข้อเสนองของครอบครัวและลดความยุ่งยากในการใช้บริการข้ามแดนอัตโนมัติในระดับชาติและนานาชาติเพื่อป้องกันการเรียกเก็บเงิน การดำเนินการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ล่าสุดที่เราดำเนินการในช่วงปลายปีคือการเปิดตัว Airtel internet TV เวอร์ชันใหม่ (Powered by android) ซึ่งติดตั้งมาพร้อมกับ Netflix, YouTube, Google play เกม, ภาพยนตร์ Airtel พร้อมกับตัวเลือกการส่งทีวีแบบฝังตัว

3. การทำสงครามกับของเสีย เรายังคงเน้นการเพิ่มผลผลิตและการลดของเสียภายในธุรกิจของเรา ในช่วงสามปีที่ผ่านมาเรามีเป้าหมายในการประหยัดค่าใช้จ่ายสำหรับตัวเราเองและเราสามารถที่จะได้พบกับพวกเขาได้สำเร็จ นี่คือความจริงที่ว่า Opex ของเราเติบโตเพียง 4% ในปีนี้เทียบกับ 6.2% ในปีที่ผ่านมา

4. คน ในฐานะองค์กรที่เรามุ่งมั่นอย่างสูงเพื่อให้แน่ใจว่าการเติบโตและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนของเรา จากการสำรวจความคิดเห็นประจำปีของเราในปีนี้ได้จัดงาน Airtel careers fair เป็นครั้งแรกเพื่อช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประกอบอาชีพของตนเองและหาอนาคตที่ยั่งยืน

ในฐานะองค์กรที่เรามุ่งมั่นที่จะเติบโตอย่างยั่งยืนและยั่งยืน องค์กรได้เปิดตัวรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนฉบับที่ 4 ในปีนี้ซึ่งเป็นการสรุปความคิดริเริ่มของเราในการนำเทคโนโลยีสีเขียวมาใช้อย่างจริงจัง มูลนิธิบาหลีได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากพนักงานของเราได้ทำผลงานที่โดดเด่นในการมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชนในการเผยแพร่ความรู้เรื่องการศึกษาและการเสริมสร้างศักยภาพของเด็กสาว เป็นต้น

ผู้คนยังคงเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดของเราที่ Airtel Africa เรายังคงเน้นการปรับปรุงวิธีการทำงาน การเสริมสร้างความสามารถและความเป็นผู้นำของเราในด้านการค้าและการพัฒนาขีดความสามารถด้านการทำงาน ที่สำคัญเรายังคงมุ่งมั่นในการสร้างความรู้สึว่าโครงสร้างขององค์กรใน HQ และ OpCos มีความสอดคล้องกันและมุ่งสู่การดำเนินการเชิงพาณิชย์ที่มีประสิทธิภาพ ในช่วงปีที่ผ่านมาเราได้ยึดถึงความมุ่งมั่นในการให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนในวงกว้างผ่านการแทรกแซง CSR ในตลาดต่าง ๆ ด้วย

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

เป็นอีกหนึ่งบริษัทโทรคมนาคมที่ถูกจัดอันดับให้อยู่ในอันดับ 1 ของประเทศไทย ที่ประสบความสำเร็จจากการบริหารงาน โดยบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้มุ่งมั่นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปี พ.ศ. 2560 มีดังนี้

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวถึงความสำเร็จขององค์กรว่า เอไอเอส เป็นหนึ่งในแบรนด์ที่แข็งแกร่งและมีมูลค่าสูงที่สุดในประเทศไทย ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการ

บริหารงานที่เป็นการผสมผสานระหว่างคนไทยและคนต่างประเทศ และทั้งหมดคือทีมลูกจ้างล้วน ๆ ไม่มีใครเป็นเจ้าของ เป็นการเอาเงินของนักลงทุนมาใช้ ต้องมีความรับผิดชอบ ทำให้ทีมบริหารมีความเป็นมืออาชีพสูง และทำให้แบรนด์มีความแข็งแกร่งมาโดยตลอด และด้วยความแข็งแกร่งของแบรนด์ ทำให้เอไอเอส มีพันธมิตรที่อยากร่วมมือด้วยเป็นจำนวนมาก ช่วยเสริมให้ธุรกิจมีความหลากหลายมากขึ้น โดยมีจุดเริ่มต้นจากโครงข่ายของเอไอเอส ที่มีคุณภาพและครอบคลุม ทำให้เอไอเอสและพันธมิตรเติบโตไปด้วยกัน ไม่จำเป็นต้องซื้อหรือควรวมกิจการ

ความท้าทายและโอกาสพัฒนาการจากการเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือ อันดับที่ 1 ของประเทศไทยสู่การเป็นผู้ให้บริการ ด้านดิจิทัลไลฟ์และการเป็นองค์กรยุคใหม่ที่ต้องขับเคลื่อนไปด้วยความรวดเร็วให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยี “คน” คือองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่จะทำให้เอไอเอสเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จมีผลประกอบการที่แข็งแกร่งและเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ปรัชญา ลีลพนัง (2559) รองกรรมการผู้อำนวยการ สายงานการตลาด ของเอไอเอส บอกว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่อยู่ในตลาดหลายสิบปีไม่ได้เป็นสิ่งที่การันตีว่าจะอยู่รอดและเติบโตเสมอไป บริษัทใหญ่ระดับโลกล้มไปแล้วก็มีให้เห็นหลายราย นี่คือนิสัยของเอไอเอส ต้องตระหนักอยู่เสมอ และพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เพราะทุกอย่างของเอไอเอสอยู่ที่ “คน” ที่เป็นพนักงานขององค์กร โดย “พนักงานเอไอเอส” คือหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งความสำเร็จไม่ได้วัดกันที่ความพึงพอใจของพนักงานแบบในอดีต ทว่าต้องดูเรื่องการพัฒนาของพนักงานเพื่อเตรียมพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและในขณะที่เอไอเอสเติบโตขึ้นพนักงานของเอไอเอสต้องถูกเตรียมความพร้อมให้เติบโตพร้อมกันไปด้วย

โจทย์สำคัญของการขับเคลื่อนเรื่องคนของเอไอเอส นอกจากการสร้างคนให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น ทำอย่างไรที่จะลดความแตกต่างและให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้ และเห็นเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ทุกคนพร้อมที่จะก้าวและนำพาเอไอเอสไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน ซึ่งเอไอเอสจะต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเฉพาะด้าน “คน” นั้น เอไอเอสจะต้องบริหารจัดการปัจจัยที่จะนำความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. ด้านคน

1.1 นโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสายงานสนับสนุน เป็น “คู่คิดทางธุรกิจ” ซึ่งได้แก่ ด้านมาตรฐานที่ถูกต้อง การจัดสรรบุคลากรให้ถูกที่ การเตรียมความ

พร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโต เป็นคู่คิดกับธุรกิจ มีความเป็นมืออาชีพในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ

1.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการคนเก่ง การดูแลรักษาคนเก่ง เป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรคและนวัตกรรม พร้อมรับและสร้างการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.3 การดูแลพนักงานแบบองค์รวม ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและจูงใจ สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน การสื่อสารกับพนักงานและการเปิดรับฟังเสียงของพนักงาน

1.4 พัฒนาความเป็นผู้นำและฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากรตาม วงจรชีวิตการเป็นพนักงาน ซึ่งได้แก่ แผนพัฒนาพนักงานเข้าทำงานใหม่ แผนพัฒนาผู้จัดการ ผู้ชำนาญการ และผู้บริหารตามบทบาทหน้าที่ แผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพ แผน สืบทอดตำแหน่งและพัฒนาความเป็นผู้นำ

1.5 ดูแลสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งได้แก่ โครงการ AIS wellness program สุขภาวะทางด้านร่างกายและจิตใจและความเป็นอยู่ของพนักงาน รู้จักสุขภาพ ดูแลสุขภาพ รางวัลแห่งความสำเร็จ

1.6 สร้างความผูกพันกับองค์กร ซึ่งได้แก่ พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน บทบาทความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน

1.7 ส่งมอบผลิตผลการเป็นคนดีให้แก่สังคม ซึ่งได้แก่ โครงการเอไอเอสหัวใจอาสา พัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ที่มีความสัมพันธ์และมีความสอดคล้องกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม และจากการรวบรวมแนวคิดของปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร อุตสาหกรรมโทรคมนาคมชั้นนำของโลกที่ติดอันดับ 1-10 ของโลกและอันดับ 1 ในภูมิภาคเอเชีย จำนวน 4 บริษัท ทำให้ผู้วิจัยได้เกิดแนวคิดในการสร้างกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) เกี่ยวกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่จะ นำมาใช้ในการบริหารงานและพัฒนาองค์กรในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัย จึงได้ศึกษารวบรวมจากรายงานประจำปีขององค์กรอุตสาหกรรมโทรคมนาคมชั้นนำใน 14 บริษัท และได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิดการบริหารแบบ Balanced scorecard และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม และได้นำมา สังเคราะห์ได้เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยถึงรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

**นิยาม แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ
อุตสาหกรรมโทรคมนาคม**

1. รายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม มีดังนี้

China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม และด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

AT&T (2016)-USA No.2 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ด้วยทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

Verizon (2016)-USA No.3 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

Vodafone (2017)-UK No.4 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ และความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

Telefonica (2017)-Spanish No.5 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ และความเชี่ยวชาญทางการควบคุม ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน และด้านการสร้าง ความผูกพันกับองค์กร

Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ และความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม และด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ

ทางการเงินและการบัญชี ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน การควบคุม ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม และด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

America Movil (2017)-USA No.8 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

Orange (2016)-Europe and Africa No.9 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ และด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี

China Telecom (2017)-China No.10 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน การควบคุม ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม และด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

Singtel-Singapore No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน และด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

Telkomsel-Indonesia No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน การควบคุม ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน และด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

Airtel-India No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จซึ่งได้แก่ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์

AIS-Thailand No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จซึ่งได้แก่ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร **การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))**

จากทัศนะของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยผู้วิจัยได้มาจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี และจากการนักวิชาการเพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยได้แบ่งเป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรได้ ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ
อุตสาหกรรมโทรคมนาคม

| ที่ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม | China Mobile, (2017)-Hong Kong No.1 | AT&T (2016)-USA No.2 | Verizon (2016)-USA No.3 | Vodafone (2017)-UK No.4 | Telefonica (2017)-Spanish No.5 | Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 | Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 | America Movil (2017)-USA No.8 | Orange, (2016)-Europe and Africa No.9 | China Telecom (2017)-China No.10 | Singtel,-Singapore No.1 | Telkomsel-Indonesia No.1 | Airtel,-India No.1 | AIS-Thailand No.1 | รวม |
|-----|---|-------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|-----|
| 1 | ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 10 |
| 2 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | | 8 |
| 3 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญด้านการควบคุม | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | | | 6 |
| 4 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | 9 |
| 5 | ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | 10 |
| 6 | ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | 6 |
| | รวม | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 1 | 2 | |

จากตารางที่ 2-1 เป็นผลการสังเคราะห์ปัจจัยหลักและองค์ประกอบของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ที่ได้จากงานวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ และทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จำนวน 7 ปัจจัยหลัก ที่เป็นตัวแปรอิสระ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาถึงปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการขององค์กร และจากการสังเคราะห์ได้มีบางปัจจัยที่มีความถี่เพียงแค่ 1 ความถี่ แต่เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่จะนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) โดยมีจำนวนของปัจจัยอยู่ 6 ปัจจัยหลัก ซึ่งได้แก่ 1) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ 2) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ

ทางด้าน การควบคุม 4) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม 5) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน 6) ด้านการสร้าง ความผูกพันกับองค์กร

การสังเคราะห์ขององค์ประกอบตัวแปรย่อยของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

จากทัศนะของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการขององค์กรในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยได้มาจากนิยามแนวคิด ทฤษฎี และจากการนักวิชาการเพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์ของตัวแปรย่อยของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมจากการสังเคราะห์ทำให้พบตัวแปรอิสระ 6 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ 2) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้าน การควบคุม 4) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม 5) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน 6) ด้านการสร้าง ความผูกพันกับองค์กร และจากการสังเคราะห์ทำให้พบตัวแปรตาม 1 ด้าน ซึ่งมีตัวแปรตามคือ 1) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการของที่จะนำมาใช้เป็นคำถามในแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์

Grant (2008) ได้ให้คำนิยามของ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ว่าเป็นระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ใช้ในองค์กรขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานภายในองค์กร โดยแผนการจะช่วยสร้างความสอดคล้องระหว่างการตัดสินใจในส่วนต่าง ๆ และเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกสำหรับแต่ละหน่วยงานแล้วจึงประสานงานไปยังแผนธุรกิจหลัก โดยการออกแบบแผนขึ้นพื้นฐานมักจะมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ รายละเอียดของเป้าหมาย ข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับเงื่อนไขการคาดการณ์ในอนาคต รายละเอียดเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอนของการกระทำที่เฉพาะเจาะจง ชุดของประมาณการทางการเงิน โดยทั่วไปบทบาทที่สำคัญที่สุดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการยุทธศาสตร์หรือวิธีแบ่งปันความรู้ ความคิด การสื่อสาร ความเห็นที่เป็นเอกเทศ และความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับ Bhatt (2001) ได้ให้คำนิยามของ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ว่าแม้ว่าเราจะแสดงให้เห็นว่าความชำนาญในแต่ละระดับที่มีความแตกต่างจากความรู้ขององค์กร แต่องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงต่อการควบคุมความรู้ของแต่ละบุคคลได้ ดังนั้นถ้าบุคคลไม่ได้มีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินงาน จะทำให้ไม่สามารถมูลค่าให้กับองค์กรได้ ซึ่งเป้าหมายของการ

จัดการคือการกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงฐานความรู้อย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีความทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการทำงาน

ซึ่งเหมือนกับ Futrell (2006) ได้ให้คำนิยามของ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ทางการขายว่า พนักงานขายที่ดีได้มีการเสนอการปรับปรุงประสิทธิภาพที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงขึ้นในยุคปัจจุบัน พนักงานขายที่มีคุณภาพที่สูงจะสามารถเพิ่มรายได้จากลูกค้าปัจจุบันที่มีอยู่ และสามารถจัดการเพิ่มโอกาสทางการขายใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้เร็วกว่าคู่แข่ง ความพยายามดังกล่าวมีความสำคัญเป็นพิเศษในสภาพแวดล้อมที่ลูกค้ามีหลายทางเลือกและมีคู่แข่งที่ต่างพร้อมที่จะนำเสนอเงื่อนไขดี ๆ ให้กับลูกค้า ดังนั้น บทบาทที่สำคัญของพนักงานขายในการสร้างความมั่นใจว่ายอดขายจะเติบโตอย่างต่อเนื่องได้นั้นจะต้องมาจากการจ้างบุคลากรที่มีทักษะสูง จึงซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กร และคล้ายคลึงกับ Sordi and Azevedo (2008) ได้ให้คำนิยามของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการกำหนดการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพในบริบทขององค์กรและสามารถนำมาวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรเพื่อใช้ในการค้นหาผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งผลของความสามารถอยู่ในความเชี่ยวชาญขององค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด และทักษะองค์กรมีเกี่ยวข้องกับขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรต้องทำหน้าที่ประสานงานและผสมผสานกับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำเนินการสร้างสรรค์ผลงานและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่แตกต่างกับ University of Phoenix Research Institute ได้ให้คำนิยามของ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ที่เชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในการทำงาน มีอยู่ 6 ปัจจัย ซึ่งในแต่ละปัจจัยมีความสำคัญในการสร้างและการพัฒนาทักษะแต่ละด้าน ซึ่งได้แก่

1. เพิ่มอายุการใช้งานที่ยาวนาน โลกจะมีการเพิ่มระยะเวลาการใช้งานและจะเปลี่ยนลักษณะของอาชีพและการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น
2. นิเวศวิทยาสื่อใหม่ มีการเครื่องมือสื่อสารใหม่ ๆ ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้สื่อใหม่ ๆ
3. การเพิ่มขึ้นของเครื่องจักรและระบบอัจฉริยะ มีการเพิ่มขึ้นของเครื่องและระบบอัจฉริยะหุ่นยนต์ในสถานที่ทำงานที่ทำงานแทนมนุษย์
4. โลกแห่งการคำนวณ มีการใช้การประมวลที่สามารถตั้งโปรแกรมที่มากขึ้นทำให้โลกกลายเป็นระบบประมวลผลมากขึ้น
5. โลกที่เชื่อมต่อทั่วโลก เป็นการเชื่อมต่อระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้นทำให้มีความหลากหลายและการปรับตัวเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานขององค์กร

6. องค์กรที่มีอำนาจเหนือกว่า เป็นสังคมที่มีเทคโนโลยีและมีรูปแบบใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนในการสร้างมูลค่าในการผลิต

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ เป็นระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กรขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานภายในองค์กร เป็นความสามารถขององค์กรที่สามารถกำหนดการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับความสำเร็จในการทำงานและสามารถสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันได้

การสังเคราะห์ขององค์ประกอบตัวแปรย่อยของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์

การสังเคราะห์องค์ประกอบในด้านของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ โดยได้มาจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี และจากการนักวิชาการเพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ ในด้านของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

| ที่ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรม โทรคมนาคม | จากการจัดอันดับของผู้นำอุตสาหกรรม โทรคมนาคมที่ประสบความสำเร็จ 10 อันดับของโลกที่มา | | | | | | | | | | อันดับ 1 ในแถบ ภูมิภาคเอเชีย | | | | |
|-----|---|--|----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|
| | | China Mobile, (2017)-Hong Kong No.1 | AT&T (2016)-USA No.2 | Verizon (2016)-USA No.3 | Vodafone (2017)-UK No.4 | Telefonica (2017)-Spanish No.5 | Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 | Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 | America Movil (2017)-USA No.8 | Orange, (2016)-Europe and Africa No.9 | China Telecom (2017)-China No.10 | Singtel, Singapore No.1 | Telkomsel-Indonesia No.1 | Airtel,-India No.1 | AIS- Thailand No.1 | Kaplan and Norton (1992) |
| | ตลาดส่วนบุคคล (Personal market) | ✓ | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | ตลาดองค์กร (Corporate market) | ✓ | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | ตลาดธุรกิจ (Emerging business market) | ✓ | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 1.4 | ผู้เข้าร่วมตลาด (Market participants) | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 1 |
| | หุ้นส่วน (Partnership) | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 1 |
| | ความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจ (Business partner relationships) | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 |
| | การดำเนินงานข้ามธุรกิจ (Cross-business) | | | | | | | | ✓ | | | | | | | 1 |
| | การขยายงานของผู้ถือหุ้น (Shareholder outreach) | | ✓ | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | รวม | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 3 | | 0 |

จากตารางที่ 2-2 เป็นผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จากงานวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ และทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) รวมจำนวนทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ ด้านการขาย (Sales) ด้านธุรกิจของลูกค้า (Customer business) อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) (Related industrial market competition and customer) ผู้เข้าร่วมตลาด (Market participants) แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ของปัจจัยที่มีความถี่ระดับสูง และจากการสังเคราะห์ได้มี

ตัวแปรย่อยที่มีความถี่เพียงแค่ 1 ความถี่ แต่เนื่องจากย่อยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

นิยาม แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์
ผลงานวิจัยเกี่ยวกับของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ของนักวิชาการต่างประเทศมีดังนี้

China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านอุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) ซึ่งจะประกอบไปด้วยตลาดบ้าน ตลาดส่วนบุคคล ตลาดองค์กร และตลาดธุรกิจ

AT&T (2016)-USA No.2 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านการขาย (Sales) ซึ่งประกอบไปด้วย การส่งมอบความมีประสิทธิภาพให้กับลูกค้า

Verizon (2016)-USA No.3 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านผู้เข้าร่วมตลาด (Market participants) ซึ่งประกอบไปด้วยการขยายงานของผู้ถือหุ้น

Vodafone (2017)-UK No.4 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านธุรกิจของลูกค้า (Customer business) ซึ่งประกอบไปด้วยมีประสิทธิภาพที่ดีกับลูกค้า

Telefonica (2017)-Spanish No.5 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านด้านธุรกิจของลูกค้า (Customer business) ซึ่งประกอบไปด้วยความมุ่งมั่นของลูกค้า

Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านธุรกิจของลูกค้า (Customer business) ผู้เข้าร่วมตลาด (Market participants) ซึ่งประกอบไปด้วย หุ้นส่วน

Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านด้านการขาย (Sales) ด้านธุรกิจของลูกค้า (Customer business) อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) ผู้เข้าร่วมตลาด (Market participants)

Orange (2016)-Europe and Africa No.9 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านด้านการขาย (Sales) ด้านธุรกิจของลูกค้า (Customer business) ผู้เข้าร่วมตลาด (Market participants) ซึ่งประกอบไปด้วย การปฏิรูปความสัมพันธ์กับลูกค้า สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจลูกค้า การดำเนินงานข้ามธุรกิจ

Telkomsel-Indonesia No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านด้านการขาย (Sales) ผู้เข้าร่วมตลาด (Market participants) ซึ่งประกอบไปด้วยความสัมพันธ์กับลูกค้าทางธุรกิจ

Airtel-India No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้านด้านธุรกิจของลูกค้า (Customer business) ซึ่งประกอบไปด้วย ลูกค้ารายได้สูง (ARPU) มีประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า

แนวคิดเกี่ยวกับด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี

นิยามแนวคิดของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี

Margarita (2016) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการจัดการในด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการตรวจวัดหรือการประเมิน ซึ่ง ได้แก่ แนวคิด Balanced scorecard (BSC) ตามแนวคิดทฤษฎีของ Kaplan and Norton (1992) ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับในการชีวิตใน 4 มุมมอง ที่มีสำคัญต่อองค์กร โดยเป็นเครื่องมือที่เหมาะสม ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นใน 4 ด้านที่สำคัญ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ซึ่ง ได้แก่ ในด้าน 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ด้านวัตถุประสงค์ (Objective) คือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมุ่งหวังหรือมีความต้องการที่จะให้บรรลุผลในแต่ละด้าน
2. ด้านตัวชี้วัด (Measures หรือ Key performance indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านที่องค์กรได้ตั้งไว้ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านได้หรือไม่
3. ด้านเป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือจำนวนของตัวเลขที่องค์กรมีความต้องการที่จะบรรลุถึงตัวชี้วัดแต่ละด้าน
4. ด้านแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ต่าง ๆ ที่องค์กรมีการจัดทำขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นเพียงแค่แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ในเบื้องต้นที่จะต้องทำตามเป้าหมายที่วางไว้

Grant (2008) ได้กล่าวถึง ความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ว่าเป็นระบบการวางแผนและการควบคุมทางการเงินเป็นกลไกการควบคุมหลักสำหรับผู้บริหาร ขึ้นตอนพื้นฐานในการดำเนินการควบคุมดังกล่าวคือกระบวนการทางการเงิน ผ่านแผนงานที่ได้วางแผนถึงจำนวนและกิจกรรมในการใช้จ่ายตามช่วงเวลาที่กำหนดตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ตามแผนในองค์กรของแต่ละส่วน ซึ่งสอดคล้องกับ IAESB (2010) ได้ให้คำจำกัดความของ ความเชี่ยวชาญทางการเงินและ

การบัญชี ว่าทักษะคือความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้คุณค่าทางวิชาชีพจรรยาบรรณและทัศนคติ ในการทำบัญชีและงานอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้จากนักบัญชี ซึ่งทักษะที่นักบัญชีวิชาชีพต้องปฏิบัติตาม 5 กลุ่มคือ 1) ทักษะทางปัญญา 2) ทักษะทางเทคนิคและการปฏิบัติหน้าที่ 3) ทักษะส่วนบุคคล 4) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารและ 5) ทักษะการจัดการองค์กรและธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งเหมือนกับ The Higher Education Academy (1998) ได้ให้คำจำกัดความความ เชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ว่าเป็นกำหนดทักษะทางปัญญาว่าเป็นความสามารถในการ วิเคราะห์คิดวิเคราะห์ประเมินและสังเคราะห์ข้อมูล นักบัญชีต้องมีทักษะทางปัญญาในการตัดสินใจ ใช้วิจารณญาณที่ดีและแก้ปัญหา

ทักษะด้านเทคนิคและการปฏิบัติหน้าที่เป็นทักษะเฉพาะด้านการบัญชีและทักษะทั่วไป ทักษะเหล่านี้ประกอบด้วยทักษะในการคำนวณการตัดสินใจและการวิเคราะห์ความเสี่ยงการวัดการ รายงานและความรู้ในด้านกฎหมายและข้อบังคับ ทักษะส่วนบุคคลเป็นทักษะเกี่ยวกับความสามารถ ทัศนคติความสามารถที่นักบัญชีแต่ละคนมี ทักษะเหล่านี้สามารถพัฒนาขึ้นเพื่อปรับปรุงบุคลิกภาพ และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทักษะระหว่างบุคคลเป็นทักษะที่ช่วยให้นักบัญชีสามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้วยทักษะเหล่านี้นักบัญชีสามารถมีอิทธิพลเชิงใจแก้ปัญหา ความขัดแย้งและมอบงานให้กับสมาชิกในทีมของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายนั้นนักบัญชีต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี ทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่ทำให้นักบัญชี สามารถถ่ายทอดพูดคุยฟังและปกป้องมุมมองทั้งด้วยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษรและในรูปแบบ ทางการหรือไม่เป็นทางการ ทักษะการจัดการองค์กรและธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการ องค์กร ซึ่งนักบัญชีจัดเป็นสมาชิกหลักของทีมผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญสำหรับนักบัญชีที่จะเข้าใจทุก ด้านขององค์กรรวมทั้งพฤติกรรมของตน ทักษะการจัดการองค์กรและธุรกิจรวมถึงการวางแผน ระยะยาวในการจัดการ โครงการ การจัดการบุคคลและทรัพยากร การตัดสินใจความเป็นผู้นำและการ ตัดสินใจอย่างมีอาชีพ ซึ่งคล้ายคลึงกับ Taipaleenmaki and Ikaheimo (2013) และ Ahmed and Duellman (2013) ได้ให้คำจำกัดความความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชีว่าข้อมูลทางบัญชี ด้านการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสนับสนุนการรายงานทางการเงินและเมื่อการรายงานทางการเงิน ในอนาคตได้มุ่งเน้นไปที่นักลงทุนมากขึ้น ซึ่งได้มีการจัดทำงบประมาณและการวางแผนการ ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและการประมาณการทางการเงิน และสิ่งนี้นำไปสู่การ บริหารจัดการทางการเงินและการบัญชีให้เป็นเทคโนโลยีการปฏิบัติ แต่การบริหารจัดการด้าน บัญชีได้ขยายขอบเขตการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบนพื้นฐานของคุณภาพ และผลกระทบทางสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการรวมเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ากับการ

ปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ผู้ถือหุ้นมีมุมมองในการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับบัญชีหรือจะต้องมีการสังเคราะห์ใหม่เพื่อสะท้อนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบถึงประเด็นต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งแตกต่างกับ AT&T (2016) ได้กล่าวถึงความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ว่ากลยุทธ์ทางการเงินและการบัญชี จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างรายได้ให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง สามารถปรับกำไรต่อหุ้นและอัตรากำไรจากการดำเนินงานได้เพิ่มขึ้น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ว่าเป็นระบบการวางแผนและการควบคุมทางการเงินเป็นกลไกการควบคุมหลักสำหรับผู้บริหาร ซึ่งในปัจจุบันในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเครื่องมือวัด Balanced scorecard แนวคิดทฤษฎีของ Kaplan and Norton (1992) มาใช้เพื่อใช้ในการดำเนินการควบคุมกระบวนการทางการเงิน ผ่านแผนงานที่ได้วางแผนไว้ตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ และยังเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างรายได้ให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง สามารถปรับกำไรต่อหุ้นและอัตรากำไรจากการดำเนินงานได้เพิ่มขึ้น โดยจะทำให้ผู้ถือหุ้นทราบเกี่ยวกับรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับบัญชีหรือเพื่อสะท้อนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบถึงประเด็นต่าง ๆ ในองค์กรได้

การสังเคราะห์ขององค์ประกอบตัวแปรย่อยของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี

การสังเคราะห์องค์ประกอบในด้านของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี โดยได้มาจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี และจากการนักวิชาการเพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและเป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ ในด้านของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

| ที่ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรม โทรคมนาคม | จากการจัดอันดับของผู้นำอุตสาหกรรม โทรคมนาคมที่ประสบความสำเร็จ 10 อันดับของโลก | | | | | | | | | | อันดับ 1 ในแถบ ภูมิภาคเอเชีย | | | | |
|-----|---|---|----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| | | China Mobile, (2017)-Hong Kong No.1 | AT&T (2016)-USA No.2 | Verizon (2016)-USA No.3 | Vodafone (2017)-UK No.4 | Telefonica (2017)-Spanish No.5 | Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 | Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 | America Movil (2017)-USA No.8 | Orange, (2016)-Europe and Africa No.9 | China Telecom (2017)-China No.10 | Singtel-Singapore No.1 | Telkomsel-Indonesia No.1 | Airtel-India No.1 | AIS-Thailand No.1 | Kaplan and Norton (1992) |
| | ประสิทธิภาพของการจัดหาจากส่วนกลางที่มี ประสิทธิภาพตามขนาดขององค์กร (Of procurement centralized which provides efficiencies due to our scale) | | | | ✓ | | | | | | | | | | | 1 |
| | มีการดำเนินงานด้วยการเป็นผู้นำอุตสาหกรรมทางด้าน ต้นทุน (Operate with an industry-leading cost structure) | | ✓ | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | มีความหลากหลายของเงินทุนด้วยทรัพย์สินของเรา (Diversify by capitalizing on our assets) | | | | | | | | ✓ | | | | | | | 1 |
| | การเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในโครงสร้างรายได้ (Continual optimization in revenue structure) | | | | | | | | | | ✓ | | | | | 1 |
| | รวม | 1 | 1 | 3 | 2 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 |

จากตารางที่ 2-3 เป็นผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ
ทางการเงินและการบัญชี ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จาก
งานวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ และทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical
framework) รวมจำนวนทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ การบริหารความเสี่ยง (Risk management)
ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ (Financial KPIs and systems) ด้านตลาดทุนและการเงิน (Capital
and financial markets) แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่
ของปัจจัยที่มีความถี่ระดับสูง และจากการสังเคราะห์ได้มีตัวแปรย่อยที่มีความถี่เพียงแค่ 1 ความถี่

แต่เนื่องจากย่อดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

นิยาม แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน และการบัญชี

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชีของนักวิชาการต่างประเทศ มีดังนี้

China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้าน ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ (Financial KPIs and systems) ซึ่งจะประกอบไปด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงินและการดำเนินงาน

AT&T (2016)-USA No.2 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้าน ด้านตลาดทุนและการเงิน (Capital and financial markets) ซึ่งประกอบไปด้วย มีการดำเนินงานด้วยการเป็นผู้นำอุตสาหกรรมทางด้านต้นทุน

Verizon (2016)-USA No.3 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้าน การบริหารความเสี่ยง (Risk management) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ (Financial KPIs and systems) ซึ่งจะประกอบไปด้วยการประเมินความเสี่ยงประจำปี นโยบายป้องกันความเสี่ยง จ่ายเงินเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

Vodafone, (2017)-UK No.4 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้าน ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ (Financial KPIs and systems), ด้านตลาดทุนและการเงิน (Capital and financial markets) ซึ่งจะประกอบไปด้วย การบริหารทรัพยากรทางการเงินของเรา ประสิทธิภาพของการจัดหาจากส่วนกลางที่มีประสิทธิภาพตามขนาดขององค์กร

Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้าน ด้านตลาดทุนและการเงิน (Capital and financial markets) ซึ่งจะประกอบไปด้วยทุน

Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้าน การบริหารความเสี่ยง (Risk management) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ (Financial KPIs and systems) ด้านตลาดทุนและการเงิน (Capital and financial markets)

Orange (2016)-Europe and Africa No.9 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้าน ด้านตลาดทุนและการเงิน (Capital and financial markets) ซึ่งจะประกอบไปด้วย มีความหลากหลายของเงินทุนด้วยทรัพย์สินของเรา

China Telecom (2017)-China No.10 จากระายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้าน การบริหารความเสี่ยง (Risk management) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ (Financial KPIs and systems) ด้านตลาดทุนและการเงิน (Capital and financial markets) ซึ่งจะประกอบไปด้วย การเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน การขยายธุรกิจในระดับเร่ง ผลการดำเนินงานทางการเงิน และการดำเนินงาน การเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในโครงสร้างรายได้

แนวคิดเกี่ยวกับด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม

นิยามแนวคิดของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม

Bezemer, Maassen, Van Den Bosch, and Volberda (2007) ได้ให้คำจำกัดความของ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม ว่า เป็นการริเริ่มด้านกฎระเบียบใหม่ ๆ เหล่านี้เป็น การประมวลผลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทางสังคม และมีความสำคัญที่จะได้รับความ ไว้วางใจในระบบการกำกับดูแลกิจการ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Van Ees, Huse, and Gabriellsson (2009) และ Zattoni and Cuomo (2010) ได้ให้คำจำกัดความของทักษะและความเชี่ยวชาญทางการ ควบคุมว่าประสิทธิผลของการปฏิรูปการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะต้องมีปรับปรุงแก้ไขในด้านทักษะ ทางสังคมและกลุ่มที่สำคัญอย่างเท่าเทียมกัน เช่น ความซื่อสัตย์ของสมาชิก ประสบการณ์ในการ ทำงานในทีม และการลดความขัดแย้ง และความสามารถในการสร้างกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อน ซึ่งเหมือนกับ Fama and Jensen (1983) ได้ให้คำจำกัดความของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้าน การควบคุมว่าโดยกฎหมายของบริษัท หน้าที่หลักของคณะกรรมการคือการกำกับดูแลผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่าพวกเขาทำหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งคล้ายคลึงกับ Hooghiemstra and Van Manen (2004) ได้ให้คำจำกัดความของ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุมว่า รูปแบบนี้เป็นแนวทางของผู้มีส่วนได้เสียในที่ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการกำกับดูแลที่ไม่เป็นผู้บริหาร คณะกรรมการกำกับดูแล ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารของบริษัท เพื่อเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการและมีหน้าที่ในการ กำกับดูแลและให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการบริหารในขณะที่ทำหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของ ผู้มีส่วนได้เสียและบริษัท แต่แตกต่างกับ Moerland (1995) ได้ให้คำจำกัดความของ ทักษะและความ เชี่ยวชาญทางการควบคุมว่าคณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลภายนอกเพียงอย่างเดียว อาจไม่มี ความรู้ที่จำเป็นในแต่ละวันเกี่ยวกับธุรกิจและอาจไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลอันเป็นผลมาจากความ ไม่ถูกต้องของข้อมูลระหว่างคณะกรรมการกำกับและคณะกรรมการบริหารได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุมว่าโดยกฎหมายของ บริษัท หน้าที่หลักของคณะกรรมการ คือ การกำกับดูแลผู้บริหารเพื่อให้มั่นใจว่าพวกเขาทำหน้าที่ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น โดยประสิทธิผลของการปฏิรูปการกำกับดูแลกิจการที่ดี

จะต้องมีปรับปรุงแก้ไขในด้านทักษะทางสังคมและกลุ่มที่สำคัญอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งรูปแบบนี้เป็นแนวทางของผู้มีส่วนได้เสียในที่ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการกำกับดูแลที่ไม่เป็นผู้บริหาร ที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล และให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการบริหารในขณะที่ทำหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสียและองค์กร

การสังเคราะห์ขององค์ประกอบตัวแปรย่อยของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม

การสังเคราะห์องค์ประกอบในด้านของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม โดยได้มาจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี และจากการนักวิชาการเพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและเป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ ในด้านของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม

ตารางที่ 2-4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม

| ช.ร. | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรม โทรคมนาคม | จากการจัดอันดับของผู้นำอุตสาหกรรม โทรคมนาคมที่ประสบความสำเร็จ 10 อันดับของโลก | | | | | | | | | | อันดับ 1 ในแถบ ภูมิภาคเอเชีย | รวม | | | | |
|------|--|---|----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----|-------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|
| | | China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 | AT&T (2016)-USA No.2 | Verizon (2016)-USA No.3 | Vodafone (2017)-UK No.4 | Telefonica (2017)-Spanish No.5 | Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 | Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 | America Movil (2017)-USA No.8 | Orange (2016)-Europe and Africa No.9 | China Telecom (2017)-China No.10 | | | Singtel, Singapore No.1 | Telkomsel-Indonesia No.1 | Airtel-India No.1 | AIS-Thailand No.1 |
| 3 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (Control skills and expertise) | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 1 |
| 3.1 | การบริหารจัดการ (Management/ CEO) | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 1 |
| | ขยาย/ รักษาตำแหน่งผู้นำ (Extend/ sustain leadership position) | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 |
| | การเปลี่ยนแปลงที่ควบคู่กับการควบคุม (Double- trigger change in control) | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 3.2 | กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน (Regulatory and competition law) | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 1 |
| | การแข่งขันและข้อบังคับ (Competition and regulation) | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | แนวทางในกรรมสิทธิ์ที่เข้มแข็ง (Robust stock ownership guidelines) | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | การรับประกันผลประโยชน์ (Guaranteed benefits) | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 3.3 | คณะกรรมการกำกับดูแล (Supervisory board) | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 1 |
| | การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate governance and social responsibility) | ✓ | | | | | ✓ | | | ✓ | | | | | | | 3 |
| | การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการควบคุมภายใน (Corporate governance and internal control) | | | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | 1 |
| | รวม | 2 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | |

จากตารางที่ 2-4 เป็นผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ
ทางการควบคุม ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จากงานวิจัยและ

นักวิชาการต่าง ๆ และทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) รวมจำนวนทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการ (Management/ CEO) กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน (Regulatory and competition law) คณะกรรมการกำกับดูแล (Supervisory board) แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ของปัจจัยที่มีความถี่ระดับสูง และจากการสังเคราะห์ได้มีตัวแปรย่อยที่มีความถี่เพียงแค่ 1 ความถี่ แต่เนื่องจากย่อดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

นิยาม แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการ

ควบคุม

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุมของนักวิชาการต่างประเทศมีดังนี้

China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านกฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน (Regulatory and competition law) คณะกรรมการกำกับดูแล (Supervisory board) ซึ่งจะประกอบไปด้วย การแข่งขันและข้อบังคับ การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม

Verizon (2016)-USA No.3 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในการบริหารจัดการ (Management/ CEO) กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน (Regulatory and competition law) ซึ่งจะประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่ควบคู่กับการควบคุม แนวทางในกรรมสิทธิ์ที่เข้มแข็ง การรับประกันผลประโยชน์

Telefonica (2017)-Spanish No.5 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้าน คณะกรรมการกำกับดูแล (Supervisory board) ซึ่งจะประกอบไปด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการควบคุมภายใน

Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในการบริหารจัดการ (Management/ CEO) กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน (Regulatory and competition law) คณะกรรมการกำกับดูแล (Supervisory board) ซึ่งจะประกอบไปด้วยการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม

China Telecom (2017)-China No.10 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้าน คณะกรรมการกำกับดูแล (Supervisory board)

Singtel-Singapore No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้าน ซึ่งจะประกอบไปด้วย การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม

Telkomsel-Indonesia No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านการบริหารจัดการ (Management/ CEO) ซึ่งจะประกอบไปด้วยขยาย/ รักษา ตำแหน่งผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

นิยามแนวคิดของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548) ได้ให้คำนิยามของ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ว่าสามารถแบ่งออกได้หลายแบบตามประเภทของวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งประเภทที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ดังนี้ นวัตกรรมทางด้านองค์กร นวัตกรรมทางด้านสินค้า นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ซึ่งในแต่ละนวัตกรรม จะมีการพิจารณาทบทวนเพื่อนำไปสู่การนำไปใช้งานได้จริง โดยจะพิจารณาจากความแตกต่างของวัตถุประสงค์ขององค์กรในแต่ละด้านเป็นหลัก

ซึ่งสอดคล้องกับ Katherine, Yang, Hang, Jason, & Hoang (2012) ได้ให้คำนิยามของ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรมว่า ความสำเร็จที่เป็นนวัตกรรมใหม่ของ Apple โดยปัจจัยที่ส่งผลให้ Apple ได้รับความสำเร็จจากนวัตกรรมใหม่ ประกอบไปด้วย นวัตกรรมทางด้านองค์กร นวัตกรรมทางด้านสินค้า นวัตกรรมการให้บริการ การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ตลาดที่มีความทันสมัย วงจรชีวิตระยะสั้นของสินค้าเทคโนโลยี เป็นต้น

ซึ่งเหมือนกับ Guan (2016) ได้ให้คำนิยามของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรมว่า นวัตกรรมขององค์กรจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ปัจจัย คือ นวัตกรรมทางด้านสินค้า และนวัตกรรมทางด้านบริการ ซึ่งในทุกวันนี้ผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ฮัวเหว่ย (Huawei) ให้บริการมี 3 ด้านหลัก ๆ คือเครือข่ายผู้ให้บริการ เครือข่ายผู้ประกอบการสำหรับองค์กร และผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับผู้บริโภค ซึ่งในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้รับความนิยมในตลาดมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จจากความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรมขององค์กร และคล้ายคลึงกับ Seyedeh, Jayaraman, Ishak, and Mohammad (2013) ได้ให้คำนิยามของ ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรมว่า นวัตกรรมการให้บริการ เป็นปัจจัยหนึ่งใน 5 ด้าน ที่มีบทบาทแตกต่างกัน โดยในด้านประสิทธิภาพของนวัตกรรมการให้บริการมีองค์ประกอบร่วมกันระหว่างส่วนประกอบทั้งหมด การปฏิบัติในด้าน 5 ด้านนี้ อาจนำไปสู่กิจกรรมการพัฒนาบริการใหม่ ๆ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และอาจมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันที่มีความได้เปรียบในด้านต้นทุน ความสามารถในการเรียนรู้ การสร้างมาตรฐานและการกระตุ้นการสื่อสารกับช่องอื่น ๆ เพื่อให้ได้รับแนวคิดเรื่องนวัตกรรม เพราะในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นักวิจัยได้ให้ความสนใจกับนวัตกรรมและการพัฒนาบริการกันมากขึ้น

สรุปได้ว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม เป็น ปัจจัยที่สำคัญขององค์กรอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม เป็นหลักสามารถแบ่งออกได้หลายแบบตามประเภทของวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร เช่น นวัตกรรมทางด้านองค์กร นวัตกรรมทางด้านสินค้า นวัตกรรมการให้บริการ การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ตลาดที่มีความทันสมัย วงจรชีวิตระยะสั้นของสินค้าเทคโนโลยี เป็นต้น โดยองค์กรจะต้องมีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งในด้านต้นทุน ความสามารถในการเรียนรู้ การสร้างมาตรฐานและการกระตุ้นการสื่อสารกับช่องอื่น ๆ เพื่อให้ได้รับแนวคิดเรื่องนวัตกรรมมาพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง

การสังเคราะห์ขององค์ประกอบตัวแปรย่อยของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

การสังเคราะห์องค์ประกอบในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม โดยได้มาจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี และจากการนักวิชาการเพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ ในด้านของทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

ตารางที่ 2-5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

| ท.ล. | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรม โทรคมนาคม | จากการจัดอันดับของผู้นำอุตสาหกรรม | | | | | | | | | | อันดับ 1 ในแถบภูมิภาค เอเชีย | | | | | |
|------|---|--|----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----|
| | | โทรคมนาคมที่ประสบความสำเร็จ 10 อันดับของโลก | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 | AT&T (2016)-USA No.2 | Verizon (2016)-USA No.3 | Vodafone (2017)-UK No.4 | Telefonica (2017)-Spanish No.5 | Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 | Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 | America Movil (2017)-USA No.8 | Orange (2016)-Europe and Africa No.9 | China Telecom (2017)-China No.10 | Singtel-Singapore No.1 | Telkomsel-Indonesia No.1 | Airtel-India No.1 | AIS-Thailand No.1 | Kaplan and Norton (1992) | รวม |
| 4.2 | การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี (Developing good digital habits) | | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | | | | 2 |
| | เร่งการโฟกัสแบบดิจิทัลและเริ่มต้นใหม่ (Accelerate digital refocus and relaunch) | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 |
| | การสร้างรูปแบบของบริษัทที่มีทั้งแบบดิจิทัลและการดูแล (Building a company model that is both digital and caring) | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | 1 |
| 4.3 | โทรคมนาคม (IT/ NT/ telecommunications) | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 1 |
| | อุปกรณ์โทรคมนาคม (Telecommunications equipment) | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | 1 |
| | เป็นผู้นำในธุรกิจบรอดแบนด์ที่มีการเติบโตขึ้น (Lead new broadband business growth) | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | | | 1 |
| | ความเป็นผู้นำเครือข่าย (Network leadership) | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 4.4 | ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (R&D capabilities) | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | 1 |
| | การขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสังคม (Driving social innovation) | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | 1 |
| | การเสริมสร้างความได้เปรียบของเครือข่าย (Strengthening of network advantages) | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | 1 |
| | การดำเนินธุรกิจของบริษัทยังคงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Corporate operation continued to show solid development) | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | 1 |
| | รวม | 3 | 1 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 0 | 0 | 1 | |

จากตารางที่ 2-5 เป็นผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จากงานวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ และทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) รวมจำนวนทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ เทคโนโลยีใหม่ (New technologies) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี (Developing good digital habits) โทรคมนาคม (IT/ NT/ telecommunications) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (R&D capabilities) แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ของปัจจัยที่มีความถี่ระดับสูง และจากการสังเคราะห์ได้มีตัวแปรย่อยที่มีความถี่เพียงแค่ 1 ความถี่ แต่เนื่องจากย่อยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

นิยาม แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม จากผลงานวิจัยเกี่ยวกับของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ของนักวิชาการต่างประเทศมีดังนี้

China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านเทคโนโลยีใหม่ (New technologies) โทรคมนาคม (IT/ NT/ telecommunications) ซึ่งจะประกอบไปด้วย การปรับกระบวนการทำงานเข้าสู่ระบบดิจิทัล 4G ครอบคลุมในยุโรป เป็นผู้นำในธุรกิจบรอดแบนด์ที่มีการเติบโตขึ้น

AT&T (2016)-USA No.2 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านเทคโนโลยีใหม่ (New technologies) ซึ่งจะประกอบไปด้วย เป็นผู้นำในการเชื่อมต่อและโซลูชันครบวงจร

Verizon (2016)-USA No.3 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านเทคโนโลยีใหม่ (New technologies) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี (Developing good digital habits) โทรคมนาคม (IT/ NT/ telecommunications) ซึ่งจะประกอบไปด้วยความเป็นผู้นำเครือข่าย

Vodafone (2017)-UK No.4 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านเทคโนโลยีใหม่ (New technologies), การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี (Developing good digital habits) โทรคมนาคม (IT/ NT/ telecommunications) ซึ่งจะประกอบไปด้วย 4G ครอบคลุมในยุโรป ความเป็นผู้นำเครือข่าย

Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านโทรคมนาคม (IT/ NT/ telecommunications) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (R&D capabilities) ซึ่งจะประกอบไปด้วยอุปกรณ์โทรคมนาคม

Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้าน เทคโนโลยีใหม่ (New technologies) โทรคมนาคม (IT/ NT/ telecommunications)

Orange (2016)-Europe and Africa No.9 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี (Developing good digital habits) ซึ่งจะประกอบไปด้วยการสร้างรูปแบบของบริษัทที่มีทั้งแบบดิจิทัลและการดูแล

China Telecom (2017)-China No.10 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้านความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (R&D capabilities) ซึ่งจะประกอบไปด้วยการเสริมสร้างความได้เปรียบของเครือข่าย การดำเนินธุรกิจของบริษัทที่ยังคงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Singtel-Singapore No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้านเทคโนโลยีใหม่ (New technologies) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี (Developing good digital habits) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (R&D capabilities) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (R&D capabilities) ซึ่งจะประกอบไปด้วย การปรับกระบวนการทำงานเข้าสู่ระบบดิจิทัล การขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสังคม

Telkomsel-Indonesia No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้าน การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี (Developing good digital habits) โทรคมนาคม (IT/ NT/ telecommunications) ซึ่งจะประกอบไปด้วยเร่งการโฟกัสแบบดิจิทัลและเริ่มต้นใหม่ เป็นผู้ผู้นำในธุรกิจบรอดแบนด์ที่มีการเติบโตขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

นิยามแนวคิดของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

Ehnert (2006) ที่ได้ให้คำนิยามของ ความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืนว่าเป็นแนวคิดที่มีความแตกต่างกันอย่างน้อยสองแนวคิดที่ได้ปรากฏตัวขึ้นใน HRM อย่างยั่งยืน: โดยมีแนวคิดแรกคือรูปแบบบูรณาการเพื่อให้เกิดการปรองดองกัน เพื่อใช้ในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และความรับผิดชอบต่อตนเองและแนวคิดที่สอง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมในขณะที่แนวคิดที่สองถือได้ว่าเป็นแนวคิดการพัฒนายั่งยืน เป็นแนวคิดเชิงเศรษฐกิจที่มีเหตุผล มีการกำหนดสถานที่รับผิดชอบ และแนวคิดที่สาม เป็นแนวคิดในการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดนี้หมายถึงกิจกรรมเชิงแนวคิดที่มุ่งเน้นในระยะยาวโดยมุ่งเป้าไปที่การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาการปรับใช้ และการลดขนาดของพนักงาน ที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืนถูกตีความว่าเป็นการทำงานข้ามสายงาน โดยบริษัท พนักงานและสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ยั่งยืน ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมจึงครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกค้า

โดยทั่วไปแนวความคิดแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นการใช้ประโยชน์ร่วมกัน สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและเพื่อเป็นการสนับสนุนความยั่งยืนทางเศรษฐกิจในระยะยาว ซึ่งความสำเร็จทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวไม่ถือว่าเป็นเพียงพอสำหรับการดำเนินงานในระยะยาวของ องค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่ถือเป็นข้อจำกัด แต่ถือว่าเป็น “แหล่งทรัพยากร” ที่บริษัท ต้องการสำหรับการดำรงอยู่ในธุรกิจในระยะยาว และเพื่อให้องค์กรได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากร เหล่านี้ในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจะต้องพัฒนาแหล่งทรัพยากรเหล่านี้ให้มีความยั่งยืน

ซึ่งสอดคล้องกับ Barney (1991) และ Schuler and Jackson (2005) ที่ได้ให้คำนิยามของ ความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืนไว้ว่าเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยความยั่งยืนมี ความสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นผลมาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจ แหล่งทรัพยากรของบริษัท เป็นแหล่งที่มีความได้เปรียบในการ แข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งมีคุณค่าและยากที่จะทดแทนได้ ซึ่งทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็น ทรัพยากรที่มีความสำคัญมากสำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

ซึ่งเหมือนกับ Van Marrewijk and Werre (2003) ที่ได้ให้คำนิยามของความเชี่ยวชาญ อย่างยั่งยืนไว้ว่า ความยั่งยืนขององค์กรหรือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะประกอบด้วย การกระทำโดยความสมัครใจขององค์กรซึ่งแสดงถึงการใส่ใจและให้ความสำคัญกับสังคมและ สิ่งแวดล้อม ทั้งในกระบวนการทางธุรกิจและความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย

ซึ่งคล้ายคลึง Alonso-Almeida, Llach, and Marimon (2013) ได้ให้คำนิยามของ ความ เชี่ยวชาญอย่างยั่งยืนไว้ว่า ความยั่งยืนขององค์กรนั้นเป็นการกำหนดเป็นกระบวนการด้วยความ สมัครใจ เพื่อประเมินสถานะในปัจจุบันของมิติทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคมขององค์กร ที่เกี่ยวกับในช่วงระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งและเพื่อสื่อให้เห็นถึงความจริงใจและมุ่งมั่นขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าในการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกโดยการเปิดเผยข้อมูลในทุกด้านทั้งทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ สาธารณชนภายนอกได้รับรู้ถึงการบริหารงานขององค์กร

ซึ่งแตกต่างกับ Baumgartner (2010) ที่ได้ให้คำนิยามของความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ไว้ว่า ความยั่งยืนขององค์กรเป็นการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจและกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของ องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันมาพร้อมกับการปกป้องรักษาและเสริมสร้างความยั่งยืนใน ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรธรรมชาติที่จำเป็นต่อไปในอนาคต อีกทั้งความยั่งยืนยังเป็นกิจกรรม ที่จะต้องรวมอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น ความยั่งยืนของ องค์กรจึงจำเป็นต้องรวมเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืนเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยความยั่งยืนมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นผลมาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจ แหล่งทรัพยากรขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นแหล่งที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งมีคุณค่าและยากที่จะทดแทนได้ โดยทั่วไป แนวความคิดแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นการใช้ประโยชน์ร่วมกันสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและเพื่อเป็นการสนับสนุนความยั่งยืนทางเศรษฐกิจในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจะต้องพัฒนาแหล่งทรัพยากรเหล่านี้ให้มีความยั่งยืน เพื่อสื่อให้เห็นถึงความจริงใจและมุ่งมั่นขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าในการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก โดยเปิดเผยข้อมูลทุกด้านทั้งทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงินเพื่อให้สาธารณชนภายนอกได้รับรู้ถึงการบริหารงานขององค์กร

การสังเคราะห์ขององค์ประกอบตัวแปรย่อยของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

การสังเคราะห์องค์ประกอบในด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน โดยได้มาจากนิยามแนวคิด ทฤษฎี และจากการนักวิชาการเพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและเป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ ในด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2-6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

| ท.ล. | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรม โทรคมนาคม | จากการจัดอันดับของผู้นำอุตสาหกรรม โทรคมนาคมที่ประสบความสำเร็จ 10 อันดับของโลก | | | | | | | | | | อันดับ 1 ในแถบ ภูมิภาคเอเชีย | | | | | |
|------|---|---|----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| | | China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 | AT&T (2016)-USA No.2 | Verizon (2016)-USA No.3 | Vodafone (2017)-UK No.4 | Telefonica (2017)-Spanish No.5 | Nippon Telegraph and Telephone (NTT), (2016) No.6 | Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 | America Movil (2017)-USA No.8 | Orange (2016)-Europe and Africa No.9 | China Telecom (2017)-China No.10 | | Singtel-Singapore No.1 | Telkomsel-Indonesia No.1 | Airtel-India No.1 | AIS-Thailand No.1 | Kaplan and Norton (1992) |
| 5 | ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (Sustainability expertise) | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 1 |
| 5.1 | ทักษะทางสังคม (Social skills) | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 1 |
| | เสรีภาพในการแสดงออกและความเป็นส่วนตัว (Freedom of expression and privacy) | | | | ✓ | | | ✓ | | | | | | | | | 2 |
| | การสื่อสารที่มีความรับผิดชอบ (Responsible communication) | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | 1 |
| 5.2 | แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | ✓ | | 3 |
| | สัญญาจ้าง (Employment contracts) | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | มาตรฐานแรงงาน (Labor standards) | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 1 |
| 5.3 | การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 1 |
| | การเปลี่ยนแปลงและการอัปเดตที่นำไปสู่นาคต อันชาญฉลาด (Transformation and upgrades leading to the smart future) | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | 1 |
| | ทำให้เกิดความหลากหลายในการทำงาน (Embracing workforce diversity) | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | 1 |
| | ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโตใหม่ (Drive transformation for new growth) | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | 1 |
| 5.4 | การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม (Organizational and cultural change) | | | | | | ✓ | | | | | | | | ✓ | | 2 |
| | คนและวัฒนธรรม (People and culture) | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | ความเข้าใจการปฏิรูปในเชิงลึก (Comprehensive in depth reform) | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | 1 |

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

| ท.ล. | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม | จากการจัดอันดับของผู้นำอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่ประสบความสำเร็จ 10 อันดับของโลก | | | | | | | | | | อันดับ 1 ในแถบภูมิภาคเอเชีย | | | | | |
|------|--|--|----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| | | China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 | AT&T (2016)-USA No.2 | Verizon (2016)-USA No.3 | Vodafone (2017)-UK No.4 | Telefonica (2017)-Spanish No.5 | Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 | Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 | America Movil (2017)-USA No.8 | Orange (2016)-Europe and Africa No.9 | China Telecom (2017)-China No.10 | | Singtel-Singapore No.1 | Telkomsel-Indonesia No.1 | Airtel-India No.1 | AIS-Thailand No.1 | Kaplan and Norton (1992) |
| | ความเข้าใจการปฏิรูปในเชิงลึก (comprehensive in-depth reforms) | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | 1 |
| 5.5 | การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Diversity sustainability) | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 1 |
| | การพัฒนาชุมชน (Community development) | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 |
| | ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เป็นคนดีให้แก่สังคม | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | 1 |
| | การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Environmental conservation) | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 |
| | การจัดการด้านจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม (Ethical and responsible management) | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | 1 |
| | ความมุ่งมั่นของเราด้านสิ่งแวดล้อม (Our environmental commitment) | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | 1 |
| | ความมุ่งมั่นของเราต่อสังคมที่เราดำเนินธุรกิจ (Our commitment to the societies in which we operate) | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | 1 |
| | การส่งเสริมชุมชนที่อ่อนแอ (Empowering vulnerable communities) | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 |
| | รวม | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 | 1 | 6 | 2 | 0 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 0 | |

จากตารางที่ 2-6 เป็นผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืนที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จากงานวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ และทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) รวมจำนวนทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ ทักษะทางสังคม (Social skills) แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) การเปลี่ยนแปลงองค์กร

และวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Diversity sustainability) แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ของปัจจัยที่มีความถี่ระดับสูง และจากการสังเคราะห์ได้มีตัวแปรย่อยที่มีความถี่เพียงแค่ 1 ความถี่ แต่เนื่องจากย่อยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

นิยามแนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ของนักวิชาการต่างประเทศมีดังนี้
China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Diversity sustainability)

Verizon (2016)-USA No.3 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ซึ่งจะประกอบไปด้วยสัญญาจ้าง

Vodafone (2017)-UK No.4 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม (Organizational and cultural change) ซึ่งจะประกอบไปด้วยคนและวัฒนธรรม

Telefonica (2017)-Spanish No.5 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านทักษะทางสังคม (Social skills) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Diversity sustainability) ซึ่งจะประกอบไปด้วยเสรีภาพในการแสดงออกและความเป็นส่วนตัว การสื่อสารที่มีความรับผิดชอบ การจัดการด้านจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม (Organizational and cultural change) ความมุ่งมั่นของเราด้านสิ่งแวดล้อม ความมุ่งมั่นของเราต่อสังคมที่เราดำเนินธุรกิจ

Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016)-No.6 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้าน การจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)

Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านทักษะทางสังคม (Social skills) แนวทางการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม (Organizational and cultural change) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Diversity sustainability)

America Movil (2017)-USA No.8 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านทักษะทางสังคม (Social skills) แนวทางการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ซึ่งจะประกอบไปด้วยเสรีภาพในการแสดงออกและความเป็นส่วนตัว มาตรฐานแรงงาน

China Telecom (2017)-China No.10 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม

(Organizational and cultural change) ซึ่งจะประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและการอัปเดตที่นำไปสู่อุณหภูมิของตลาด ความเข้าใจการปฏิรูปในเชิงลึก

Singtel-Singapore No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้าน การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Diversity sustainability) ซึ่งจะประกอบไปด้วยทำให้เกิดความหลากหลายในการทำงาน การส่งเสริมชุมชนที่อ่อนแอ

Telkomsel-Indonesia No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Diversity sustainability) ซึ่งจะประกอบไปด้วยผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโตใหม่ การพัฒนาชุมชน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

AIS-Thailand No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้านแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม (Organizational and cultural change) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Diversity sustainability) ซึ่งจะประกอบไปด้วยส่งมอบผลิตผลการเป็นคนที่ให้แก่สังคม

แนวคิดเกี่ยวกับด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (Employee engagement)

นิยามแนวคิดของด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (Employee engagement)

Coffman and Gonzalez-Molina (2002) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับองค์กรว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จของแต่ละบุคคลและองค์กร การสร้างความผูกพันให้กับพนักงานนั้นได้ขยายตัวเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยให้มีการริเริ่มโดยสมัครใจ มีการสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร โดยองค์กรต้องให้ความเอาใจใส่รักษาพนักงาน ซึ่งเชื่อว่าการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานนั้นสามารถสร้างความแตกต่างในเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ การสร้างความผูกพันกับองค์กรจึงมีความเชื่อมโยงในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลกำไร การเติบโตของธุรกิจ คุณภาพความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้กับองค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับ Vance (2006) ที่ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ การสร้างความผูกพันกับองค์กรว่าพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะมีความทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และสุดความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับองค์กรสูง เพื่อให้องค์กรและตนเองนั้นประสบความสำเร็จ

ซึ่งเหมือนกัน Robbins, Judge, and Campbell (2010, p. 64) ที่ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับองค์กรว่าเป็นการสร้างให้แต่ละบุคคลมีความพึงพอใจและความกระตือรือร้นในการทำงานที่พวกเขาได้ทำอยู่

ซึ่งคล้ายคลึงกับ Macey and Schneider (2008) ที่ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ การสร้างความผูกพันกับองค์กร ว่าเป็นการสร้างความผูกพันในมิติต่าง ๆ ที่รวมถึงการมีความผูกพันในลักษณะการมีความผูกพันทางจิตวิทยาและการมีความผูกพันในพฤติกรรม (นั่นคือการมีความผูกพันอาสาสะท้อนถึงบุคลิกภาพของพนักงานและแสดงออกในฐานะการมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน) หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมและที่ออกมาจากความรู้สึกและการกระทำของพนักงาน เช่น อาจแสดงในรูปแบบของพฤติกรรมพิเศษ บทบาท ความคิดริเริ่มส่วนบุคคลหรือการขยายบทบาทของตนเอง เป็นต้น

ซึ่งแตกต่างกับ Litten, Vaughan, and Wildermuth (2011) ที่ได้ให้คำจำกัดความของการสร้างความผูกพันกับองค์กรว่าการสร้างความผูกพันกับองค์กรของพนักงานเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและมีพลวัตซึ่งสะท้อนถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวและการทำงานที่ไม่ซ้ำกันของแต่ละบุคคล

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการสร้างความผูกพันกับองค์กรว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จของแต่ละบุคคลและขององค์กร การสร้างความผูกพันกับองค์กรเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีพลวัตที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวและการทำงานที่ไม่ซ้ำกันของแต่ละบุคคลเป็นการสร้างความผูกพันในมิติต่าง ๆ ที่รวมถึงการมีความผูกพันในลักษณะการมีความผูกพันทางจิตวิทยาและการมีความผูกพันในพฤติกรรม โดยพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะมีความทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และสุดความสามารถ เพื่อให้องค์กรและตนเองนั้น ได้รับความสำเร็จ การสร้างความผูกพันกับองค์กรจึงมีความเชื่อมโยงในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลกำไร การเติบโตของธุรกิจ คุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

การสังเคราะห์ขององค์ประกอบตัวแปรย่อยของด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

การสังเคราะห์องค์ประกอบในด้านด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร โดยได้มาจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี และจากการนักวิชาการ เพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและเป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ ในด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

ตารางที่ 2-7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

| ที่ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรม โทรคมนาคม | จากการจัดอันดับของผู้นำอุตสาหกรรม โทรคมนาคมที่ประสบความสำเร็จ 10 อันดับของโลก | | | | | | | | | | อันดับ 1 ในแถบ ภูมิภาคเอเชีย | | | | | | |
|-----|---|---|----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----|---|
| | | China Mobile (2017)-Hong Kong No.1 | AT&T (2016)-USA No.2 | Verizon (2016)-USA No.3 | Vodafone (2017)-UK No.4 | Telefonica (2017)-Spanish No.5 | Nippon Telegraph and Telephone (NTT) (2016) No.6 | Deutsche Telekom (2017)-Denmark No.7 | America Movil (2017)-USA No.8 | Orange (2016)-Europe and Africa No.9 | China Telecom (2017)-China No.10 | Singtel-Singapore No.1 | Telkomsel-Indonesia No.1 | Airtel-India No.1 | AIS-Thailand No.1 | Kaplan and Norton (1992) | รวม | |
| 6 | ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (Employee engagement) | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | ✓ | | 3 | | |
| 6.1 | สวัสดิการที่เพียงพอและใส่ใจพนักงาน การดูแลพนักงานแบบองค์รวม | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 1 | | |
| | ดูแลสุขภาวะอนามัยความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 1 | | |
| | การปรับปรุงพนักงานให้ดีขึ้น (Improving staff well-being) | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 | | |
| | เป็นสถานที่ที่ดีในการทำงาน (Being a great place to work) | | | | ✓ | | | | | | | | | | | 1 | | |
| 6.2 | การเสริมสร้างทีมงานของเรา (Strengthening our team) | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 1 | | |
| | พัฒนาความเป็นผู้นำ และฝึกอบรมพนักงาน | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | 2 | | |
| | เตรียมคนของเราในอนาคต (Equip our people for the future) | | ✓ | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| | รวม | | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 5 | 1 |

จากตารางที่ 2-7 เป็นผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จากงานวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ และทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) รวมจำนวนทั้งหมด 2 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ สวัสดิการที่เพียงพอและใส่ใจพนักงาน การเสริมสร้างทีมงานของเรา (Strengthening our team) แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่

ของปัจจัยที่มีความถี่ระดับสูง และจากการสังเคราะห์ได้มีตัวแปรย่อยที่มีความถี่เพียงแค่ 1 ความถี่ แต่เนื่องจากย่อยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

นิยาม แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร
ผลงานวิจัยเกี่ยวกับของด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร ของนักวิชาการต่างประเทศ มีดังนี้

AT&T (2016)-USA No.2 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่า มีองค์ประกอบย่อยในด้านการเสริมสร้างทีมงานของเรา (Strengthening our team) ซึ่งประกอบไปด้วย การเตรียมคนของเรา ในอนาคต

Vodafone (2017)-UK No.4 จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้านสวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วยการเป็นสถานที่ที่ดีในการทำงาน

Singtel-Singapore No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้านสวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วยการปรับปรุงพนักงานให้ดีขึ้น

AIS-Thailand No.1 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากรายงานประจำปี ทำให้พบว่าองค์ประกอบย่อยในด้านสวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน การเสริมสร้างทีมงานของเรา (Strengthening our team) ซึ่งจะประกอบไปด้วยการดูแลสุขภาพอนามัยความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน พัฒนาความเป็นผู้นำ และฝึกอบรมพนักงาน

แนวคิดและทฤษฎีปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical success factors: CSFs)

นิยามแนวคิดและทฤษฎีปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical success factors: CSFs)

Gabriela and Florin (2015) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้มาจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปิดตัว iPhone ที่บริษัทสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดได้จากบริษัทคู่แข่ง และส่งผลทำให้บริษัทยังคงประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องมาจนทุกวันนี้

Seyedeh et al. (2013) ได้ให้คำนิยามถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้นมาจากความสามารถในหลาย ๆ ด้านขององค์กร ซึ่งรวมไปถึงนวัตกรรมขององค์กรด้วย ที่จัดได้ว่ามีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จที่มาจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และส่งผลให้ได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า อีกทั้งผู้บริหารสามารถเข้าใจมุมมองของลูกค้าที่มีความแตกต่างกันได้ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคเพื่อป้องกัน

และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จนองค์กรได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า ซึ่งมีผลทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นมีการเติบโตของลูกค้ารายใหม่ส่งผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจากต่างปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น

Ronald (1961) เป็นผู้ริเริ่มและนำเสนอแนวคิดของปัจจัยสู่ความสำเร็จ ว่าเป็นพื้นฐาน และเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่มีความจำเป็นในการตัดสินใจเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร

Rockart (1979) ได้กล่าวว่าแนวคิดปัจจัยสู่ความสำเร็จเป็นที่นิยมอย่างมากในปี ค.ศ. 1979 และเป็นคนแรกที่ได้ให้คำนิยามของปัจจัยแห่งความสำเร็จว่า เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยรวม เป็นการจำกัดขอบเขตของผลลัพธ์ที่จะได้รับความพึงพอใจซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความมั่นใจว่า ได้รับความสำเร็จจากการดำเนินงาน ซึ่งรวมไปถึงการแข่งขันด้วย

Boynton and Zmud (1984) ได้ให้คำจำกัดความว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นเป้าหมายและเป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งมั่นและเป็นหลักที่ยึดถือปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยเป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้จากการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้

Nenickova (2011) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical success factors: CSFs) คือ ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งเป็นแนวทางที่จัดได้ว่าเป็นรูปธรรมในการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับขององค์กรให้มีทิศทางในการดำเนินงานและกิจกรรมไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และสามารถตอบสนองกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลขได้แต่จะทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดและเป็นตัวชี้แนะในหลักสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

ซึ่งเหมือนกับ Bairi, Manohar, and Kundu (2011) ได้กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors: CSFs) คือ ส่วนที่มีความจำเป็นมีความสำคัญที่ทุกคนในองค์กรต้องให้ความสำคัญ และมีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถดำเนินการและทำได้จริงในแต่ละโครงการหรือในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้การบริหารจัดการนั้นเกิดผลสัมฤทธิ์และตอบสนองตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโต

และยังคล้ายคลึงกับ RAPIDBI (2014) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical success factors: CSFs) หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เป็นส่วนที่สำคัญขององค์กรและเป็นศูนย์กลางที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างยั่งยืน โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงไปได้ในทุกเวลาตามและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม

โดยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกนั้นมีอิทธิพลและเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จจะต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลักเพื่อที่องค์กรนั้นจะได้ดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายหรือรักษาความสำเร็จที่มีอยู่นั้นไว้อย่างยั่งยืน

แต่แตกต่างกับ BSC Designer (2016) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical success factors: CSFs) หมายถึง เป็นสิ่งที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับองค์กรที่ส่งผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ และเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละประเภทของความสำเร็งนั้นจะมีวิธีการวัดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของแต่ละประเภทแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ เช่น จำนวนการดำเนินธุรกิจในแต่ละเดือน ซึ่งในแต่ละกรณีจะมีวิธีการวัดที่มีความแตกต่างกันตามความยากและง่ายของงานแต่ละโครงการ

สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical success factors: CSFs) หมายถึง เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเพราะเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญที่ทุกคนในองค์กรจะต้องยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จจะต้องมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลออกมาเป็นเชิงปริมาณ และปัจจัยสู่ความสำเร็จสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ทุกเวลาที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้จากการรวบรวมแนวคิดของปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรอุตสาหกรรมโทรคมนาคมชั้นนำของโลกที่ติดอันดับ 1-10 ของโลกและอันดับ 1 ในภูมิภาคเอเชีย ทำให้ผู้วิจัยได้เกิดแนวคิดในการสร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานและพัฒนาองค์กรในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมจึงทำให้พบตัวแปรตามในกรอบแนวคิดที่จะนำมาใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาองค์กรในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการสังเคราะห์ดังต่อไปนี้

การสังเคราะห์ขององค์ประกอบของตัวแปรย่อยของตัวแปรตามในด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ)

จากทัศนะของของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) โดยได้มาจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี และจากค่านักวิชาการเพื่อนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อไปนำสู่การสังเคราะห์ของตัวแปรย่อยของตัวแปรตามที่จะนำมาใช้เป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 2-8

ตารางที่ 2-8 ผลการสังเคราะห์ของตัวแปรย่อยของตัวแปรตามในด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ)

| พ.ร. | องค์ประกอบปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) | Kim et al. (2004) | Ekrem et al. (2005) | Eshghi et al. (2007) | Munusamy et al. (2010) | Muncer (2012) | Solomon and Nicholas (2012) | Adepoju and Suraju (2012) | Chen and Cheng (2012) | Muhammad (2012) | Doktorgrades (2013) | Phavy (2013) | Didia and Gladson (2015) | Elvira & Shpëtim (2015) | Gabriela & Florin (2015) | Muhammad et al. (2016) | Abdullah & Sanad (2017) | Abdullah & Arokiasamy, (2017) | รวม |
|------|---|-------------------|---------------------|----------------------|------------------------|---------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|--------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----|
| 1 | ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 9 |
| 2 | ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) | ✓ | | | | | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | | | | 4 |
| 3 | ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) | | | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | | | 4 |
| 4 | การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New product development) | | ✓ | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | □ | | | | 4 |
| 5 | รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Revenue increase) | | | | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | 3 |
| 6 | การเติบโตของลูกค้ารายใหม่ (Growth new customer) | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | 3 |
| | รวม | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | |

จากตารางที่ 2-8 เป็นผลการสังเคราะห์ตัวแปรย่อยของตัวแปรที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในแง่การเติบโตของธุรกิจ เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จากงานวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ และทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) รวมจำนวนทั้งหมด 6 องค์ประกอบ รวมจำนวนทั้งหมด 6 ปัจจัย ซึ่ง ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) 2) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) 3) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) 4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New product development) 5) รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Revenue increase) และ 6) การเติบโตของลูกค้ารายใหม่ (Growth new customer)

นิยาม แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในด้านของปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ)

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ของนักวิชาการต่างประเทศ มีดังนี้

Kim et al. (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความภักดีของลูกค้าในตลาดสมาร์ตโฟนเกาหลี: ความคุมผลกระทบของลักษณะการใช้งาน ผลของการศึกษา พบว่าปัจจัยของภาพลักษณ์องค์กร และการเติบโตของลูกค้ารายใหม่ เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงผลประกอบการและความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

Ekrem et al. (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (New product development) โดยใช้แนวทางทางการตลาดที่บริษัทแอปเปิ้ลสามารถเข้าสู่ตลาดอิมตัวประสบความสำเร็จและได้กลายเป็นผู้นำตลาด ก็เนื่องจากผู้บริโภค บริษัท และสิ่งแวดล้อม ที่ทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จในการเข้าถึงข้อมูลและวิถีชีวิตดิจิทัล

Eshghi et al. (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความจงรักภักดีของลูกค้าในอุตสาหกรรมการสื่อสารไร้สาย ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อผู้ให้บริการ และส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

Munusamy et al. (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพในการจัดส่งสินค้าและผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในกลุ่มภาคการธนาคารในประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าปัจจัยเป็นปัจจัยของความสำเร็จขององค์กรที่สามารถแสดงให้เห็นได้จาก ส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กร

Muneer (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลของการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้าและรายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ได้รับความสำเร็จขององค์กร โดยได้รับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

Solomon and Nicholas (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของกลยุทธ์นวัตกรรมในการปฏิบัติงานของบริษัท ในภาคโทรคมนาคมในประเทศเคนยา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรนั้นได้รับความสำเร็จจากนวัตกรรมในการปฏิบัติงานที่มีการพัฒนาที่ทันสมัยขึ้น

Adepoju and Suraju (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความภักดีของลูกค้าในตลาด GSM ของไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้า และภาพลักษณ์องค์กรนั้น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความภักดีของลูกค้า

Chen and Cheng (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาความจงรักภักดีในโทรศัพท์มือถือในไต้หวัน การบริหารจัดการคุณภาพและความเป็นเลิศทางธุรกิจ ผลจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยในด้านการเติบโตของลูกค้ารายใหม่ เป็นปัจจัยที่มีผลจากความจงรักภักดีของลูกค้าและการบริหารจัดการคุณภาพและความเป็นเลิศทางธุรกิจ

Muhammad (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาพลักษณ์คุณภาพการบริการและราคาต่อความพึงพอใจของลูกค้าในประเทศปากีสถานภาคโทรมนาคม ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้า และส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรที่มาจากภาพลักษณ์ คุณภาพในการให้บริการ และราคาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

Doktorgrades (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อรายได้และส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมเคลื่อนที่ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาด และรายได้ที่เพิ่มขึ้น ล้วนส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กร

Phavy (2013) กระบวนการพัฒนาบริการใหม่ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม: กรณีศึกษาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท Telefonica ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และรายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จได้

Muhammad et al. (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร การวิเคราะห์เชิงปริมาณจากตลาดโทรคมนาคมเคลื่อนที่ผลของการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มาจากความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จได้

Didia and Gladson (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบูรณาการการขายและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไนจีเรีย ผลจากการศึกษา พบว่า ส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นปัจจัยที่ชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับความสำเร็จในตลาดอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

Elvira and Shpëtim (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร และการเติบโตของลูกค้ารายใหม่ ที่องค์กรนั้นได้รับจากเปิดตัว iPhone

Gabriela and Florin (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่: กรณีการเปิดตัว iPhone ผลจากการศึกษาพบว่า การเปิดตัว iPhone ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินงานที่องค์กรนั้นได้มีการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างเสมอ และเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบให้เหนือกว่าคู่แข่งด้วยการมีนวัตกรรมที่ใหม่และทันสมัยกว่า

Abdullah and Sanad (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของคุณภาพการบริการที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้าใน บริษัทเทลคอมในประเทศเยเมน ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลให้เห็นถึงคุณภาพการบริการที่ผู้ให้บริการมีต่อลูกค้า และเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จ

แนวคิดเชิงทฤษฎี องค์ประกอบของกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategies)

นิยามของกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategies)

Porter (1980, 1985) ได้ให้คำนิยามของกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategies) ว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยที่องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรม ทั้งทางด้านสินค้าและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยวิธีการนี้เป็นวิธีการที่องค์กรต้องมุ่งเน้นถึงความพยายามที่จะทำให้องค์กรได้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น และ Procter (2000) ได้ให้คำนิยามของกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategies) ว่าเป็นตัวแบบทางธุรกิจที่สามารถใช้แทนกันได้ระหว่างกลยุทธ์และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategies) ของนักวิชาการต่างประเทศ

Brown and Squire (2006) ได้ศึกษาความสามารถและสมรรถนะที่สะท้อนไปยังกลยุทธ์ในระหว่างการทำงานและกระบวนการของกลยุทธ์ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าองค์กรจะต้องมีการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนของกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์การผลิต และการดำเนินกลยุทธ์

Sangmoon Park and Zong-Tae Bae (2007) ได้ศึกษาการลงทุนใหม่ในประเทศที่กำลังพัฒนา: การระบุจำแนกประเภทและการตรวจสอบรูปแบบการเจริญเติบโตผ่านกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการศึกษานี้เป็นการศึกษารูปแบบคงที่และแบบพลวัตของการเจริญเติบโตและกลยุทธ์การลงทุนใหม่ กรณีศึกษาจากความสำเร็จในการลงทุนใหม่ในประเทศเกาหลี โดยในแต่ละกลยุทธ์ได้แสดงถึงความแตกต่างและบทบาทของสถานะของสิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังได้พบว่าการลงทุนใหม่ ๆ ที่ได้เข้าสู่ตลาดทั่วโลกนั้นมี 2 ขั้นตอนที่เป็นสากล โดยสังเกตจากรูปแบบการเจริญเติบโตที่ได้รับอิทธิพลจากเงื่อนไขที่แตกต่างกัน คือ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการและกลยุทธ์เทคโนโลยีของการลงทุนใหม่ ๆ

Birger Wernerfelt and Aneel Karnani (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขันภายใต้ความไม่แน่นอน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุนและกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง นั้นเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งให้กับองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

Parnell (2008) ได้ศึกษาการประเมินทฤษฎีและการปฏิบัติในกลยุทธ์การแข่งขัน: ความท้าทายและทิศทางในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า มี 9 ปัจจัยที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ เห็นถึงความสัมพันธ์กันทั้งทางด้านวิชาการและการปฏิบัติที่มีการทบทวนและการประเมินที่สะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ 1) มุมมองด้านศิลปะและวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับกลยุทธ์ 2) กลยุทธ์ที่เปิดเผยและซ่อนไว้ 3) ความสอดคล้องของกลยุทธ์ 4) รูปแบบการจำแนกประเภท 5) ความมุ่งมั่นและความยืดหยุ่นและกลยุทธ์แบบพลวัต 6) การจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 7) บทบาทกลางการจัดการในงานหัตถกรรมและการดำเนินกลยุทธ์ 8) การออกแบบและการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืน 9) การวัดประสิทธิภาพขององค์กร

Wang (2014) ได้ศึกษาทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลของการศึกษาได้พบว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากร เป็นทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร โดยทรัพยากรเป็นปัจจัยที่จะสร้างความได้เปรียบ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีอิทธิพลที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย และมีความเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยทฤษฎีฐานทรัพยากรมีอยู่ 2 ประเภท ซึ่งได้ 1) ทรัพยากรที่มีตัวตน ซึ่งได้แก่ ทรัพย์สินที่ดิน เงินสด เครื่องจักร รถยนต์ หรือทรัพย์สินต่าง ๆ ที่สามารถจับต้องได้ 2) ทรัพยากรไม่มีตัวตนได้แก่ ทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งได้แก่ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งนี้การที่องค์กรมีทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่ยากต่อการเลียนแบบหรือหาทดแทนไม่ได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่งและสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

Poh and Mohayidin (2011) ได้ศึกษากลยุทธ์ทางด้านราคาในการแข่งขันของสายการบิน ต้นทุนต่ำในมุมมองของทฤษฎีเกม ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุน โดยเฉพาะปัจจัยด้านราคานี้เป็นอาวุธที่เป็นทางเลือก สำหรับหลายสายการบินต้นทุนต่ำที่เน้นการแข่งขันในด้านราคาเป็นหลัก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด โดยองค์กรจะมีกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อกำหนดราคาให้เป็นที่น่าสนใจ ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า และธุรกิจนี้เป็นเกม สำหรับสายการบินที่มีศักยภาพในระยะยาวที่จะต้องปกป้องส่วนแบ่งทางการตลาดของตนจากการโจมตีของคู่แข่ง

Uddin and Akhter (2012) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มตัวอย่างขององค์กรในปาลีสไตน์ ผลการวิจัย พบว่า พันธมิตรทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับ

ความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ ที่ได้นำเอาทรัพยากรของตนมารวมกันเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นการสร้างความมั่นใจและเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

Tanwar (2013) ได้ศึกษา กลยุทธ์การแข่งขันตามแนวทางของพอตเตอร์ และจากการศึกษา พบว่า แนวคิดเชิงทฤษฎีของกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategies) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่จะสามารถป้องกันตำแหน่งขององค์กรในตลาด โดยกลยุทธ์ในการแข่งขันที่จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการและรับมือกับการแข่งขันในธุรกิจได้เป็นอย่างดี ซึ่งองค์กรจะต้องมีการดำเนินงานให้เหนือกว่าคู่แข่ง และอย่างไรก็ตามบางธุรกิจจะพยายามที่จะดำเนินการเพียงกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งเท่านั้น ซึ่งวิธีการเช่นนี้จะทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จได้ในระยะสั้นและจะเป็นความสำเร็จที่ไม่ยั่งยืน โดยกลยุทธ์ที่ส่วนใหญ่ให้การยอมรับกันว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันตามทีพอร์เตอร์ ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ของการแข่งขันจะมีอยู่ 3 วิธี ที่จะทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จและเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งได้อย่างยั่งยืน ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์มุ่งเน้น ซึ่งถือได้ว่าทั้ง 3 กลยุทธ์นี้ เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

Tanwar (2013) ได้ศึกษากลยุทธ์การแข่งขันตามแนวทางของพอตเตอร์ ผลจากการศึกษา ทำให้พบว่า องค์กรประกอบของกลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุนเป็นองค์ประกอบที่ผู้ประกอบการจะสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างระยะยาว ได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนในการสรรหาแรงงานและการให้บริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ได้นำไปใช้ในการแข่งขัน อีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรผู้ประกอบการสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการลดค่าใช้จ่ายได้ โดยผู้ประกอบการ ได้มีจุดมุ่งหมายที่จะลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการดำเนินงานทั้งทางด้านการสรรหาแรงงานและบริการ ให้มีราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นที่อยู่ในประเภทธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยกลยุทธ์นี้จะทำให้องค์กรได้เป็นผู้นำทางด้านต้นทุนในตลาดแรงงานได้

Tanwar (2013) ได้ศึกษากลยุทธ์การแข่งขันตามแนวทางของพอตเตอร์ ผลจากการศึกษา ทำให้พบว่า องค์กรประกอบของกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่สามารถจะทำให้องค์กรสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยประโยชน์ที่จะได้รับจากกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างนี้สามารถเป็นเครื่องมือในการสร้างความจงรักภักดีซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรมีรายได้และผลกำไรที่มากขึ้น

Lo and Han (2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจกลยุทธ์การแข่งขัน สำหรับเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระเบื้องในประเทศจีน ผลการวิจัยแล้วพบว่า กลยุทธ์แบบคลัสเตอร์เป็นกระบวนการแข่งขันระหว่างโลกาภิวัตน์และการพัฒนาท้องถิ่น และเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทที่

แตกต่างกัน สำหรับอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกในประเทศจีน ที่มีการแข่งขันระหว่างประเทศ และมีการแข่งขันในตลาดโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงมากขึ้น

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์สร้างความแตกต่างนั้นมีปัจจัยที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์ถึงปัจจัยที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) ของนักวิชาการต่างประเทศ

Hedman and Kalling (2003) ได้ศึกษา รูปแบบธุรกิจ: การตีแผ่ทฤษฎีและภาพประกอบการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบของธุรกิจจะต้องมีปัจจัยทางด้านความสามารถ/ สมรรถนะ คุณค่าของเครือข่ายสังคม คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า ทรัพยากร/ สินทรัพย์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

Mitchell and Coles (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของนวัตกรรมในการเปรียบเทียบการแข่งขันที่ดีที่สุด ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยทางด้านความสามารถ/ สมรรถนะ คุณค่าของเครือข่ายสังคม คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า ทรัพยากร/ สินทรัพย์ ที่เป็นรูปแบบของนวัตกรรมในการแข่งขัน

Mansfield and Fourie (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจ-ความแปลกใหม่? กรณีศึกษาการรวมตัวของกลยุทธ์สถาปัตยกรรมเพื่อเข้าสู่วิวัฒนาการ ผลการวิจัย พบว่า คุณค่าของเครือข่ายสังคม สภาพคล่องของสินค้าและบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ นั้นเป็นกลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการในยุคปัจจุบัน

Schweizer (2005) ได้ศึกษาภาพรวมของการวิจัยที่เป็นพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจ ผลการวิจัยพบว่า คุณค่าของเครือข่าย ที่ประกอบไปด้วยซัพพลายเออร์ หุ่นส่วนและลูกค้าที่มีความหลากหลายที่จะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมได้อีกทั้งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรผู้ประกอบการสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางหรือเป็นส่วนประกอบของรูปแบบของธุรกิจที่นำเสนอต่อลูกค้าได้อย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะที่จะส่งผลทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทั้งทางด้านทรัพยากรที่เป็นบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้านความสามารถ และตำแหน่งของธุรกิจในตลาด เป็นต้น

Morris, Schindehutte, and Allenet (2005) ได้ศึกษารูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการไปยังมุมมองแบบครบวงจร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยความสามารถ/ สมรรถนะ คุณค่าของเครือข่ายสังคม

การสร้างคุณค่า คู่แข่ง เศรษฐกิจ มุมมองด้านการเงิน โดยทุกปัจจัยล้วนเป็นองค์ประกอบรูปแบบของธุรกิจของผู้ประกอบการแบบครบวงจร

Shafer, Smith, and Linder (2005) ได้ศึกษาขอบเขตของรูปแบบธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของธุรกิจจะประกอบไปด้วย ความสามารถ/ สมรรถนะ ทรัพยากร/ สินทรัพย์ การสร้างคุณค่า รายได้/ ราคา สภาพคล่องของสินค้าและการบริการ ลูกค้า กระบวนการ/ กิจกรรม คู่แข่ง ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความแตกต่าง และการสร้างแบรนด์ เป็นต้น

Davenport (2006) ได้ศึกษานวัตกรรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเศรษฐกิจ: แนวทางกลยุทธ์และเครื่องมือ สำหรับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบพลวัต ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านความสามารถ/ สมรรถนะ คุณค่าของเครือข่ายสังคม คุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า ลูกค้า และกระบวนการ/ กิจกรรม นั้นเป็นกลยุทธ์และเป็นเครื่องมือ สำหรับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจัดการเชิงกลยุทธ์

Snell and Bohlander (2007) ได้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถ/ สมรรถนะขององค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

Chesbrough (2007) ได้ศึกษาเรื่อง ทำไมบริษัทถึงควรจะมีการเปิดรูปแบบของธุรกิจ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบของธุรกิจขององค์กรจะต้องมีปัจจัยต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ คุณค่าของเครือข่ายสังคม และคุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า รายได้/ ราคา ลูกค้า นวัตกรรมทางกระบวนการ การขาย เป็นต้น

Zott and Amit (2007) ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ทางการตลาดและรูปแบบธุรกิจ: ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทางานขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า มีปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางการตลาดและรูปแบบธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถ/ สมรรถนะ ทรัพยากร/ สินทรัพย์ การสร้างคุณค่า สภาพคล่องของสินค้าและการบริการ หน้าที่ ธุรกิจ โอกาส เนื้อหาในการทำธุรกรรม การกำกับดูแลการทำธุรกรรม และโครงสร้างการทำธุรกรรม

Patricia and Miltiadis (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะและการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์: ผลกระทบต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความสามารถ/ สมรรถนะขององค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

แนวคิดเชิงทฤษฎี การบริหารงาน

แนวคิดการบริหารงานแบบ Balanced scorecard

Balanced scorecard ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง จากจุดเริ่มต้นของ Balanced scorecard โดย Kaplan และ Norton ในวารสาร Harvard business review ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งถือเป็นการปฏิวัติโฉมหน้าของระบบการบริหารผลการดำเนินงานที่ช่วยผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร ก่อนที่จะแปลงสิ่งดังกล่าวไปสู่ชุดของตัววัดผลต่าง ๆ ที่ปะติดปะต่อเป็นเรื่องเดียวกันได้ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2547) มาสู่การตีพิมพ์หนังสือเล่มแรก ของ Kaplan และ Norton ที่ชื่อว่า The balanced scorecard: Translating strategy into action โดยพศุเดชะรินทร์ (2546) ได้กล่าวถึงแนวคิด Balanced scorecard ตามที่ปรากฏในหนังสือดังกล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กร ไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ด้วย โดย Balanced scorecard ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร จะเห็นได้ว่า Balanced scorecard ประกอบด้วย มุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง (Kaplan & Norton, 1996) ได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน (Financial perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้ หมายถึง สิ่งที่ต้องการบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง เช่น

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของ ต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่น ๆ

1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอลูกค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key performance indicators) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่างค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

2.1 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองทางการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2.2 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection rate) เป็นต้น

2.3 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

2.4 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies level) เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

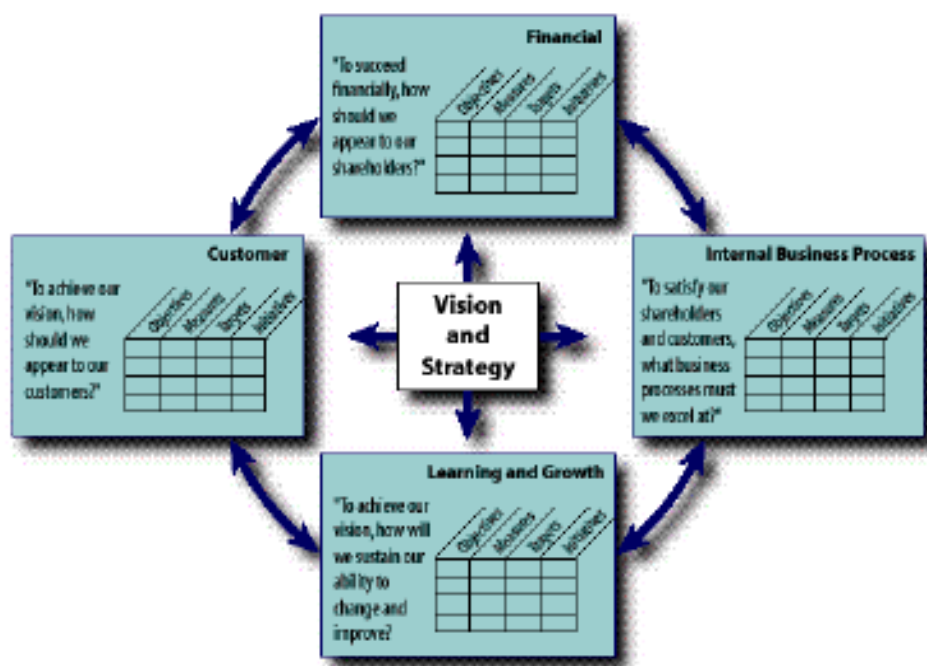
3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้ เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.4 เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ ที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง Initiatives นี้ ควรเป็นสิ่งใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามในการคิด Initiatives นี้ ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้น หากไม่สามารถช่วยให้อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็น Strategic initiatives



ภาพที่ 2-1 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Kaplan and Norton, 1996)

นอกเหนือจาก 4 ช่องตามหลักการของ Balanced scorecard แล้ว ในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลฐาน (Baseline data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันหรือข้อมูลปีก่อน ๆ ของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยในปัจจุบันยังมีความเข้าใจผิดกันมากว่าในการจัดทำ Balanced scorecard นั้น จะต้องมีการวัดปัจจุบันครบทุกตัวชี้วัดถึงจะใช้ได้ ซึ่งตามความเห็นของ Kaplan และ Norton ไม่ได้เป็นเช่นนั้น เนื่องจากตัวชี้วัดบางตัว องค์กรอาจจะไม่เคยมีมาก่อน ทำให้ไม่มีข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดนั้น ๆ ดังนั้น ในทางปฏิบัติจริงถือว่าไม่เป็นไร ขอให้เริ่มทำก่อนแล้วสุดท้ายข้อมูลจะเริ่มเข้ามาเองหลัง Balanced scorecard สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงขึ้นในวงการธุรกิจ Kaplan และ Norton ได้ทำวิจัยต่อเนื่องในกว่า 200 บริษัทที่ใช้ Balanced scorecard ในการดำเนินงาน รวมทั้งกรณีศึกษาของ Mobil, CIGNA, Nova Scotia Power, AT&T Canada จนพัฒนาแนวคิดของ Balanced scorecard มาสู่หนังสือเล่มถัดมาในปี ค.ศ. 2000 ที่ชื่อว่า Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment จากการวิจัยดังกล่าว พวกเขาพบว่าในองค์กรที่ใช้ Balanced scorecard ในการบริหาร

จัดการได้มีส่วนสร้างสรรค์ให้เกิดกรอบการทำงานแบบใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 หลักการสำคัญของ Strategy-focused organization (SFO) โดยหลักทั้งห้าประการของ SFO หรือองค์การที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ของ Kaplan and Norton (2000) ประกอบไปด้วย

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Translate strategy into operational terms) โดยอาศัยทั้งหลักการของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) และ Balanced scorecard เข้ามาช่วย โดยมีการตั้งเป้าหมาย รวมถึงกำหนดแนวทาง ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการวัดผล โดยการแปลงกลยุทธ์ขององค์การให้มีโครงสร้างของความสัมพันธ์กันที่เป็นเหตุและผลตามแผนที่กลยุทธ์ และ Balanced scorecard จะสร้างให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ และพนักงานที่อยู่ภายในองค์การ

2. การทำให้ทั่วทั้งองค์การมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ (Align the organization to the strategy) เป็นการทำให้ทั่วทั้งองค์การมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์โดยแทนที่ระบบการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการแบบเดิมหรือตาม โครงสร้างการบริหารด้วยแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic theme) และลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องและเป็นที่ยึดมั่นร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีความแตกต่างและหลากหลาย ให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

3. การทำให้กลยุทธ์เป็นงานประจำวันของพนักงานทุกคน (Make strategy everyone's every day job) องค์การที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์จะต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกลยุทธ์ และสามารถปฏิบัติงานในแต่ละวันตามแนวทางที่จะช่วยสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารใช้ Balanced scorecard เพื่อช่วยในการให้ความรู้และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ใหม่ให้พนักงานทราบ ทั้งนี้ พนักงานจำเป็นต้องค้นหาว่าจะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างไร เพื่อจะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนองค์การให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยมีการเชื่อมโยงระบบการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับ Balanced scorecard เพื่อจูงใจพนักงาน

4. การทำให้กลยุทธ์เป็นงานที่ต่อเนื่อง (Make strategy a continual process) ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดด้วยการเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับระบบงบประมาณ โดย Balanced scorecard คือเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของกิจกรรมการลงทุนและความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) การจัดประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนกลยุทธ์หรือ Balanced scorecard เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ขององค์การ การจัดให้มีระบบรายงานผลแบบเปิดเผย หรือผ่านกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงกลยุทธ์ภายหลังการปฏิบัติ ซึ่งทำให้เกิดความคิดใหม่ภายในองค์การและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้ทันทีโดยไม่ต้องรอจนถึงรอบปีงบประมาณถัดไป

5. ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้ผลักดันและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Mobilize change through executive leadership) เนื่องจากการนำกลยุทธ์ใดก็ตามมาปรับใช้ในองค์กรจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมของทีมผู้บริหาร โดยกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุก ๆ ส่วนขององค์กรอย่างแท้จริงโดยมีการจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยเริ่มจากระยะที่หนึ่งคือการขับเคลื่อนและการสั่งสมพลังงานเพื่อให้กระบวนการเริ่มทำงาน (Mobilization) ที่พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สองคือการควบคุมดูแลเพื่อขึ้นนำการเปลี่ยนแปลง (Governance process) ประกอบด้วยการสร้างและการส่งเสริมสนับสนุนค่านิยมใหม่ขององค์กร การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและการปรับแก้ไขระบบบริหารงานเดิม และระยะที่สาม เป็นระยะที่เกิดระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management system) ที่เกิดจากการเชื่อมโยงระบบงานเดิม เช่น ระบบค่าตอบแทน ระบบการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรเข้ากับ Balanced scorecard



ภาพที่ 2-2 หลักการสำคัญของ Strategy-focused organization (SFO) (Kaplan & Norton, 2000)

อย่างไรก็ดี ในองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และการคิดสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กรนั้น นับได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากแล้วก็ตาม แต่ทว่าการนำเอากลยุทธ์

ไปปฏิบัติมันกลับเป็นเรื่องที่ยากกว่า ทั้งนี้ เนื่องจากความพร้อมของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) ที่จะใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์นั้น ไม่ได้ได้รับการให้ความสำคัญหรือไม่ได้อยู่ในสถานะที่สมดุลเพียงพอ ดังนั้น ในปี ค.ศ. 2004 Kaplan and Norton (2004) จึงได้ร่วมกันเขียนหนังสือเล่มที่สาม ชื่อ Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes โดยได้พัฒนาแนวคิดของ Balanced scorecard ไปสู่การให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ (Intangible assets) ภายในองค์การ ที่อยู่ในมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective) ซึ่งองค์กรสามารถแปลงสินทรัพย์ดังกล่าวให้กลายเป็นคุณค่าที่ยั่งยืนได้ โดยเชื่อมโยงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรและผลประกอบการด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า “แผนที่กลยุทธ์ (Strategy maps) แสดงภาพที่เป็นรูปธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างเหตุและผลขององค์ประกอบต่าง ๆ หรือกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกันในองค์การ โดยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) ที่มีอยู่ภายในองค์การ ได้แก่ 1) ทุนมนุษย์ (Human capital) ได้แก่ ทักษะของพนักงาน ความสามารถพิเศษ และความรู้ 2) ทุนทางด้านสารสนเทศ (Information capital) ได้แก่ ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่าย และโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี และ 3) ทุนองค์กร (Organization capital) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การปรับระดับให้พนักงานในองค์กรมีขีดความสามารถเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ได้ (Employee alignment) การทำงานเป็นทีม และการจัดการความรู้ (Knowledge management) โดยทุนทั้งหมดที่กล่าวมาไม่สามารถถูกนำไปวัดแบบแยกจากกันได้และเป็นทุนที่มีคุณค่าต่อองค์การในการช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ Kaplan and Norton (2004) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า ใน ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human capital) นั้น จะพบว่าในแต่ละองค์การจะมีงานบางอย่างที่มีผลกระทบที่สำคัญต่อความสามารถขององค์การในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจำเป็นสำหรับกลยุทธ์ขององค์การเรียกว่า “กลุ่มงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic job family)” ซึ่งมักจะใช้พนักงานน้อยกว่า 10% ของพนักงานทั้งหมด ดังนั้น องค์การจะต้องเริ่มจากกำหนดว่าอะไรคือกลุ่มงานที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ แล้วกำหนดรายการของความรู้และทักษะที่พนักงานจำเป็นต้องมีสำหรับการทำงานเหล่านั้น สุดท้ายจะทราบว่าความแตกต่างระหว่างสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องมีกับความสามารถของพนักงานในปัจจุบันว่ามีมากน้อยเพียงใด

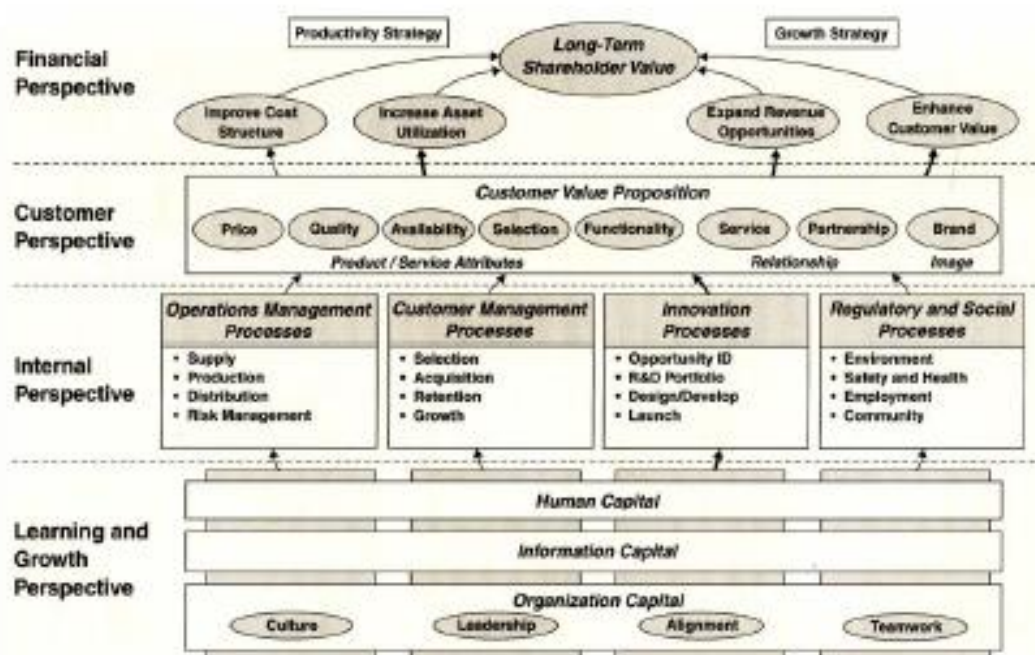
ในส่วนของ ปัจจัยด้านทุนสารสนเทศ (Information capital) องค์การจะต้องระบุให้ได้ว่าอะไรคือระบบ IT ที่จำเป็นสำหรับกระบวนการภายในที่สำคัญ ๆ แต่ละกระบวนการ ซึ่งรวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐาน (Server ส่วนกลาง โครงข่ายการสื่อสาร) Software หรือ โปรแกรมประยุกต์ และ ความเชี่ยวชาญทางการจัดการ (มาตรฐาน การวางแผนฉุกเฉินเมื่อเกิดภัยพิบัติ การรักษาความ

ปลอดภัย) โดยจะต้องมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งาน และวิเคราะห์ต้นทุนของการบำรุงรักษาระบบ IT ควบคู่กันไปด้วย

สำหรับปัจจัยด้าน ทุนองค์กร (Organization capital) ในส่วนแรก คือ วัฒนธรรม องค์กรจะต้องกำหนดว่าพฤติกรรมและทัศนคติแบบใด ทั้งในระดับหน่วยย่อยขององค์กรและในระดับทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นที่ต้องการสำหรับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำ องค์กรจะต้องกำหนดว่าขีดความสามารถด้านใดของผู้บริหารที่ผู้นำขององค์กรจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ การปรับให้ เข้าที่เข้าทาง องค์กรจะต้องกำหนดว่าอะไรคือการสื่อสาร (เช่น การประชุม หลักสูตรฝึกอบรม) และสิ่งจูงใจ (รางวัลสำหรับการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร) ที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรและเข้าใจบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์นั้น ส่วนการทำงานเป็นทีม นั้น องค์กรจะต้องกำหนดว่าอะไรที่จะต้องทำเพื่อกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความคิดเห็นและความรู้ให้แกกัน และระบบการบริหารความรู้จะเป็นทางการอะไรที่จะนำมาช่วยได้

ทั้งนี้ ในการวัดระดับของความสอดคล้องของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้กับกลยุทธ์ขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถเห็นวิธีการปรับปรุงให้สินทรัพย์เหล่านั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น เช่น

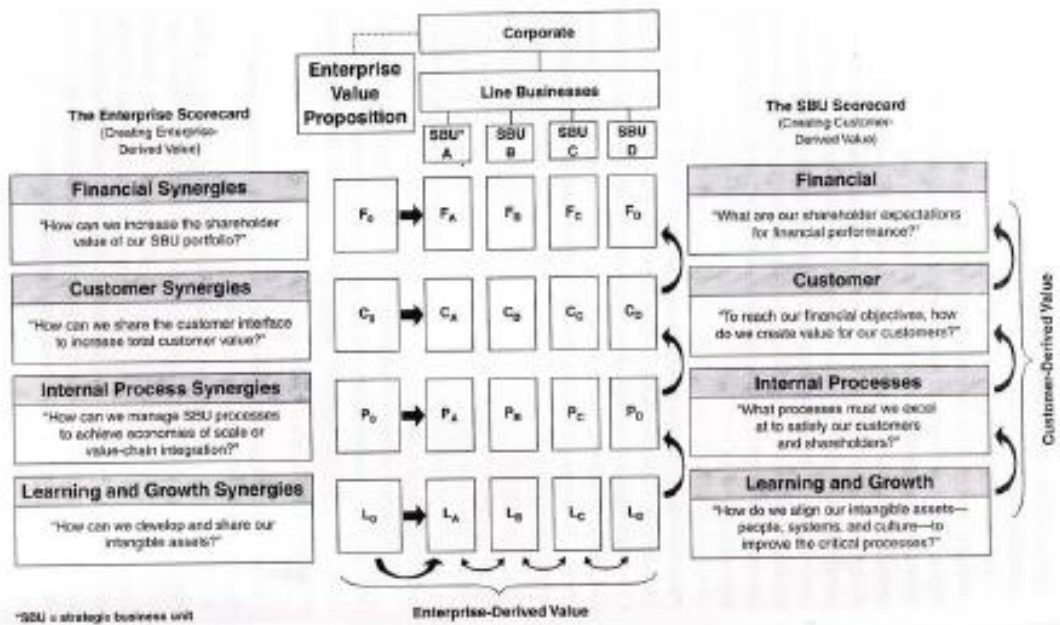
1. พนักงานที่จะได้รับการพัฒนาทักษะ ก็จะมีแต่เฉพาะพนักงานจากส่วนงานที่มีความสำคัญยิ่งในเชิงกลยุทธ์เท่านั้น แทนที่จะต้องพัฒนาทักษะของพนักงานทุกคน
2. การนำเอาระบบเชิงเทคนิคที่ถูกต้องมาใช้งาน เพื่อให้กลยุทธ์ดำเนินต่อไปได้
3. บ่มเพาะผู้นำที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษและกำลังคนที่ยิ่งเป็นหนึ่งเดียว เพื่อที่จะแบ่งปันความรู้ และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้วยการประเมินผลดังกล่าวข้างต้น และตามด้วยการเพิ่มพูนศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สารสนเทศ และองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ก็จะสามารถปลดปล่อยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เหล่านั้นให้แสดงศักยภาพของมันได้อย่างเต็มขีดความสามารถ



ภาพที่ 2-3 การใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่อช่วยในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Kaplan & Norton, 2004)

นอกจากนั้น ในปี ค.ศ. 2006 Kaplan และ Norton ได้ร่วมกันเขียนหนังสือเล่มที่สี่ ชื่อ Alignment: Using balanced scorecard to create corporate synergy (Kaplan & Norton, 2006) โดยได้นำเสนอประเด็นสำคัญของแนวคิด คือ บริษัทขนาดใหญ่ส่วนแล้วแต่มีบริษัทในเครือหรือประกอบด้วยหน่วยธุรกิจจำนวนมาก ดังนั้น การทำให้ทั้งองค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งระหว่างบริษัทแม่ (Enterprise headquarters) กับหน่วยปฏิบัติการ (Operating units) ระหว่างหน่วยธุรกิจ (Business units) ทั้งหลายที่อยู่ภายในองค์กรด้วยตนเอง หรือระหว่างหน่วยธุรกิจ (Business units) กับหน่วยงานสนับสนุน (Support units) หรือ ระหว่างหน่วยงานสนับสนุน (Support units) กับกลยุทธ์ของบริษัท หรือ ระหว่าง คณะกรรมการบริษัท (Board of directors) กับผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการสร้าง ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรกับภายนอกองค์กรด้วยการสร้าง Scorecard ร่วมกับลูกค้าหลัก (Key customers) หรือผู้จัดหาสิ่งของ (Suppliers) หรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance partner) ซึ่งทั้งหมดเป็นการขยายความในส่วนของการเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (Align the organization to the strategy) ซึ่งเป็นหลักการข้อหนึ่งในการสร้างความสอดคล้องระหว่างเครื่องมือในการวัดผลงานขององค์กร (Organization's measurement) และระบบการบริหารจัดการ (Management system) ตามแนวคิด

Balanced scorecard ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ การสร้างให้เกิดความสอดคล้องภายในองค์กรจะต้องมีการพัฒนา (Develop) และใช้หรือแบ่งปัน (Share) สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ร่วมกันในระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร มีการบริหารกระบวนการในการดำเนินธุรกิจระหว่างหน่วยธุรกิจเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจและเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่าระหว่างกัน มีการแบ่งจุดขายหรือให้บริการร่วมกันเพื่อเพิ่มมูลค่าโดยรวมของลูกค้า มีการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นให้สูงขึ้นกว่าที่แต่ละหน่วยธุรกิจดำเนินการเองซึ่งทั้งหมดเป็นการวางกลยุทธ์ว่าจะร่วมมือกันอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (Synergy) นั่นเอง



ภาพที่ 2-4 ความสอดคล้องของ Scorecard ระดับองค์กรที่ประกอบด้วยหลายหน่วยธุรกิจ (Kaplan & Norton, 2006)

ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถยืนยันวรรณกรรมที่ศึกษาที่มาของความสอดคล้องด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลในแต่ละด้านของ BSC ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยเพื่อนำมาอ้างอิงในแต่ละมิติ ดังนี้

จากการศึกษาของ Almarie (2006) ได้ศึกษาผลกระทบจากคุณลักษณะ และพฤติกรรมของ CEO และผู้บริหารระดับสูง (Top management team: TMT) ขององค์กรเอกชนในประเทศไทย กัวเตมาลา มีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 288 ตัวอย่าง โดยอ้างอิงการใช้แบบสอบถาม LBQ (Leader

behavior questionnaire) พบว่าภาวะผู้นำของ CEO หรือ TMT ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางการเงิน โดยวัดจากอัตราการเติบโตของรายรับรวม และการเติบโตของยอดขาย (Growth revenue and sales volume) วิเคราะห์โดย Logistic regression ได้ผลลัพธ์ในทิศทางบวกในการส่งอิทธิพล (Log likelihood = 218.602, Goodness of fit = .076) [$\chi^2 = 30.199, p < .000$]

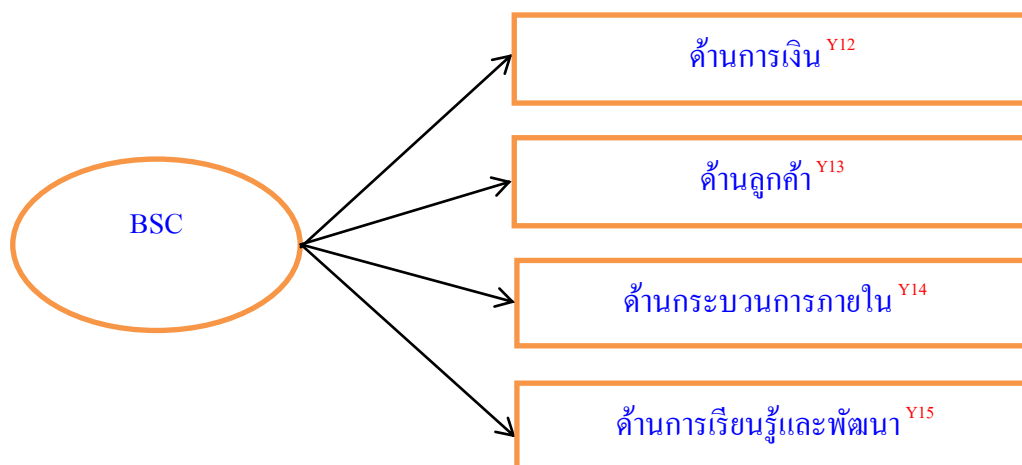
การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมและผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอาวุโสของบริษัทที่อยู่ใน Fortune 100 บริษัท ที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการศึกษาสำรวจการรับรู้ของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร ผ่านการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามโดยเฉพาะการตรวจสอบความผันผวนของราคาหุ้นเป็นตัวบ่งชี้ของการเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับสูงและความมุ่งมั่นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำระดับสูงและราคาหุ้น ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง Fortune 100 นี้ มีอิทธิพลเป็น 100% ในทิศทางบวกเกี่ยวกับการแข็งค่าของค่าหุ้น โดยพฤติกรรมที่พบสอดคล้องกับองค์ประกอบของผู้นำเชิงปฏิรูป คือ การมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในบริษัท ความมีวิสัยทัศน์ในการกระตุ้นการเรียนรู้ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ผลการศึกษาแบบผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของผู้บริหารอุตสาหกรรมไฟฟ้า และส่วนประกอบ ที่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง 165 บริษัท พบว่า ผู้บริหารเชิงปฏิรูป (Transformation) มีอยู่ในอุตสาหกรรมมากเป็นอันดับ 1 และส่งผลต่อการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ ภายใต้ตัวแปรที่ศึกษาคือ ด้านการนำ การวางแผน การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดผล การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคคลากร การจัดการด้านกระบวนการ และผลการดำเนินการ (นันทยา อธิธิชินบัญญัติ, 2553)

ผลจากการศึกษาของ Hugo, Vlado, and Miha (2009) ที่ศึกษาผลกระทบของผู้นำเชิงปฏิรูปต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศ สโลเวเนีย โดยมีตัวแปรตาม 4 ตัว คือ การได้มาซึ่งความรู้ การกระจายความรู้ การแปรความจากความรู้ที่ได้มาสู่การประยุกต์ และการเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร

จากพัฒนาการของแนวคิด และผลจากวิจัยที่อ้างอิงดังที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า Balanced scorecard เป็นเพียง Framework มนการวัดผลปฏิบัติงานเท่านั้น องค์กรต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้จำเป็นต้องปรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับกิจกรรมในองค์กรของตนเองอีกหนึ่ง ดังนั้น Balanced scorecard จึงสามารถใช้งานกับธุรกิจหรือองค์กรประเภทใดก็ได้ อีกทั้งยังสามารถนำ Balanced scorecard มาปรับใช้ได้แม้กระทั่งในระดับบุคคล นอกจากนี้ ยังไม่ได้จำกัดการนำไปใช้เฉพาะองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรการกุศลหรือหน่วยงานของ

รัฐได้ด้วยการตัดแปลง Balanced scorecard เพื่อใช้งาน โดยการเปลี่ยนตำแหน่งมุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงินให้เหมาะสมกับองค์กรที่จะนำไปใช้งาน ดังนั้นผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเขียนเป็น โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การวัดโดย BSC ทั้ง 4 มิติ ได้ดังแสดง ภาพที่ 2-13



ภาพที่ 2-5 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้ Balanced scorecard (Kaplan & Norton, 2004)

การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ Balanced scorecard

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 4 ของ Balanced scorecard ที่ได้ทำการคัดสรรแล้วนั้น มาทำการค้นหาตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำไปสู่การกำหนดสาระเพื่อการวัดผลการปฏิบัติงาน ด้วย BSC ในแต่ละมิติ มีรากฐานแนวคิดในกรอบการวัด (สมชาติ ตีละพรพัฒน์, 2549)

1. มิติด้านการเงิน-มีรากฐานจาก DuPont ROI model
2. มิติด้านลูกค้า-มีรากฐานจาก Value discipline (Proposition)
3. มิติด้านกระบวนการภายใน-มีรากฐานจาก Value chains
4. มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา-มีรากฐานจากกรอบแนวคิดในการวัดผลแบบใหม่ที่เน้น

การวัดความพร้อมและบูรณาการขององค์กรในด้านบุคลากร สารสนเทศ และวัฒนธรรม ผู้นำในระดับต่าง ๆ การทำงานเป็นทีม และการมุ่งไปในทางเดียวกัน

จำนวนตัวชี้วัดที่ Kaplan & Norton แนะนำ (สมชาติ ตีละพรพัฒน์, 2549)

1. มิติด้านการเงิน 5 ตัวชี้วัด (22%)
2. มิติด้านลูกค้า 5 ตัวชี้วัด (22%)

3. มิติด้านกระบวนการภายใน 8-10 ตัวชี้วัด (34%)

4. มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต 5 ตัวชี้วัด (22%)

ตารางที่ 2-9 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของ Balanced scorecard จากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ

| ตัวบ่งชี้/ องค์ประกอบ | Papalexandris, Ioannou, Prastacos and Soderquist (2005) | Jackie (2009) | Stephanie Christine (2008) | สมชาติ ทิละพรพัฒน์ (2549) | ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ | ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ | ลำดับที่ |
|--|---|---------------|----------------------------|---------------------------|---|--|----------|
| องค์ประกอบที่ 1 มิติด้านการเงิน | x | x | x | x | 4 | 100 | 1 |
| Revenue growth (การเติบโตของรายได้) | | | | | | | |
| Costs (ด้านต้นทุน) | x | x | | x | 3 | 75.00 | 2 |
| EBITDA (กำไรก่อนหักภาษี และค่าเสื่อม) | | | x | x | 2 | 50.00 | 3 |
| Margins (กำไรขั้นต้นที่วัดเป็นร้อยละ) | x | | x | | 2 | 50.00 | 3 |
| Cash flow (กระแสเงินสดหมุนเวียน) | x | | | | 1 | 25.00 | 4 |
| Return on investment (ROI) (อัตราส่วนผลตอบแทนต่อการลงทุน) | x | | x | | 2 | 50.00 | 3 |
| Return on equity (ROE) (อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนทุน) | x | | x | | 2 | 50.00 | 3 |
| Economic value added (EVA) (มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์) | x | | | | 1 | 25.00 | 4 |
| Return on capital (ROC) (อัตราส่วนผลตอบแทนจากเงินทุนที่ใช้ทั้งหมด) | | | x | | 1 | 25.00 | 4 |
| องค์ประกอบที่ 2 มิติด้านลูกค้า | x | x | x | | 3 | 75.00 | 2 |
| Customer satisfaction (ความพึงพอใจของลูกค้า) | | | | | | | |
| Market share (ส่วนแบ่งตลาด) | x | | x | | 2 | 50.00 | 3 |
| Brand recognition (การรับรู้ในตราสินค้า) | x | | | | 1 | 25.00 | 4 |

ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้/ องค์ประกอบ | Papalexandris, Ioannou, Prastacos, & Soderquist (2005) | Jackie (2009) | Stephanie Christine (2008) | สมชาติ ดิละพพรพัฒน์ (2006) | ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ | ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ | ลำดับที่ |
|--|--|---------------|----------------------------|----------------------------|---|--|----------|
| Customer complaints (การร้องเรียนของลูกค้า) | x | x | x | x | 4 | 100 | 1 |
| Variety of Product (ความหลากหลายของสินค้า) | | | | x | 1 | 25.00 | 4 |
| องค์ประกอบที่ 3 มิติด้านกระบวนการภายใน | x | | | x | 2 | 50.00 | 2 |
| Quality (คุณภาพกระบวนการผลิต) | | | | | | | |
| Inventory (สินค้าคงคลัง) | x | x | | | 2 | 50.00 | 2 |
| Productivity (ผลิตภาพ) | x | x | | | 2 | 50.00 | 2 |
| Downtime (เวลาที่เกิดการบกพร่องทางการผลิต) | x | x | | x | 3 | 75.00 | 1 |
| R&D (การวิจัยและพัฒนา) | | | | x | 1 | 25.00 | 3 |
| Distribution channels (ช่องทางกระจายสินค้า) | x | | | | 1 | 25.00 | 3 |
| Risk minimization (การลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้) | x | | | | 1 | 25.00 | 2 |
| Nonvalue adding activities (กิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่า) | x | | | | 1 | 25.00 | 3 |
| Efficiency (ประสิทธิภาพ) | x | x | | x | 3 | 75.00 | 1 |
| Management control (การบริหาร การควบคุม กระบวนการ) | | | x | | 1 | 25.00 | 3 |
| องค์ประกอบที่ 4 มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา | x | | | | 1 | 25.00 | 3 |
| Employee turnover (อัตราส่วนการลาออก) | | | | | | | |
| Commitment (ความผูกพันต่อองค์กร) | | x | | | 1 | 25.00 | 3 |
| Information technology/ Communication (ระบบสารสนเทศ และการสื่อสาร) | | x | | x | 2 | 50.00 | 2 |
| Satisfaction (ความพึงพอใจของพนักงาน) | x | | | | 1 | 25.00 | 3 |
| Average workforce age (อายุการเป็นสมาชิกองค์กร) | x | | | | 1 | 25.00 | 3 |

ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้/ องค์ประกอบ | Papalexandris, Ioannou, Prastacos, & Soderquist (2005) | Jackie (2009) | Stephanie Christine (2008) | สมชาติ ทิละพรพัฒน์ (2006) | ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ | ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ | ลำดับที่ |
|--|--|---------------|----------------------------|---------------------------|---|--|----------|
| Knowledge base system (Talent, Leadership) (ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร) | | | x | | 1 | 25.00 | 3 |
| Create knowledge sharing Environment (บรรยากาศในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้) | | | x | x | 2 | 50.00 | 2 |
| Training (การฝึกอบรม) | x | | x | x | 3 | 75.00 | 1 |
| Teamwork (การทำงานเป็นทีม) | x | | x | | 2 | 50.00 | 2 |

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (x) หมายถึง มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทักษะหรือผลงานวิจัย

() หมายถึง ไม่มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทักษะหรือผลงานวิจัย

จากตารางที่ 2-9 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การวัดโดย BSC ทั้ง 4 มิติ จะเห็นได้ว่าในแต่ละบริบทของงานวิจัย มีการใช้ องค์ประกอบในการบ่งชี้การวัดผลในแต่ละมิติแตกต่างกันไป ทำให้การสังเคราะห์ความถี่อยู่ใน ลักษณะกระจายตัว ทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดสรรตัวบ่งชี้ในแต่ละ องค์ประกอบโดยใช้ลำดับที่ ที่ได้เป็นตัวสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบจากแนวคิด ของนักวิชาการ แล้วคัดสรรองค์ประกอบเฉพาะที่มีลำดับที่ 1 และ 2 และใช้ตัวบ่งชี้บางตัวที่ผู้วิจัย เห็นว่าสามารถสร้างแบบสอบถามให้เข้าถึงข้อมูลได้ พบว่า ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการ วัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การวัดโดย BSC ทั้ง 4 มิติ ที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณา และผู้วิจัยได้คัดสรรตัวบ่งชี้ไว้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบมิติด้านการเงิน (Finance) มี 4 ตัวบ่งชี้ได้แก่ การเติบโตของรายได้ กำไรก่อนหักภาษีและค่าเสื่อม การควบคุมต้นทุน และรายได้สุทธิ 2) องค์ประกอบมิติด้านลูกค้า (Customer perception) มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า และ การร้องทุกข์ของลูกค้า 3) องค์ประกอบมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal process) มี 4 ตัวบ่งชี้

ได้แก่ คุณภาพของสินค้า การควบคุมสินค้าคงคลัง ความสามารถสร้างผลผลิต และ เวลาที่เสียไปจากข้อบกพร่องของกระบวนการ และ 4) องค์ประกอบมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ระบบ IT และการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และการฝึกอบรม

นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระเพื่อการวัดแต่ละองค์ประกอบ Balanced scorecard

จากองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การวัดโดย BSC ทั้ง 4 มิติ ที่นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญในการอธิบายลักษณะจากแนวคิดของผลวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำมาวิเคราะห์ในตอนต้น เพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยและตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การวัดโดย BSC ทั้ง 4 มิติ ดังตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/ สาระเพื่อการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การวัดโดย BSC ทั้ง 4 มิติ

| องค์ประกอบของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย | | |
|--|--|--|
| วัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย | นิยามเชิงปฏิบัติการ | ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด |
| 1. มิติด้านการเงิน (Financial perception) | ผลปฏิบัติงานขององค์กรสะท้อนให้เห็นการปรับปรุงโครงสร้างของต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ให้มีความสามารถในการเพิ่มรายได้ เพิ่มสัดส่วนกำไร และสามารถวัดผลได้ทางบัญชี | ตัวบ่งชี้: การเติบโตของรายได้ 1. รายได้รวมประจำปี เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี 2. ยอดขายรวมประจำปีของสินค้า เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี 3. ราคาขายเฉลี่ยของสินค้า เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี ตัวบ่งชี้: กำไรก่อนหักภาษีและค่าเสื่อม 4. กำไรก่อนหักภาษีและค่าเสื่อมประจำปี เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี ตัวบ่งชี้: การควบคุมต้นทุน |

ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย | นิยามเชิงปฏิบัติการ | ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด |
|--|--|---|
| 2. มิติด้านลูกค้า (Customer perception) | ผลปฏิบัติงานขององค์กรสะท้อนให้เห็นการเสนอคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวังในผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง อย่างยั่งยืน และมีความเอาใจใส่ในรายละเอียด ความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ | <p>5. ต้นทุนเฉลี่ยประจำปี เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี</p> <p>6. ราคาวัตถุดิบเฉลี่ยประจำปีของสินค้าเทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี</p> <p>ตัวบ่งชี้: รายได้สุทธิ</p> <p>7. รายได้สุทธิประจำปี เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี</p> <p>ตัวบ่งชี้: พึงพอใจของลูกค้า</p> <p>1. ระดับจำนวนของลูกค้าผลิตภัณฑ์ที่(เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี</p> <p>2. ส่วนแบ่งการตลาด (เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี</p> <p>ตัวบ่งชี้: การร้องทุกข์ของลูกค้า</p> <p>4. ร้อยละของจำนวนการร้องทุกข์ที่แก้ไขข้อร้องเรียนได้สำเร็จ</p> <p>5. จำนวนครั้งการร้องทุกข์ต่อผลิตภัณฑ์(เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี</p> |
| 3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal process) | ผลปฏิบัติงานขององค์กรสะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์องค์กร | <p>ตัวบ่งชี้: คุณภาพของสินค้า</p> <p>1. ได้รับมาตรฐานระดับสากลในการควบคุมกระบวนการ(เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง</p> |

ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย | นิยามเชิงปฏิบัติการ | ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด |
|--|--|---|
| | | <p>3 ปี</p> <p>ตัวบ่งชี้: การควบคุมสินค้าคงคลัง</p> <p>2. ระดับสินค้าคงคลังเฉลี่ยทั้งปี (เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี</p> <p>ตัวบ่งชี้: ความสามารถสร้างผลผลิต</p> <p>3. ความสามารถในการผลิตเฉลี่ยทั้งปี (เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี</p> <p>4. มีตัวชี้วัดการควบคุมกระบวนการที่สอดคล้องกับเป้าหมาย</p> <p>ตัวบ่งชี้: เวลาที่เสียไปจากข้อบกพร่องของกระบวนการ</p> <p>5. สัดส่วน Downtime ในการผลิตเฉลี่ยทั้งปี (เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี</p> |
| 4. มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth) | ผลปฏิบัติงานขององค์กรสะท้อนให้เห็นการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ต้องใช้ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ในการสร้างมูลค่าเพื่อการเติบโตได้ | <p>ตัวบ่งชี้: ระบบ IT และการสื่อสาร</p> <p>1. การลงทุนใน IT เพื่อเสริมด้วยการอบรมบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ (เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี</p> <p>ตัวบ่งชี้: การทำงานเป็นทีม</p> <p>1. งบประมาณในการดำเนิน</p> |

ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย | นิยามเชิงปฏิบัติการ | ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด |
|--|---------------------|---|
| | | กิจกรรมในการทำงานเป็นทีม (เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี |
| | | 2. รูปแบบการประเมินผลงานในลักษณะของทีม (เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี ตัวบ่งชี้: การส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ |
| | | 3. มีระบบการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ (เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี ตัวบ่งชี้: การฝึกอบรม |
| | | 4. มีการจัดการด้านการฝึกอบรมในระดับปฏิบัติการ (เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี |
| | | 5. มีการจัดการด้านการฝึกอบรมในระดับจัดการการ (เพิ่มขึ้น-ลดลง) เทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี |

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ข้างต้น สามารถสรุปนิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ อันนำไปสู่สาระของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การวัด โดย BSC ทั้ง 4 มิติ แสดงให้เห็นว่าการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การวัด โดยใช้ Balanced scorecard เป็นทั้งกรอบแนวคิด

ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และเครื่องมือในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ โดยการแปลง หรืออธิบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของใบคะแนน หรือบัตรคะแนน (Scorecard) ประกอบด้วยกลุ่ม (มิติ) ของวัตถุประสงค์และตัววัดผลงาน 4 กลุ่มด้วยกัน โดยที่วัตถุประสงค์ใน 4 กลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อีกทั้งความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลยังครอบคลุมถึงกิจกรรม (เหตุ) ที่จำเป็นในการทำให้วัตถุประสงค์บรรลุตามเป้าหมาย (ผล) ใบให้คะแนนนี้ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่ยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ นอกจากนี้จากแนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป กับ ผลการปฏิบัติงาน และใช้เป็นหลักตามภาวะข้อสันนิษฐานเชิงเหตุผล (Causal hypothesis) นั้นหมายถึง ผู้วิจัยได้กำหนดข้อสันนิษฐานที่กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปในทางเป็นเหตุเป็นผลแก่กัน และได้นำไปสู่การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ในเชิงสมมติฐาน โดยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีอิทธิพลทางตรงในทางบวก ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในที่นี้คือ BSC ทั้ง 4 มิติ

เครื่องมือสำหรับใช้วัดความสำเร็จ

ประเภทของเครื่องมือที่ใช้วัดความสำเร็จที่ได้รับความนิยมนำมาใช้วัดผลความสำเร็จของธุรกิจและองค์กร ได้แก่ Key performance indicator (KPI)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicator: KPI)

Konsta and Plomaritou (2012) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หรือ KPI คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ ซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้องเหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้

คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้กันอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ได้แก่

1. สามารถวัดได้ (Measurability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปวัดผลได้จริง

2. มีความคงเส้นคงวา (Consistency) ตัวชี้วัดที่ดีควรให้ผลของการวัดที่มีความคงเส้นคงวา โดยสิ่งที่ถูกวัดและวิธีในการวัดที่เหมือนเดิม จะทำให้ได้ผลการวัดที่ถูกต้องเหมือนกัน ไม่ขัดแย้ง หรือแตกต่างกัน
3. มีความชัดเจน และไม่กำกวม (Clear and unambiguous) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความชัดเจนและเหมาะสมง่ายต่อการเข้าใจ สามารถสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย
4. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่วัด (Impact) องค์กรจะต้องมีอิทธิพลต่อสิ่งที่วัด โดยที่การปฏิบัติงานขององค์กรต้องส่งผลโดยตรงต่อสิ่งที่วัด ซึ่งสิ่งที่วัดอาจไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงขององค์กรเสมอไปก็ได้
5. สามารถสื่อสารได้ (Communicable) ตัวชี้วัดจะต้องมีความหมายที่สามารถใช้สื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้ ไม่ควรใช้ตัวชี้วัดที่มีความสลับและซับซ้อนเกินไป เพราะจะทำให้ไม่สามารถสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องได้ ถ้าตัวชี้วัดที่ไม่สามารถสื่อสารได้จะไม่ได้ถือว่าเป็นตัวชี้วัด
6. มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over time) เพื่อประโยชน์ในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานและการเจริญเติบโตและความสำเร็จ ตัวชี้วัดควรมีความเที่ยงเสมอ
7. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable) ตัวชี้วัดจะต้องมีความสามารถในการเปรียบเทียบได้ซึ่งได้หมายถึงว่า สิ่งที่ถูกวัดนั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาหรือสามารถเปรียบเทียบกับเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้ได้
8. สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient) ตัวชี้วัดต้องสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสามารถที่จะตรวจสอบตัวชี้วัด หรือข้อมูลที่นำมาใช้ในการอ้างอิงได้ ตัวชี้วัดจะต้องมีความต้านทานต่อการปรับเปลี่ยน ไม่ขึ้นกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพราะถ้าตัวชี้วัดที่สามารถทำการปรับเปลี่ยนได้ง่ายนั้นจะขาดความคงเส้นคงวา และขาดความน่าเชื่อถือได้
9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the critical success factors) ตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขึ้นเพื่อใช้วัดความก้าวหน้าของปัจจัยแห่งความสำเร็จ
10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้นับสนุนการวัด (Obtainable) องค์กรสามารถหาข้อมูลมาใช้กับตัวชี้วัดที่กำหนดตัวชี้วัดไม่สามารถใช้งานได้หากปราศจากข้อมูล องค์กรควรใช้ตัวชี้วัดอื่นที่มีข้อมูลอยู่แล้วถ้าหากต้นทุนของการหาข้อมูลที่ต้องการสูงเกินไปจนไม่สมเหตุผลผลหรือองค์กรไม่มีการเก็บข้อมูลนั้นไว้เลย

และสอดคล้องกับ Parmenter (2007, p. 3) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) หมายถึง เป็นการกำหนดตัวชี้วัดของเหตุการณ์หรือการกระทำที่มีบทบาทสำคัญในความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดย KPI เป็นเครื่องมือวัดที่มีความชัดเจน และมีผลจากการวัดที่

ได้ออกมาเป็นเชิงปริมาณที่เป็นจำนวนหรือตัวเลข ตัวชี้วัดเป็นการวัดความสำเร็จขององค์กรที่สามารถวัดผลตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งมีวิธีการที่จะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และนำผลที่ได้จากการวัดนี้เข้ามาเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาให้เกิดความประสบผลสำเร็จได้

และคล้ายคลึงกับ Reh (2014) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก KPI ว่าเป็นตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญ เป็นการวัดเชิงปริมาณที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร โดยแต่ละองค์กรจะมีการวัดประสิทธิภาพที่แตกต่างกันไป เช่น

1. องค์กรภาคธุรกิจจะเน้นตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญคือ อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น สถาบันการศึกษาจะเน้นตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญคือ อัตราการสำเร็จการศึกษาของนักเรียน
2. ฝ่ายบริการลูกค้าหรือลูกค้าสัมพันธ์ จะเน้นตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญจะมีลักษณะเหมือนกับองค์กรภาคธุรกิจคือ อัตราที่ลูกค้ารับสายในนาทีแรก
3. องค์กรที่ให้บริการช่วยเหลือทางสังคม จะเน้นตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ คือ มีจำนวนลูกค้าที่ให้ความช่วยเหลือของในแต่ละช่วงเวลา

แต่แตกต่างกับ Bernard (2013) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน KPI ว่าเป็นเครื่องมือที่มีสำคัญที่ผู้บริหารและผู้นำขององค์กรได้นำมาใช้เพื่อที่จะได้ทราบว่าองค์กรได้ดำเนินการอยู่บนเส้นทางที่จะประสบความสำเร็จ และเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่มีประสิทธิภาพที่ต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้น โดยสิ่งสำคัญของตัวชี้วัดที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจนของวัตถุประสงค์และทิศทางของกลยุทธ์ โดยตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่จะนำทางให้กับองค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ โดยได้รวบรวมตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์ที่มีจำนวนถึง 75 ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญที่สุดของแต่ละธุรกิจ เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือธุรกิจ

สรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicator: KPI) เป็นตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ และเป็นเครื่องมือใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ที่ได้กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและธุรกิจ ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณที่เป็นจำนวนตัวเลขอัตราส่วนและร้อยละ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้และถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการนำ KPI ไปใช้ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Seyedeh et al. (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการในด้านนวัตกรรมทำให้บริการในการดำเนินงานของตลาดที่เกี่ยวข้องของสถานะตลาด: แนวทางของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศมาเลเซีย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) อิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างการบริหารจัดการจัดการนวัตกรรมบริการต่อประสิทธิภาพของตลาดโดยอาศัยความสัมพันธ์ของสถานะตลาดที่เกี่ยวข้องกับภาคโทรคมนาคม 2) ระบุบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการควบคุมผลกระทบต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของตลาด และ 3) ตรวจสอบผลกระทบของการดำเนินงานของตลาดต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ/ไม่สร้างสรรค์

ผลจากวิจัยพบว่า สำหรับในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ที่ได้ถือว่า “นวัตกรรม” เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานการผลิตและการเติบโต การอบการศึกษาเสนอการจัดการนวัตกรรมแบบหลายมิติ ซึ่งประกอบด้วยแง่มุมทั้งหมดจากมุมมองขององค์กรมุมมองด้านการจัดการมุมมองของตลาดและมุมมองด้านเทคโนโลยี ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นของกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรม เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่น่าพอใจผู้บริหารควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องของสถานะตลาดโดยการกำหนดราคา ข้อมูลจากผู้บริโภคคู่แข่งและต้นทุนของ บริษัท อาจเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการกำหนดราคาที่เหมาะสมสำหรับผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม การมีข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาและแข่งขันได้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรยังสามารถมีบทบาทสำคัญในการจัดการนวัตกรรม การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กรคาดว่าจะช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ได้ดำเนินธุรกิจบางอย่างในประเทศและทั่วโลก ซึ่งการขยายธุรกิจจะทำให้มีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันที่มีความสำคัญมากกว่าคู่แข่งในตลาด และความสำเร็จของนวัตกรรมจึงมีส่วนร่วมกับปัจจัยของผู้บริโภคในการซื้อผลิตภัณฑ์ไม่เพียงแต่จำเป็นเท่านั้น แต่ยังเป็นเอกลักษณ์ ความโดดเด่นเป็นลักษณะเฉพาะที่ทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ให้มีความได้เปรียบเหนือจากคู่แข่งได้

Abdullah and Sanad (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบของคุณภาพการบริการที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้าใน บริษัทมือถือเทเลคอมในประเทศเยเมน วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของคุณภาพบริการต่อระดับความพึงพอใจของผู้ใช้โทรศัพท์มือถือในประเทศเยเมนจากมุมมองในด้านการทำงานและด้านเทคนิค กลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม 356 คน โดยสำรวจจากแบบสอบถามออนไลน์ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้ากลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จทางธุรกิจในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ส่วนใหญ่บริษัทโทรศัพท์มือถือในประเทศเยเมนประสบปัญหาจากที่ลูกค้าการลดความพึงพอใจของในบริการ

ซึ่งคุณภาพการให้บริการสามารถเป็นเครื่องมือวัดผลที่ดีที่จะนำมาใช้ในการทำนายความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการรับรู้คุณภาพการให้บริการต่อความพึงพอใจของลูกค้าใน บริษัท โทรศัพทมือถือในเยเมนผ่านการหาเครื่องมือที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ในการวัดการรับรู้ของลูกค้าจากคุณภาพการทำงานและมุมมองด้านเทคนิคที่มีคุณภาพ รูปแบบ SERVPERF ใช้เพื่อวัดคุณภาพการให้บริการจากด้านการทำงาน มิติคุณภาพของเครือข่ายถูกเพิ่มใหม่เพื่อวัดคุณภาพการให้บริการจากด้านเทคนิค สี่มิติของคุณภาพการให้บริการ (คุณภาพเครือข่าย การเอาใจใส่ ความน่าเชื่อถือ และความมัน) มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่การสัมผัสและการตอบสนองไม่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพเครือข่ายมีผลกระทบสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้าและ บริษัท โทรศัพทมือถือในเยเมนจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณภาพของเครือข่ายที่เหนือกว่าดังนั้นคุณภาพของเครือข่ายจึงมีความสำคัญมากที่สุดซึ่งหมายความว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับคุณภาพของบริการที่รับรู้มากกว่าปัจจัยการทำงานอื่น ๆ และจากการศึกษาทำให้พบถึงผลกระทบในการบริหารจัดการ ซึ่งในการบริหารจัดการครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของมิติคุณภาพการให้บริการและผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ความเกี่ยวข้องดังต่อไปนี้อาจถูกนำมาใช้ในการจัดการ บริษัท โทรคมนาคมในประเทศเยเมน: 1) ลูกค้าเห็นคุณภาพของเครือข่ายคุณภาพการบริการเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรก 2) ลูกค้าเข้าใจการเอาใจใส่ความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นในการบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่สองสามและสี่ตามลำดับในการทำนายความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวม 3) ไม่ควรละเลยในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้องเช่นกัน

Jerbashian and Kochanova (2017) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของเทคโนโลยีโทรคมนาคมต่อการแข่งขันในตลาดบริการและสินค้า วัดอุปสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาถึงผลกระทบในการแข่งขันในตลาดสินค้าและบริการของเทคโนโลยีการสื่อสารด้านโทรคมนาคม กลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา องค์กรในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของแต่ละประเทศ จำนวน 21 ประเทศ ผลการวิจัยพบว่าการใช้เทคโนโลยีด้านโทรคมนาคมได้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวางมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดทำให้ระดับการแข่งขันของตลาดผลิตภัณฑ์ในตลาดบริการและสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งผลของเราได้มีความสอดคล้องกับมุมมองที่ว่า การใช้เทคโนโลยีโทรคมนาคมสามารถลดต้นทุนการเข้าออกได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่มีการใช้เทคโนโลยีโทรคมนาคมเป็นอันดับแรก ซึ่งความรุนแรงของการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันไป และสำหรับในอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีเหล่านี้ได้มีมากขึ้นเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมที่ไม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยี โดยจากการศึกษาผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเก็บข้อมูลจาก 21 ประเทศในสหภาพยุโรปเพื่อทำให้ได้ผลลัพธ์ของงานวิจัยฉบับนี้ ผลการวิจัยของเราชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีด้านการสื่อสารโทรคมนาคมมีผลกระทบ

อย่างมากต่อความรุนแรงของการแข่งขันในตลาดบริการและสินค้า และจากผลการอนุมานตาม ทฤษฎีมาตรฐานผลลัพธ์ของเราแสดงให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีโทรคมนาคมเป็นการเพิ่ม ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจได้

Olalekan, Babatunde, and Ishola (2015) ได้ศึกษาถึงปัจจัยทางด้านการโฆษณาที่ส่งผลต่อ การเลือกใช้บริการ โทรคมนาคมในประเทศไนจีเรีย วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาถึงปัจจัย ทางด้านโฆษณาที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการ โทรคมนาคมของผู้บริโภคในประเทศไนจีเรีย กลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา ลูกค้าน่าที่เป็นผู้ใช้บริการ โทรคมนาคมในประเทศไนจีเรีย จำนวน 3,458 คน ผลการวิจัยพบว่า เนื่องจากอิทธิพลของการโฆษณาในยุคปัจจุบันที่มีผลต่อตัวเลือกของผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดการบริการ โทรคมนาคมในไนจีเรีย และจากการศึกษาโดยใช้ แบบจำลอง Logit binary (BLM) ทำให้พบว่า การโฆษณาและสื่อทางการตลาดของผู้ให้บริการด้าน โทรคมนาคมนั้นมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่า อิทธิพล ของการโฆษณาโดยเฉพาะในด้านผลิตภัณฑ์ และรวมถึงการบริการของผู้ให้บริการนั้นส่งผลต่อ ผู้บริโภคในการตัดสินใจที่จะเลือกใช้บริการ ซึ่งจากผลการศึกษาทำให้ภาคอุตสาหกรรม โทรคมนาคมในประเทศไนจีเรียต้องให้ความสำคัญในการลงทุนในด้านการโฆษณาให้มากขึ้น

Khan and Afsheen (2012) ได้ศึกษาถึงปัจจัยของความพึงพอใจของลูกค้าในอุตสาหกรรม ด้านโทรคมนาคม (กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในเขต Peshawar KPK ในประเทศ ปากีสถาน) วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการใช้ โทรศัพท์มือถือในเขต Peshawar ในประเทศปากีสถาน กลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา เป็นการสุ่มกลุ่ม นักศึกษาจำนวน 150 คนจาก 5 มหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นธรรมในด้านราคา การบริการลูกค้าและเครือข่ายที่ความ ครอบคลุมนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก ซึ่งผลจากการศึกษา สามารถพิสูจน์ได้ว่าตัวแปรอิสระใน 6 ด้าน ซึ่งได้แก่ การให้บริการลูกค้า ราคายุติธรรม การส่งเสริม การขาย เครือข่ายการครอบคลุม ระดับความถี่ของสัญญาณ และโปรแกรมอื่น นั้นมีความสัมพันธ์ใน เชิงบวกและสำคัญต่อตัวแปรตาม (ความพึงพอใจของลูกค้า) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวใน 6 ด้าน เป็นปัจจัยที่ สามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าให้มีจำนวนที่เพิ่มขึ้นได้ถ้าอุตสาหกรรมด้านโทรคมนาคมให้ความสำคัญ ในปัจจัยทั้ง 6 ด้านนี้

Dwivedi (2011) ได้ศึกษาถึงผู้นำด้านนวัตกรรมและการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดของ ประเทศอินเดีย (กรณีศึกษาของบริษัท Airtel) วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาถึงเพื่อระบุปัจจัย ที่เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จและเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่โดดเด่นในการ ได้รับตำแหน่งผู้นำตลาดแบรนด์ Airtel ปัจจัยที่เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่โดดเด่นที่มีอิทธิพลต่อการ

เดบิตของ Airtel ที่ป็นผู้นำตลาดในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม กลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา ลูกค้ำของ บริษัท Airtel จำนวน 400 คน

ผลการวิจัยพบว่า พบว่ามีกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีความโดดเด่นต่อความสำเร็จขององค์กร โดยทางบริษัทได้ทำการศึกษาถึงรายละเอียดและได้กำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวที่จะนำมาใช้ในองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จและเพิ่มฐานลูกค้าให้มีมากขึ้น โดยกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่นได้แก่ กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การตลาดเป้าหมาย กลยุทธ์การบริการ เครื่องขาย การส่งเสริมการขาย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ
อุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ที โอที จำกัด (มหาชน) โดยผู้ศึกษาวิจัย
ได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative
research methodology) หรือ การผสมวิธี (Mixed methodology) มาใช้ในการศึกษาวิจัย ที่มี
วัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการ
องค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ที โอที จำกัด (มหาชน))

รูปแบบการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้
ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ
(Qualitative research methodology) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology)
ซึ่งเป็นการศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ
อุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ที โอที จำกัด (มหาชน)) ซึ่งทางผู้วิจัย
จะทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยมีเทคนิค
การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling techniques) ดังนี้

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) ซึ่งทางผู้วิจัยจะทำการ
เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยผู้วิจัยมีเทคนิคการคัดเลือกกลุ่ม
ตัวอย่าง (Sampling techniques) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษามุมมองของผู้บริหารระดับส่วนที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มี
ความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศ
ไทย (กรณีศึกษา บริษัท ที โอที จำกัด (มหาชน)) ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบ
สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนกับบริษัท โทเทิล แอ็ค
เซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือดีแทค บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) และบริษัททีโอที
จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยจะใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive selection)
จำนวนอย่างน้อย 13 คน หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจนข้อมูลอิ่มตัว
(Macmillan, 1971)

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยมีเทคนิคการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling techniques) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2 เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานในมุมมองของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ที่ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับพนักงาน ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้าส่วน และผู้จัดการแผนก สำหรับในทุก ๆ หน่วยงาน โดยองค์กรมีหน่วยงานทั้งหมด 14 หน่วยงาน ซึ่งได้แก่

1. สายงานพัฒนาองค์กร
2. สายงานการเงิน
3. สายงานการตลาดและเทคโนโลยี
4. สายงานกฎหมาย
5. หน่วยธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน
6. หน่วยธุรกิจสื่อสารไร้สาย
7. หน่วยธุรกิจคลาวด์และดิจิทัล
8. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้าองค์กร
9. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้านครหลวง
10. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้าภาคเหนือและตะวันออกเฉียงเหนือ
11. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้าภาคกลางและภาคใต้
12. สายงานบริการโทรคมนาคมโดยทั่วถึงและอินเทอร์เน็ตภาครัฐ
13. สายงานพัฒนาโครงการพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ
14. สายงานเทคโนโลยีล้ำสมัย

โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติ (Non-probability sampling) โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive selection) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มที่ผู้วิจัยใช้เหตุผลในการเลือกเพื่อความเหมาะสมในการวิจัย จำนวนอย่างน้อย 398 คน (Yamane, 1976) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษานี้มีความเพียงพอต่อการอ้างอิงของประชากรที่มีขนาดใหญ่และมีข้อมูลที่มากกว่าจำนวนตัวแปรเป็นอย่างน้อย 5 เท่า

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยนำผลของขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาสรุปเป็นผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 ทำการยืนยันผลการวิจัยที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 2 และ 3 ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ให้ข้อมูลซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารขององค์กรคู่แข่งและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) กับกลุ่มเป้าหมายดังนี้

ซึ่งทางผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยมีเทคนิคการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling techniques) ดังนี้

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) ซึ่งทางผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยผู้วิจัยมีเทคนิคการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling techniques) ดังนี้

ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งได้แก่ สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือดีแทค บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวนอย่างน้อย 13 คน (McMillan, 1971) ในมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน โดยมีรายละเอียดในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

1.1 ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งจะมีรูปแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) คือ มีการใช้แนวคำถามซึ่งจะถูกเตรียมไว้ล่วงหน้า แต่เปิดกว้างสำหรับประเด็นที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสนทนาและในการสัมภาษณ์ โดยรูปแบบการสัมภาษณ์จะมีความยืดหยุ่นได้มาก โดยผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการ

สัมภาษณ์จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัยและกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรและกรอบแนวคิดในการวัดตัวแปรและเขียนคำถามที่จะพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview)

2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อนำมาปรับปรุงให้มีความสอดคล้องและมีความเหมาะสม มีดังนี้

1.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity)

1.2.1 ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ด้วยการนำแบบสอบถามที่เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นไปให้คณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยจำนวน 5 ท่านเพื่อพิจารณาความเหมาะสมหรือความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับเนื้อหาว่าข้อคำถามแต่ละข้อที่ได้สร้างขึ้นว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่ (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551) และนำผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาด้านการวิจัยไปคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) หรือดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content validity index: CVI) โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญจะต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

ถ้าเห็นว่าข้อคำถามสอดคล้องและตรงกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยให้ +1 คะแนน

ถ้าเห็นว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องและไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยให้ -1 คะแนน

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยให้ 0 คะแนน

นำผลคะแนนที่ได้จากการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยไปคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) หรือดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content validity index: CVI) ซึ่งสามารถตัดสินใจได้ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องเหมาะสมหรือมีความตรงเชิงเนื้อหาหรือไม่ (กัลยาภา นิษฐ์ปัญญา, 2552)

$$\text{IOC หรือ CVI} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา

R คือ คะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านให้

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายจากการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้
 ค่า IOC > 0.50 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 ค่า IOC < 0.50 หมายถึง คำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 จากผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม และสอบถามในด้านความเที่ยงตรง
 เชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมหรือความสอดคล้องระหว่าง
 แบบสอบถามกับเนื้อหาว่าข้อคำถามแต่ละข้อที่ได้สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่
 (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551) โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา
 ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จำนวน 5 ท่าน ซึ่งได้แก่ 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
 2) ดร.ธิตต์ ตรีศิริ โชติ 3) ดร.รัฐนันท์ นันทิยะกุล 4) ดร.สมศักดิ์ เดชชนสมบัติ 5) ดร.พงศ์จิตติ
 พงศ์ศิลาณี แล้วพบว่า ผลของค่า IOC ของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์
 สถานภาพของผู้บริหารระดับส่วน ได้ค่า IOC = 1 ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบในการ
 บริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ได้ค่า IOC = 1 และส่วนที่ 3 ตัวชี้วัด
 ความสำเร็จขององค์กรในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ได้ค่า IOC = 1 ซึ่งค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์ที่
 ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีค่ามากกว่า 0.50 ทุกข้อคำถาม ดังนั้น ข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถามมี
 สอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด มีความ
 เที่ยงตรงตามเนื้อหาและมีความเหมาะสม มีความชัดเจนของภาษา และครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้วิจัย
 ต้องการศึกษา (กริช แร่งสูงเนิน, 2554)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหน้าที่ไปยังบริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ
 ดีแทค บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อขอความร่วมมือ
 ในการขอสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารระดับสูง ใช้การเลือกการคัดเลือก
 กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive selection) จำนวนอย่างน้อย 13 คน (McMillan, 1971)
 ในมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม
 ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
 (In-depth interview) ในการเก็บข้อมูลกับ ผู้บริหารระดับสูงเพราะ ผู้บริหารระดับสูงจะทราบ
 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมายในการ ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้ง
 ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อย่างดี ขององค์กรได้ ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ

2. ในการเก็บข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอเทคนิควิธีการเก็บข้อมูลที่มีการใช้อย่างแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับ โดยเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ คือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) หรือที่เรียกเป็นทางการว่า การสัมภาษณ์ โดยในการเก็บข้อมูลจะไม่ใช้แบบสอบถามแต่จะมีแนวของข้อคำถามให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ในลักษณะการ เจาะลึกในรายละเอียดและประเด็นต้องศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ตามที่คุณวิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และจัดทำกระบวนการกลุ่มย่อย (Focus group) กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนแล้ว นั้นผู้วิจัยจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การตีความข้อมูล (Creswell, 2003)

1. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดเทป
2. ศึกษาจากสิ่งที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์ทั้งหมดอย่างละเอียดเพื่อทำความเข้าใจ
3. ตีความข้อมูลประเภทประเด็น

การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้เกิดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย (Creswell, 2003) โดยการตรวจสอบแบบสามเส้า โดยเป็นการทบทวนจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาสังเคราะห์และสร้างแบบสอบถาม โดยจะทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Regression analysis วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) สำหรับในขั้นตอน

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยมีเทคนิคการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling techniques) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2 เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานในมุมมองของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ที่ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับ

พนักงาน ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้าส่วน และผู้จัดการแผนก โดยองค์กรมีหน่วยงานทั้งหมด 14 หน่วยงาน ซึ่งได้แก่

1. สายงานพัฒนาองค์กร
2. สายงานการเงิน
3. สายงานการตลาดและเทคโนโลยี
4. สายงานกฎหมาย
5. หน่วยธุรกิจ โครงสร้างพื้นฐาน
6. หน่วยธุรกิจสื่อสารไร้สาย
7. หน่วยธุรกิจคลาวด์และดิจิทัล
8. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้าองค์กร
9. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้านครหลวง
10. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้าภาคเหนือและตะวันออกเฉียงเหนือ
11. หน่วยธุรกิจขายและบริการลูกค้าภาคกลางและภาคใต้
12. สายงานบริการโทรคมนาคมโดยทั่วถึงและอินเทอร์เน็ตภาครัฐ
13. สายงานพัฒนาโครงการพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ
14. สายงานเทคโนโลยีล้ำสมัย

โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติ (Non-probability sampling) โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive selection) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มที่ผู้วิจัยใช้เหตุผลในการเลือกเพื่อความเหมาะสมในการวิจัย จำนวนอย่างน้อย 398 คน (Yamane, 1976) จากพนักงานขององค์กรจำนวน 13,390 คน (บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2561) สรุปรายชื่อผู้ปฏิบัติงานและจำนวนผู้บริหารจำแนกตามตำแหน่งบริหารและระดับ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2561) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษานี้มีความเพียงพอต่อการอ้างอิงของประชากรที่มีขนาดใหญ่ และมีข้อมูลที่มากกว่าจำนวนตัวแปรเป็นอย่างน้อย 5 เท่า (อรสา จรูญธรรม, 2555)

จากการนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาสังเคราะห์และสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล โดยจะทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Regression analysis วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อศึกษามุมมองที่เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนและพนักงานในองค์กรที่มองว่าตัวแปรใดที่ผู้วิจัยได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมนั้นมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) นั้นมีความสัมพันธ์กันและ

เป็นไปได้ทั้งทางเดียวกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งตัวแปรที่ได้จากการศึกษาจะต้องเป็นตัวแปรที่มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุค 4.0 มากขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล เพราะเนื่องจากมีพนักงานจำนวนมาก การใช้แบบสอบถามจะสามารถทำให้รวบรวมความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากกว่าเครื่องมืออื่น

กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนและพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 13,390 คน (บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2561) สรุปรายจำนวนผู้ปฏิบัติงานและจำนวนผู้บริหารจำแนกตามตำแหน่งบริหารและระดับ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2561)

จากกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 13,851 คน ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 จำนวนผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2561)

| ลำดับ | ตำแหน่งผู้บริหาร/ ระดับ และพนักงาน ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) | จำนวน (คน) |
|-------|--|---------------|
| 1 | ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการส่วนประจำ รักษาการผู้จัดการส่วน | 461 |
| 2 | พนักงาน | 13,390 |
| | รวม | 13,851 |

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนของผู้ที่ให้ข้อมูลที่ตีได้ ดังนี้ โดยผู้วิจัยต้องการสรุปผลด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และยอมให้ขนาดความผิดพลาดของสัดส่วนประชากรเกิดขึ้นได้ไม่เกิน $\pm 5\%$ ($e = 0.05$) โดยมาจากการคำนวณตามสูตรสถิติของ Yamane (1976) คือ

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยกำหนดให้ตัวแปรต่าง ๆ แทนความหมายของค่าต่อไปนี้

n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{13,390}{1 + 13,390(0.05)^2}$$

n = 388.39 หรือคิดเป็นประมาณ 389 ตัวอย่าง

ดังนั้น จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้การวิจัยในครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 389 คน จากกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยคำนวณได้เป็นจำนวน 389 คน นี้ เป็นจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำสุดเท่าที่นั้น ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการ ส่วนและพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 13,851 คน (บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2561) สรุปจำนวนผู้ปฏิบัติงานและจำนวนผู้บริหารจำแนกตามตำแหน่งบริหารและระดับข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2561)

ดังนั้นจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนและพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลที่จะใช้การวิจัยในครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 389 คน (Yamane, 1976) ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยคำนวณนี้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับตัวแปรสังเกตได้ที่มีจำนวนตัวแปร 29 ตัวแปร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษานี้มีความเพียงพอต่อการอ้างอิงของประชากรที่มีขนาดใหญ่และมีข้อมูลที่มากกว่าจำนวนตัวแปรเป็นอย่างน้อย 5 เท่า ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมและสอดคล้องกับงานวิจัย

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน ผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน และพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยจะทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ตามหลักการของเหตุผลโดยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. จากการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยรวมทั้งสิ้นจำนวน 389 คน (Yamane, 1976) ซึ่งผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการทางสถิติ (Statistical sampling methods) คือ โดยใช้การวิธีการคัดเลือกกลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive selection) จำนวนอย่างน้อย 389 คน (Yamane, 1976) จากพนักงานขององค์กรจำนวน 13,390 คน (บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2561) สรุปรูปจำนวนผู้ปฏิบัติงานและจำนวนผู้บริหาร จำแนกตามตำแหน่งบริหารและระดับ ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2561 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษานี้มีความเพียงพอต่อการอ้างอิงของประชากรที่มีขนาดใหญ่และมีข้อมูลที่มีมากกว่าจำนวนตัวแปรเป็นอย่างน้อย 5 เท่า (อรสา จรุงธรรม, 2555) เนื่องจากการวิจัยที่ศึกษาจากกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงหรือมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับประเด็นหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม เพื่อวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

การสร้างเครื่องมือ

1. ค้นคว้าและศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดตัวแปรในการวิจัยและกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรและกรอบแนวคิดในการวัดตัวแปร
2. สร้างตารางวิเคราะห์เนื้อหา (Specification table) เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยผู้วิจัยได้นำนิยามเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นมาเพื่อทำการสร้างข้อคำถามตามนิยามเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการวัด โดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณกับพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

3. นำตารางวิเคราะห์เนื้อหาและข้อคำถามที่ได้มาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่ต้องการวัด ภาษา เพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้ถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องยิ่งขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ

1. แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา เป็นแบบสอบถามที่มีข้อคำถามที่ผู้วิจัยสามารถเก็บหรือวัดได้โดยตรง และผู้วิจัยได้สร้างคำถามขึ้นจากตัวแปรสังเกตได้ หรือตัวแปรบ่งชี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

โดยในตอนี่ 2 มีลักษณะเครื่องมือเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating scale) ที่มีระดับคะแนนจำนวน 5 ระดับคือ ตั้งแต่ 1-5 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเลือกทำเครื่องหมาย x ลงบนคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด ดังนี้

- คะแนน 1 หมายถึง ส่งผลต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรได้มากที่สุด
- คะแนน 2 หมายถึง ส่งผลต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรได้มาก
- คะแนน 3 หมายถึง ส่งผลต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรได้ปานกลาง
- คะแนน 4 หมายถึง ส่งผลต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรได้น้อย
- คะแนน 5 หมายถึง ส่งผลต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรได้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

โดยในตอนี่ 2 มีลักษณะเครื่องมือเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating scale) ที่มีระดับคะแนนจำนวน 5 ระดับคือ ตั้งแต่ 1-5 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเลือกทำเครื่องหมาย x ลงบนคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด โดยการวิเคราะห์ข้อมูลประเภทลิเคิร์ต (Likert scale) ข้อมูลประเภทลิเคิร์ต (Likert scale) ที่อยู่ในรูปคะแนนเฉลี่ยจะใช้เกณฑ์แบบจำแนก แต่ละช่วงย่อยต่างกัน โดยการกำหนดให้ช่วงปลายด้านค่าสูงและค่าต่ำมีค่าเท่ากัน และให้ช่วงกลางที่เหลือแต่ละช่วงซึ่งมีทั้งหมด 3 ช่วง เป็น 2 เท่า ของช่วงปลาย โดยมีการคำนวณ ดังนี้ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2550)

กำหนดให้ช่วงปลายทั้ง 2 มีความกว้างช่วงละ 1 ส่วนเมื่อรวมทั้ง 5 ช่วง จะได้ค่าดังนี้
1 2 2 2 1 รวมแล้วจะมีทั้งหมด 8 ส่วน

หาความกว้างของในแต่ละช่วงย่อยโดยที่คำนวณได้จาก (ค่าสูงสุด-ค่าต่ำสุด)/ 8

ในกรณีที่มี 5 ระดับ มีค่าต่ำสุดเป็น 1 และค่าสูงสุดเป็น 5 ความกว้างของ 1 ส่วน = $(5-1)/8 = 0.50$ หาขอบเขตของแต่ละช่วงโดยนำ 0.50 ไปลบจากค่าสูงสุดสำหรับช่วงปลายสุดและลบด้วย 1.00 สำหรับช่วงกลางซึ่งจะได้ผล ดังนี้

ช่วงที่ 1 5.00-4.50 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด (ได้จาก 5.00-0.50) 1 เท่า

| | | |
|-----------|-----------|--|
| ช่วงที่ 2 | 4.49-3.50 | หมายถึง อยู่ในระดับมาก (ได้จาก 4.50-1.00) 2 เท่า |
| ช่วงที่ 3 | 3.49-2.50 | หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง (ได้จาก 3.50-1.00) 2 เท่า |
| ช่วงที่ 4 | 2.49-1.50 | หมายถึง อยู่ในระดับต่ำ (ได้จาก 2.50-1.00) 2 เท่า |
| ช่วงที่ 5 | 1.49-1.00 | หมายถึง อยู่ในระดับต่ำมาก (ได้จาก 1.50-0.50) 1 เท่า |

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาปรับปรุงให้มีความสอดคล้องและมีความเหมาะสม มีดังนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity)

1.1 ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นไปให้คณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยจำนวน 5 ท่านเพื่อพิจารณาความเหมาะสมหรือความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับเนื้อหาว่าข้อคำถามแต่ละข้อที่ได้สร้างขึ้นว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่ (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551) โดยทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ซึ่งผู้วิจัยจะต้องทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม ก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้วิจัยจะทำการวัดค่าถามของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 แล้วนำแบบสอบถามไปหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และนำผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาด้านการวิจัยไปคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) หรือดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content validity index: CVI) โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญจะต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

ถ้าเห็นว่าข้อคำถามสอดคล้องและตรงกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยให้ +1 คะแนน

ถ้าเห็นว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องและไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยให้ -1 คะแนน

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยให้ 0 คะแนน

ผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ได้จากการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยไปคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) หรือดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content validity index: CVI) ซึ่งสามารถตัดสินใจได้ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องเหมาะสมหรือมีความตรงเชิงเนื้อหาหรือไม่ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552)

$$IOC \text{ หรือ } CVI = \frac{\sum R}{N}$$

| | | |
|-----------|-----|--------------------------------|
| เมื่อ IOC | คือ | ดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา |
| R | คือ | คะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านให้ |
| N | คือ | จำนวนผู้เชี่ยวชาญ |

โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายจากการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้
 ค่า IOC > 0.50 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 ค่า IOC < 0.50 หมายถึง คำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมหรือความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับเนื้อหาว่าข้อคำถามแต่ละข้อที่ได้สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่ (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551) จากผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านการวัดตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมหรือความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับเนื้อหาว่าข้อคำถามแต่ละข้อที่ได้สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่ (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551) จากผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมหรือความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับเนื้อหาว่าข้อคำถามแต่ละข้อที่ได้สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่ (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551) โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จำนวน 5 ท่าน ซึ่งได้แก่ 1) รองศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ 3) ดร.พงษ์จิตติ พงศ์ศิลาภรณ์ 4) ดร.สุปราณี วรรณรณ และ 4) ดร.ศิริกัญญา วิรุณราช แล้วพบว่า ผลของค่า IOC ของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม (สำหรับในมุมมองของพนักงานและหัวหน้าส่วนในองค์กร) ได้ค่า IOC = 0.91 ซึ่งค่า IOC ของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีค่ามากกว่า 0.50 ทุกข้อคำถาม ดังนั้นข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถามมีความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด, มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและมีความเหมาะสม มีความชัดเจนของภาษา และครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554)

1.2 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 35 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

1.3 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) ผู้วิจัยทำการวัดความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงตรงของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's

alpha coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยจะนำค่าหรือคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อมาวิเคราะห์กับคะแนนรวมของคำถามในส่วนของ ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เนื่องจากเป็นแบบสอบถามประเภทให้คะแนนตามลำดับแบบ ลิเคิร์ต (Likert scale) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ช่วยในการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยผลสรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับคือ 0.888 ซึ่งแบบสอบถามมีค่าใกล้เคียงกับ 1 โดยสามารถแปลความหมายของข้อมูลที่คำนึงถึงค่า Alpha ว่ามีผลในการวัดที่น่าเชื่อถือ คือ ถ้าแบบสอบถามมีค่าใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่าแบบสอบถามนั้นมีความเชื่อถือระดับสูงและจะต้องมีค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมากกว่า 0.7 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือไปยังส่วนและฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามไปให้ที่ส่วนและฝ่ายต่าง ๆ ด้วยตนเอง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์และรวบรวมมาได้มาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตามที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มเป้าหมาย ได้แล้วนั้น ผู้วิจัยจะต้องกำหนดสถิติที่มีความเหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้การบรรยายโดยสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) ซึ่งเป็นเทคนิคการพยากรณ์ที่หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent variable) และตัวแปรตาม (Dependent variable) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ด้วย กลุ่มของตัวแปรพยากรณ์ จะมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นในรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

1. การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยใช้สถิติที่ใช้เป็นการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

2. ระดับความคิดเห็นในรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เป็นต้น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window version 21 ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยมี ดังนี้

1. สถิติบรรยาย

1.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนและพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

1.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษาบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

2. สถิติอ้างอิง

2.1 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคการพยากรณ์ที่หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent variable) และตัวแปรตาม (Dependent variable) โดยสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ

2.2 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ สมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Y) และตัวแปรอิสระ (X)

โดยที่ X คือ ตัวแปรอิสระ

Y คือ ตัวแปรตาม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ส่วนวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล โดยจะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Regression analysis วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) และผู้วิจัยได้ทำการยืนยันผลการวิจัยด้วย การใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำเสนอในบทที่ 4 นี้จะเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ดังนี้

จากการนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาสังเคราะห์และสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล โดยจะทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ Regression analysis วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อศึกษามุมมองที่เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนและพนักงานในองค์กรที่มองว่าตัวแปรใดที่ผู้วิจัยได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมนั้นมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) นั้นมีความสัมพันธ์กันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งตัวแปรที่ได้จากการศึกษาจะต้องเป็นตัวแปรที่มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุค 4.0 ตอบวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

โดยผู้วิจัยได้เสนอการรายงานผลตามลำดับชั้น ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ

1) การวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรผู้ประกอบการ และ 2) การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงลึก และความเป็นจริงสำหรับกลยุทธ์ที่องค์กรนั้นได้นำมาใช้ในการบริหารงานในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยได้แบ่งเป็นการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วนย่อยดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและค่านัยสำคัญ ของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 1) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ 2) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม 4) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม 5) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน 6) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ Regression analysis วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อศึกษามุมมองของพนักงานของบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การยืนยันผลการวิจัยด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group)

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

โดยผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพออกเป็น 2 ส่วนย่อย ๆ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย คือเพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบไปด้วยจำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4-1 เพศของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับคำถามในส่วนที่ 1

| เพศ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| เพศชาย | 13 | 100 |
| รวม | 13 | 100 |

จากตารางที่ 4-1 เป็นเพศของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 13 คน โดยเป็นเพศชาย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4-2 อายุของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับคำถามในส่วนที่ 1

| อายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|----------|-------|--------|
| 30-40 ปี | 3 | 23.08 |
| 41-50 ปี | 6 | 46.15 |
| 51-60 ปี | 4 | 30.77 |
| รวม | 13 | 100 |

จากตารางที่ 4-2 เป็นอายุของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 13 คน โดยมีอายุ ตารางที่ 4-2 อายุของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับคำถามในส่วนที่ 1 30-40 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 และมีอายุ 51-60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77

ตารางที่ 4-3 ระดับการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับคำถามในส่วนที่ 1

| ระดับการศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|-------|--------|
| ปริญญาตรี | 4 | 30.77 |
| ปริญญาโท | 7 | 53.85 |
| ปริญญาเอก | 2 | 15.38 |
| รวม | 13 | 100 |

จากตารางที่ 4-3 เป็นระดับการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 ระดับปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.85 และระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38

ตารางที่ 4-4 ระยะเวลาทำงานในหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับคำถามในส่วนที่ 1

| ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-------|--------|
| 1-10 ปี | 6 | 46.15 |
| 11-20 ปี | 5 | 38.46 |
| 21-30 ปี | 1 | 7.69 |

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

| ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-------|--------|
| 31-40 ปี | 1 | 7.69 |
| รวม | 13 | 100 |

จากตารางที่ 4-4 เป็น ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน โดยมีระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน 1-10 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน 11-20 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน 21-30 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.96 และ ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน 31-40 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.96

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์

เป็นการวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงลึก และความเป็นจริงสำหรับ รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยมีข้อคำถามดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ มีดังนี้

คำถามข้อที่ 1 ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยด้านการขาย ด้านธุรกิจของลูกค้า,อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) และผู้เข้าร่วมตลาด ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไรในประเด็นดังกล่าว

คนที่ 1 เห็นด้วยเนื่องจากงานสื่อสาร โทรคมนาคม โดยเฉพาะทักษะด้านการบริการกับลูกค้า โลกจะต้องเปลี่ยนเป็นสังคมดิจิทัล สังคมดิจิทัลจะทำให้ชีวิตความเป็นอยู่มันเปลี่ยนเพราะมันเป็นความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต ซึ่งจะทำให้รูปแบบการให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง องค์กรต้องเปลี่ยนทักษะความเชี่ยวชาญของ ทางด้านดิจิทัล

คนที่ 2 เห็นด้วยเพราะเนื่องจากธุรกิจนี้มีการแข่งขันสูงมาก ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญกับองค์กรของเรา

คนที่ 3 เห็นด้วยธุรกิจโทรคมนาคม มีการแข่งขันที่สูงมาก ปัจจัยความสำเร็จพวกนี้เป็นหัวใจของการแข่งขัน เราจะต้องวางกลยุทธ์ให้ดี จะต้องวางแผนให้ถูกเพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่มแข่งอย่างไร

คนที่ 4 เห็นด้วยแต่ควรมุ่งในด้านการให้บริการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ เพราะถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จ

- คนที่ 5 AIS เห็นด้วยในด้านการขายโดยเปลี่ยนจากข้อมูลเป็นกา
 ออกแบบการแก้ปัญหาเพื่อเป็นการขายลูกค้าเก่าที่จงรักภักดีต่อองค์กรและลูกค้าขององค์กร
 คนที่ 6 เห็นด้วย แบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มลูกค้าองค์กร 2) กลุ่มลูกค้ารายย่อย
 คนที่ 7 เห็นด้วย ทุกด้านมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
 คนที่ 8 เห็นด้วย เนื่องจากทักษะและความเชี่ยวชาญดังกล่าวเป็นความจำเป็นที่ต้องมีอาจ
 ทั้งหมดในคนคนเดียวหรือ มีในแต่ละอย่างในแต่ละคนก็ได้
 คนที่ 9 เห็นด้วยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละสถานการณ์
 คนที่ 10 เห็นด้วย แต่ขอเสริมประเด็นทักษะความเชี่ยวชาญด้าน Digital
 คนที่ 11 เห็นด้วย เพราะปัจจัยที่กล่าวมาล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร
 คนที่ 12 เห็นด้วยแต่องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการ
 เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะทางด้านนวัตกรรม โดยอาจให้ความสำคัญทางด้านทักษะความเชี่ยวชาญทาง
 ดิจิทัลให้มากขึ้น
 คนที่ 13 เห็นด้วย เพราะปัจจัยทุกด้านส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ตารางที่ 4-5 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์

| ลำดับ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | การวิเคราะห์ห้บัพหัทษณณ | | | | | | | | | | | | | รวม |
|-------|---|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | |
| 1 | ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (Strategic skills and expertise) | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | ด้านการขาย (Sales) | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | 5 |
| 1.2 | ด้านธุรกิจของลูกค้า (Customer business) □ □ | | | | | | ✓ | | | | | | | | 1 |
| 1.3 | อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและ ลูกค้า) (Related industrial market (Competition and customer) | | ✓ | | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | 6 |
| 1.4 | ผู้เข้าร่วมตลาด (Market participants) | | | ✓ | | | | | | | | | | | 1 |

จากตารางที่ 4-5 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ได้ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านทักษะและ
 ความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยด้านการขาย ด้านธุรกิจของลูกค้า อุตสาหกรรม
 ทางด้านการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) และผู้เข้าร่วมตลาด ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
 โดยผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นส่วนใหญ่ว่าควรให้ความสำคัญในด้านการขาย (Sales) จำนวน

5 ท่าน ในด้านธุรกิจของลูกค้า (Customer business) จำนวน 1 ท่าน ในด้านอุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) (Related industrial market (Competition and customer) จำนวน 6 ท่าน และในด้านผู้เข้าร่วมตลาด (Market participants) จำนวน 1 ท่าน

กล่าวโดยสรุป ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารของ 3 องค์กร ได้แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับปัจจัยในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ และมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าปัจจัยดังกล่าวจะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในด้าน

1.1 ด้านการขายที่เกี่ยวกับด้านทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านการบริการกับลูกค้า เปลี่ยนจากข้อมูลเป็นการออกแบบ โซลูชันเป็นการขายให้ลูกค้าเก่าที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและเป็นลูกค้าขององค์กร

1.2 ด้านธุรกิจของลูกค้า ซึ่งโดยองค์กรในปัจจุบันได้มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มลูกค้าองค์กร และ 2) กลุ่มลูกค้ารายย่อย

1.3 ด้านอุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) โดยองค์กรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ และเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในด้านดิจิทัลให้มากขึ้นเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี

คำถามข้อที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชีที่ประกอบด้วยด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ และด้านตลาดทุนและการเงินส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไรในประเด็นดังกล่าว

คนที่ 1 เห็นด้วย เพราะองค์กรต้องการผลการดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้น

คนที่ 2 เห็นด้วย ที่องค์กรควรที่จะเพิ่มประสิทธิภาพสำหรับในโครงสร้างที่สร้างรายได้ให้กับองค์กรเป็นหลัก

คนที่ 3 เห็นด้วยในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน

คนที่ 4 เห็นด้วยเพราะการลงทุนคือการสร้างโครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และลูกค้า

คนที่ 5 เห็นด้วยและต้องให้ความสำคัญกับนักลงทุน

คนที่ 6 เห็นด้วยแบ่งการเงินออก 2 กลุ่ม 1) กลุ่มหารายได้ 2) กลุ่มงาน Support

คนที่ 7 เห็นด้วย

คนที่ 8 เห็นด้วยแต่ใช้เพื่อกำกับองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จเท่านั้น

คนที่ 9 เห็นด้วย TOT เน้นความเชี่ยวชาญทางการเงิน การลงทุน การหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ เพิ่มความเชี่ยวชาญด้านการลงทุน โดยเฉพาะด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ

คนที่ 10 เห็นด้วย

คนที่ 11 เห็นด้วย เพราะด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี เป็นด้านที่แสดงให้เห็นถึงผลประกอบการและศักยภาพขององค์กร

คนที่ 12 เห็นด้วยที่องค์กรต้องมีความความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี

คนที่ 13 เห็นด้วย เพราะด้านการลงทุนเป็นด้านที่จะทำให้องค์กรมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อมาตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้สร้างรายได้ในโครงการใหม่ ๆ ด้วย

สำหรับคำถามข้อที่ 2 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็น จำนวน 25 คน หรือร้อยละ 100 โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารได้ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี

| ลำดับ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | การวิเคราะห์สัมพัทธ์ | | | | | | | | | | | | | รวม | |
|-------|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-----|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | | |
| 2 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (Financial skills and expertise accounting) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | การบริหารความเสี่ยง (Risk management) | | | ✓ | | | | | | | | | | | | 1 |
| 2.2 | ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ (Financial KPIs and systems) | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | 8 |
| 2.3 | ด้านตลาดทุนและการเงิน (Capital and financial markets) | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | ✓ | 4 |

จากตารางที่ 4-6 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ได้ให้ความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชีที่ประกอบด้วยด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ และด้านตลาดทุนและการเงินส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นส่วนใหญ่ว่า ควรให้ความสำคัญในด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk management) จำนวน 1 ท่าน ในด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ (Financial KPIs and systems) จำนวน 8 ท่าน ในด้านตลาดทุนและการเงิน (Capital and financial markets) จำนวน 4 ท่าน

กล่าวโดยสรุปด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชีที่ประกอบด้วยด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ และด้านตลาดทุนและการเงินส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารของ 3 องค์กร ได้แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับปัจจัยในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี และมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า จะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในเรื่อง

2.1 ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบที่ต้องเน้นความเชี่ยวชาญทางการเงินการลงทุนในด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ใช้เพื่อกำกับองค์กรและเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จเท่านั้น ผลการดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้น และแสดงให้เห็นถึงผลประกอบการขององค์กรและศักยภาพขององค์กร

2.2 ด้านตลาดทุนและการเงิน ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับผู้ลงทุนด้านตลาดทุนและการเงิน แบ่งการเงินออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหารายได้ และกลุ่มงานสนับสนุน และองค์กรได้เน้นความเชี่ยวชาญทางการเงินการลงทุนในด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วย การหาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ และการเพิ่มประสิทธิภาพสำหรับในโครงสร้างที่สร้างรายได้ให้กับองค์กรเป็นหลัก 3) ด้านการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน

3. ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินการควบคุม

คำถามข้อที่ 3 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินการควบคุมที่ประกอบด้วยด้านการบริหารจัดการ กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน คณะกรรมการกำกับดูแล ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไรในประเด็นดังกล่าว

คนที่ 1 เห็นด้วย ในด้านกฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน

คนที่ 2 เห็นด้วย กับการที่เราเป็นองค์กรที่กำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม

คนที่ 3 เห็นด้วย ในด้านการแข่งขันและข้อบังคับทางด้านกฎหมายที่องค์กรเราต้องมีความเชี่ยวชาญ

คนที่ 4 เห็นด้วย กับการที่เราระเบียบข้อบังคับที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์

คนที่ 5 เห็นด้วย ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลทำให้ลดคดีความ

คนที่ 6 เห็นด้วย การดูแลแนวความคิดของการกำกับดูแล ซึ่งเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข และการเข้าไปมีส่วนร่วมในการร่างระเบียบข้อกำหนด

คนที่ 7 เห็นด้วย ไม่ใช่แต่ทักษะ แต่ต้องเพิ่มวิสัยทัศน์ด้วย กฎระเบียบมีผลต่อธุรกิจ การกำกับดูแลไม่ใช่แต่กำกับดูแล ควรเน้นเรื่องการส่งเสริมด้วย

คนที่ 8 เห็นด้วย ทักษะดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น

คนที่ 9 เห็นด้วย เพิ่มธรรมเนียมปฏิบัติ ความซื่อสัตย์ โปร่งใส จริยธรรม จรรยาบรรณ

คนที่ 10 เห็นด้วย ควรเพิ่มกฎหมายโทรคมนาคมที่เก่ง เพื่อไว้ไปดำเนินคดีกับต่อสู้กับ

คู่แข่ง

คนที่ 11 เห็นด้วย เพราะทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุมมีความสำคัญต่อความสำเร็จในองค์กรในระยะยาว

คนที่ 12 เห็นด้วย กับความเชี่ยวชาญทางด้านกฎหมายที่ต้องเข้าใจอย่างละเอียด

คนที่ 13 เห็นด้วย กับด้านกฎหมายและกฎหมายการแข่งขันที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานเพื่อปกป้องกรรมสิทธิ์ขององค์กร

สำหรับคำถามข้อที่ 2 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็น จำนวน 25 คน หรือร้อยละ 100 โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ได้ดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม

| ลำดับ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | การวิเคราะห์หัตถ์สัมผัส | | | | | | | | | | | | | รวม | |
|-------|---|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | | |
| 3 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม (Control skills and expertise) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | การบริหารจัดการ (Management/ CEO) | | | | | | | ✓ | | | | | | | | 1 |
| 3.2 | กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน (Regulatory and competition law) | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | 10 |
| 3.3 | คณะกรรมการกำกับดูแล (Supervisory board) | | | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | | 2 |

จากตารางที่ 4-7 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ได้ให้ความคิดเห็นว่าด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุมที่ประกอบด้วยด้านการบริหารจัดการ กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน คณะกรรมการกำกับดูแล ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นส่วนใหญ่ว่า ควรให้ความสำคัญในด้านการบริหารจัดการ (Management/ CEO) มีจำนวน 1 ท่าน ในด้านกฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน (Regulatory and competition law) มีจำนวน 10 ท่าน และในด้านคณะกรรมการกำกับดูแล (Supervisory board) มีจำนวน 2 ท่าน

กล่าวโดยสรุปด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุมที่ประกอบด้วยด้านการบริหารจัดการ กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน คณะกรรมการกำกับดูแลโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารของ 3 องค์กร ได้แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับปัจจัยในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม และมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าจะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในเรื่อง

3.1 ด้านการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวกับการเพิ่มวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.2 ด้านกฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน ที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญกับการกำกับดูแล เพื่อให้ลดคดีความต่าง ๆ การดูแลแนวความคิดขององค์กรที่มากำกับดูแลซึ่งเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข การเข้าไปมีส่วนร่วมในการร่างระเบียบข้อกำหนด กฎระเบียบมีผลต่อธุรกิจขององค์กร การกำกับดูแลไม่ใช่แต่กำกับดูแล แต่ควรเน้นเรื่องการส่งเสริมด้วย เพิ่มนักกฎหมายในด้านโทรคมนาคมที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อไว้ไปดำเนินคดีและสามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ในด้านการแข่งขัน และข้อบังคับทางด้านกฎหมายที่องค์กรเราต้องมีความเชี่ยวชาญ การดำเนินงานเพื่อปกป้องกรรมสิทธิ์ขององค์กร

3.3 คณะกรรมการกำกับดูแล ที่เกี่ยวกับการเพิ่มธรรมาภิบาล ความซื่อสัตย์ โปร่งใส จริยธรรมและจรรยาบรรณ เป็นองค์กรที่การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม

4. ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

คำถามข้อที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ประกอบด้วยเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี โทรคมนาคม ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไรในประเด็นดังกล่าว

คนที่ 1 เห็นด้วย เพราะทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม เป็นทักษะที่สำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร

คนที่ 2 เห็นด้วย ในการพัฒนาระบบดิจิทัลที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันจะนำไปสู่ความสำเร็จให้กับองค์กรได้

คนที่ 3 เห็นด้วย ในด้านนี้เพราะเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานในวงการ โทรคมนาคม

คนที่ 4 เห็นด้วยที่องค์กรจะต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านนี้

คนที่ 5 เห็นด้วย เพราะมี Next step 5G ทำ Solution provider เพื่อรองรับรายได้ใหม่ในอนาคต โดยใช้ OTT E+Smart ของ Dtac

คนที่ 6 เห็นด้วย เป็น R&D

คนที่ 7 เห็นด้วย

คนที่ 8 เห็นด้วย การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้ถูกเลือกสรร แล้วจะส่งผลแก่องค์กรในทิศทางที่ดี

คนที่ 9 เห็นด้วย นวัตกรรมกับจริยธรรมองค์กรต้องเกิดไปพร้อม ๆ กัน เน้นการนำไปใช้ให้ก่อให้เกิดประโยชน์

คนที่ 10 เห็นด้วย

คนที่ 11 เห็นด้วยและควรให้ความสำคัญในการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างรายได้เปรียบให้กับองค์กร

คนที่ 12 เห็นด้วยเพราะนวัตกรรมและดิจิทัลมีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มุ่งให้เกิดประโยชน์หลักขององค์กร

คนที่ 13 เห็นด้วยที่องค์กรจะต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านนี้

สำหรับคำถามข้อที่ 2 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็น จำนวน 25 คน หรือร้อยละ 100 โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารได้ดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

| ลำดับ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ | | | | | | | | | | | รวม | | | |
|-------|---|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-----|----|----|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | | 12 | 13 | |
| 4 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (Innovation skills and expertise) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | เทคโนโลยีใหม่ (New technologies) | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | 7 |
| 4.2 | การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี (Developing good digital habits) | | | ✓ | | | | | | | | | | P | | 2 |
| 4.3 | โทรคมนาคม (IT/ NT/ Telecommunications) | | | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | | | 3 |
| 4.4 | ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (R&D capabilities) | | | | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | 2 |

จากตารางที่ 4-8 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ได้ให้ความคิดเห็นว่าด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ประกอบด้วยเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี โทรคมนาคม ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นว่าควรให้ความสำคัญในด้าน เทคโนโลยีใหม่ มีจำนวน

7 ท่าน ในด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี (Developing good digital habits) มีจำนวน 2 ท่าน ในด้านโทรคมนาคม (IT/ NT/ telecommunications) มีจำนวน 3 ท่าน และในด้านความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (R&D capabilities) มีจำนวน 2 ท่าน

กล่าวโดยสรุปด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ประกอบด้วยเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี โทรคมนาคม ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารของ 3 องค์กร ได้แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับปัจจัยในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม และมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า จะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยได้ให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในด้าน

4.1 ด้านเทคโนโลยีใหม่ ที่เกี่ยวกับการจัดทำให้เป็นผู้ให้บริการด้านโซลูชันเพื่อรองรับรายได้ใหม่ในอนาคต โดยใช้ OTT E+Smart ของ Dtac และรวมถึงการมีนวัตกรรมใหม่ที่ได้อัดเลือกมาแล้วจะส่งผลแก่องค์กรในทิศทางที่ดี

4.2 การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี ที่เกี่ยวกับนวัตกรรมกับจริยธรรมองค์กรจะต้องเกิดไปพร้อม ๆ กัน โดยมุ่งเน้นการนำไปใช้ให้ก่อให้เกิดประโยชน์

4.3 ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ที่เกี่ยวกับการมุ่งมั่นในการวิจัยและการพัฒนา

5. ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

คำถามข้อที่ 5 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างเป็นประเด็นดังกล่าว

คนที่ 1 เห็นด้วย เพราะองค์กรจะขับเคลื่อนไปอย่างยั่งยืนได้นั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่สำคัญ

คนที่ 2 เห็นด้วย องค์กรจะต้องพัฒนาไปที่คน ขององค์กร

คนที่ 3 เห็นด้วย องค์กรจะมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะต้องประกอบด้วย

คน ชุมชน สังคม และประเทศ ที่มีความสำคัญต่อองค์กร

คนที่ 4 เห็นด้วย ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นว่าทรัพยากรที่สำคัญและแพงที่สุด

คนที่ 5 เห็นด้วย Working culture

คนที่ 6 เห็นด้วย เน้นการสื่อสารภายในองค์กร , องค์กรและคนต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัว

คนที่ 7 เห็นด้วย อยู่ที่ Stakeholders สัมพันธ์กับภายในและภายนอก

องค์กร

คนที่ 8 เห็นด้วย เพราะทรัพยากรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด

คนที่ 9 เห็นด้วย เพิ่มด้วยกำไรองค์กรจะยั่งยืน ต้องมีกำไรก่อน มีการเติบโต จึงนำมาซึ่งความสุขกับพนักงาน

คนที่ 10 เห็นด้วย TOT ควรส่งเสริมบุคคลด้าน IT เพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และเพิ่มทักษะทางด้านนวัตกรรมของพนักงาน

คนที่ 11 เห็นด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม โดยเฉพาะคน ที่จะต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปตามนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

คนที่ 12 เห็นด้วย เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

คนที่ 13 ในการเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน

สำหรับคำถามข้อที่ 2 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็น จำนวน 25 คน หรือร้อยละ 100 โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารได้ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

| ลำดับ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | การวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ | | | | | | | | | | | | | รวม | |
|-------|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-----|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | | |
| 5 | ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (Sustainability expertise) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 | ทักษะทางสังคม (Social skills) | | | | | | | | ✓ | | | | | | | 1 |
| 5.2 | แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | 6 |
| 5.3 | การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) | | | | | | | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | 3 |
| 5.4 | การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม (Organizational and cultural change) | | | | | | | ✓ | | | | | | ✓ | | 2 |
| 5.5 | การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Diversity sustainability) | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 1 |

จากตารางที่ 4-9 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นว่าด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลต่อความสำเร็จของ

องค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นควรให้ความสำคัญในด้านทักษะทางสังคม (Social skills) จำนวน 1 ท่าน ในด้านแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) จำนวน 6 ท่าน ในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) จำนวน 3 ท่าน ในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม (Organizational and cultural change) จำนวน 2 ท่าน และในด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Diversity sustainability) จำนวน 1 ท่าน

กล่าวโดยสรุปด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารของ 3 องค์กรได้แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับปัจจัยในด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน และมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าจะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในด้าน

5.1 ด้านทักษะทางสังคมที่เกี่ยวกับการมุ่งเน้นการสื่อสารภายใน

5.2 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการบริหารคน เพราะคนถือได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญและแพงที่สุด

5.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการเพิ่มกำไรที่จะส่งผลทำให้องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืนโดยจะต้องมีกำไรก่อนมีการเติบโต จึงนำมาซึ่งความสุขให้กับพนักงาน

5.4 การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงาน และในด้านที่องค์กรและคนต้องเปลี่ยนและปรับตัวไปพร้อมกัน

5.5 การพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่เกี่ยวกับผู้ถือหุ้นที่มีสัมพันธ์ที่ดีกับภายในและภายนอกองค์กร

6. ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

คำถามข้อที่ 6 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กรประกอบด้วย สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน และการเสริมสร้างทีมงานของเรา ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไรในประเด็นดังกล่าว

คนที่ 1 เห็นด้วย ควรสร้างให้พนักงานรักองค์กรเพราะพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

คนที่ 2 เห็นด้วย การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลดีต่อองค์กร

คนที่ 3 เห็นด้วย ว่าการสร้างความผูกพันกับองค์กรนั้นจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรนั้นได้รับความสำเร็จ

คนที่ 4 เห็นด้วย หากมีการจัดสรรที่ไม่ส่งผลเสียให้แก่องค์กร การสร้างความผูกพันไม่จำเป็นต้องใช้สวัสดิการเท่านั้น

คนที่ 5 เห็นด้วย Innovation space

คนที่ 6 เห็นด้วย เน้นการ Change คน

คนที่ 7 เห็นด้วย

คนที่ 8 เห็นด้วย หากมีการจัดสรรที่ไม่ส่งผลเสียให้แก่องค์กรสร้างความผูกพันไม่จำเป็นต้องใช้สวัสดิการเท่านั้น

คนที่ 9 เห็นด้วย ความผูกพันต่อองค์กรสร้างด้วยความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในองค์กร

คนที่ 10 เห็นด้วย เน้นสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน Generation และมุมมองของผู้บริหารมีผลต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร เพิ่มการบริหาร Generation ในแต่ละ Gen เช่น Gen X, Gen Y, Gen Z เน้นการดึงทักษะของคนเหล่านี้มาใช้

คนที่ 11 เห็นด้วย ให้ดูบริษัท Google เป็นตัวอย่าง ที่เค้าให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ อย่างเช่น ทำให้ที่ทำงานเป็นสถานที่ที่พนักงานทำงานแล้วมีความสุข

คนที่ 12 เห็นด้วยเพราะสวัสดิการที่ดีจะทำให้อัตราการ Turn over ของพนักงานนั้นน้อย เพราะเป็นการสร้างความมั่นคงในชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน

คนที่ 13 เห็นด้วยกับการสร้างทีมที่เน้นทางด้านการฝึกอบรมพนักงาน

สำหรับคำถามข้อที่ 2 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็น จำนวน 25 คน หรือร้อยละ 100 โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารได้ดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

| ลำดับ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | การวิเคราะห์หัตถ์สัมภาษณ์ | | | | | | | | | | | | รวม | |
|-------|--|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | 13 |
| 6 | ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (Employee engagement) | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1 | สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน การดูแลพนักงานแบบองค์รวม | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | 8 |
| 6.2 | การเสริมสร้างทีมงานของเรา (Strengthening our team) | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ | 5 |

จากตารางที่ 4-10 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ได้ให้ความคิดเห็นว่า ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กรประกอบด้วย สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน และการเสริมสร้างทีมงานของเรา ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็น

ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นว่าควรให้ความสำคัญในด้านสวัสดิการที่เพียงพอและจิตใจพนักงาน จำนวน 8 ท่าน การเสริมสร้างทีมงานของเรา (Strengthening our team) จำนวน 5 ท่าน กล่าวโดยสรุปด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กรประกอบด้วย สวัสดิการที่เพียงพอและจิตใจพนักงาน และการเสริมสร้างทีมงานของเรา ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารของ 3 องค์กรได้แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับปัจจัยในด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร และมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าจะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยได้ให้ความสำคัญและมุ่งมั่น

6.1 ด้านสวัสดิการที่เพียงพอและจิตใจพนักงาน โดยมุ่งมั่นสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรสร้างด้วยความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในองค์กร Generation และมุมมองของผู้บริหารที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร และทำให้ที่ทำงานเป็นสถานที่พนักงานทำงานแล้วมีความสุข

6.2 การเสริมสร้างทีมงานของเรา โดยมุ่งให้มีการจัดสรรที่ไม่ส่งผลเสียให้แก่องค์กร มุ่งเน้นให้มีการสร้างความผูกพันโดยไม่จำเป็นต้องใช้สวัสดิการเท่านั้น การสร้างพื้นที่แห่งนวัตกรรมแห่งใหม่ เน้นการเปลี่ยนคน เพิ่มการบริหาร คนในแต่ละรุ่น เช่น Gen X, Gen Y, Gen Z โดยมุ่งเน้นการดึงทักษะของคนเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

7. ด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ)

คำถามข้อที่ 7 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ รายได้ที่เพิ่มขึ้น การเติบโตของลูกค้ารายใหม่ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และมีปัจจัยสู่ความสำเร็จเพิ่มเติมอีกหรือไม่ อย่างไรในประเด็นดังกล่าว

คนที่ 1 เห็นด้วย เพราะปัจจัยทุกด้านเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความสำคัญในปัจจัยใดจะมีมากที่สุด

คนที่ 2 เห็นด้วย โดยเฉพาะรายได้ที่เพิ่มขึ้นที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จ

คนที่ 3 เห็นด้วย

คนที่ 4 ทั้งหมดที่กล่าวอาจไม่ทำกำไรให้องค์กร หรือสร้างชื่อเสียงให้องค์กร การเป็นเจ้าตลาด รายได้เพิ่ม ไม่ใช่ความสำเร็จขององค์กร แต่หากเป็นกำไรที่งอกงามและยั่งยืนต่างหาก

คนที่ 5 เห็นด้วย

คนที่ 6 เห็นด้วย

คนที่ 7 เห็นด้วย แต่มีหลายส่วนอยู่ที่ค่านิยมขององค์กร ที่ต้องวัดจาก Market share และสามารถหล่อเลี้ยงองค์กรได้และคืนกำไรสู่สังคม

คนที่ 8 เห็นด้วยทั้งหมดที่กล่าวอาจไม่ทำกำไรให้องค์กรหรือสร้างชื่อเสียงให้องค์กร การเป็นเจ้าตลาด รายได้เพิ่ม ไม่ใช่ความสำเร็จขององค์กร แต่หากเป็นกำไรที่งอกงามและยั่งยืน ต่างหาก

คนที่ 9 เห็นด้วยควรมีการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละด้านเป็น Rang

คนที่ 10 เห็นด้วย ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพที่ดีให้กับลูกค้า

คนที่ 11 เห็นด้วย ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีบริบทที่แตกต่างกัน

คนที่ 12 เห็นด้วย

คนที่ 13 เห็นด้วย เพราะทุกปัจจัยล้วนแต่เป็นปัจจัยที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ผลกำไรเท่านั้นที่องค์กรต้องการ

ตารางที่ 4-11 การสังเคราะห์ตัวแปรตาม จากแนวคิดของผู้บริหารจำนวน 13 คน จาก 3 องค์กรชั้นนำ

| ปัจจัยความสำเร็จ | ผู้บริหารระดับส่วน | | | | | | | | | | | | | รวม |
|------------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | |
| 1. ความพึงพอใจของลูกค้า | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 8 |
| 2. ภาพลักษณ์องค์กร | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 9 |
| 3. ส่วนแบ่งทางการตลาด | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 10 |
| 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 8 |
| 5. รายได้ที่เพิ่มขึ้น | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 11 |
| 6. การเติบโตของลูกค้ารายใหม่ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | 8 |
| รวม | 6 | 1 | 6 | 1 | 4 | 6 | 1 | 1 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | |

กล่าวโดยสรุปจากตารางที่ 4-11 การสังเคราะห์ตัวแปรตาม จากแนวคิดของผู้บริหาร จำนวน 13 คน จาก 3 องค์กรชั้นนำ ซึ่งได้สรุป ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ รายได้ที่เพิ่มขึ้น การเติบโตของลูกค้ารายใหม่ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารของ 3 องค์กร ได้แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับปัจจัยในด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ และมีคิดเห็นที่ สอดคล้องกันว่าจะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยได้ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 ซึ่งได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น ที่มุ่งเน้นในด้านผลกำไรที่งอกงามและยั่งยืน ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จของ องค์กรที่แท้จริง และลำดับที่ 2 คือ ส่วนแบ่งทางการตลาด ที่ต้องสามารถวัดได้จากส่วนแบ่งทาง

การตลาดที่องค์กรได้รับ และสามารถหล่อเลี้ยงองค์กรได้ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการเติบโตของลูกค้ารายใหม่นั้น ผู้บริหารทั้ง 13 คน ให้ลำดับความสำคัญที่เท่ากัน

8. ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ

แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย ทรูศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

คนที่ 1 ไม่มี

คนที่ 2 ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม

คนที่ 3 ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม

คนที่ 4 การแข่งขันกันใน ทะเลสีแดง ไม่เป็นคำตอบที่ดี ในอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่ง การสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ที่แม้จะไม่สอดคล้องกับที่เคยทำมาแล้ว และมีกำไร จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวมได้ มีตัวอย่างหลายอย่างที่ เกิด เช่น CP ทำเรื่องการเกษตร ก็หันมาทำด้าน คมนาคม ทำงานด้านซอฟต์แวร์ ก็หันมาทำรถยนต์ไฟฟ้า ที่ในโลกนี้ยังไม่เกิด การสร้างองค์กรให้ยั่งยืนภายใต้การแข่งขันจำเป็นต้องมีธุรกิจเสริมอื่น ๆ มาช่วยเสมอ หากองค์กรนั้น ๆ ไม่มีสิทธิพิเศษอื่น ๆ เช่นการผูกขาด การมีสิทธิบัตร หรือลิขสิทธิ์การหรือการได้รับการคุ้มครองพิเศษ

คนที่ 5 เห็นด้วยทั้ง 6 ด้าน ต่างกันที่น้ำหนักของแต่ละปัจจัย

คนที่ 6 ไม่มี

คนที่ 7 ทุกด้านมีความสัมพันธ์และสำคัญทุกข้อ แต่ทุกตัวแปรที่นำมาข้างต้นนั้นเป็น ทฤษฎีและมุมมองแบบเก่า ๆ โบราณ นำไปใช้ในระบบปกติให้ดูใน Case OTT เป็นตัวอย่าง เช่น Facebook Line มีวิธีการใหม่ ๆ ยังประสบความสำเร็จได้

คนที่ 8 ไม่มี

คนที่ 9 งานวิจัยของผู้วิจัยจะเป็นลักษณะมุมมอง 6 ด้านถ้า TOT จะประสบความสำเร็จ ต้องนำมาใช้ในด้านใดด้านหนึ่ง และต้องพิจารณาว่า TOT ต้องทำด้านใดก่อนและทุกด้านถูกต้องหมดแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการของแต่ละบริษัทและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละด้านไป

คนที่ 10 Key success factors ขององค์กรควรนำ Big data มาวิเคราะห์ข้อมูลหาความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบ โจทย์ให้ตรงประเด็น การปรับตัวขององค์กรเพื่อตอบสนอง Trend ของลูกค้า

คนที่ 11 ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม

คนที่ 12 ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม

คนที่ 13 ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม

โดยผู้บริหาร ได้แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยและสอดคล้องกันว่าปัจจัยดังกล่าวจะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยได้กล่าวว่าทุกด้านถูกต้องหมดแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการของแต่ละบริษัทและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละด้าน ไป และยังได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้น โดยในเรื่อง

8.1 รายได้ที่เพิ่มขึ้น ที่เกี่ยวกับการมีกำไร จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยรวมได้

8.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่เกี่ยวกับควรมีวิธีการใหม่ ๆ อย่างเช่น Line, Facebook

8.3 ความพึงพอใจของลูกค้า ที่เกี่ยวกับควรรนำ Big data มาวิเคราะห์ข้อมูลหาความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบ โจทย์ให้ตรงประเด็น และการปรับตัวขององค์กรเพื่อตอบสนองแนวโน้มของลูกค้า

จากการสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารระดับส่วนของ 3 องค์กร ที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ทำให้พบว่าปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ขึ้นมาขึ้นครอบคลุมต่อความสำเร็จขององค์กรอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยไม่มีตัวแปรใหม่เพิ่มเติมเพียงแต่ผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในแต่ละด้านของความเชี่ยวชาญ อีกทั้งจากการสัมภาษณ์ยังได้โดยพบว่าตัวแปรทั้ง 6 ด้าน ที่เป็นผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ได้จากผลงานวิจัยนี้ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ รายได้ที่เพิ่มขึ้น การเติบโตของลูกค้ารายใหม่ โดยตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยส่งผลและก่อให้เกิดความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและ

ค่านัยสำคัญของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 1) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ 2) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม 4) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม 5) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน 6) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร

3. ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Regression analysis วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อศึกษามุมมองของพนักงานของบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน จากแบบสอบถามจำนวน 750 ชุด ให้กับพนักงานบริษัททีโอที จำกัด มหาชน โดยมีแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 450 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 69.23 ของแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 750 ฉบับที่ส่งไป โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ แสดงสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12 เพศของพนักงานบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน)

| เพศ | จำนวน | ร้อยละ |
|---------|-------|--------|
| เพศชาย | 235 | 52.2 |
| เพศหญิง | 215 | 47.8 |
| รวม | 450 | 100.0 |

จากตารางที่ 4-12 ตารางเพศของพนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 52.2 และเป็นเพศหญิงจำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 47.8

ตารางที่ 4-13 ระดับอายุของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

| ระดับอายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------|-------|--------|
| 31-40 ปี | 102 | 22.7 |
| 41-50 ปี | 266 | 59.1 |
| 51-60 ปี | 82 | 18.2 |
| รวม | 450 | 100.0 |

จากตารางที่ 4-13 ตารางระดับอายุของพนักงานบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับอายุของพนักงาน อายุ 31-40 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 อายุ 41-50 ปี มีจำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 อายุ 51-60 ปี มีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2

ตารางที่ 4-14 ระดับการศึกษาของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

| ระดับการศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|-------|--------|
| ปริญญาตรี | 242 | 53.8 |
| ปริญญาโท | 201 | 44.7 |
| ปริญญาเอก | 7 | 1.6 |
| รวม | 450 | 100.0 |

จากตารางที่ 4-14 ตารางระดับการศึกษาของพนักงานบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 ระดับปริญญาโท จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 และระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6

ตารางที่ 4-15 ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน

| ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-------|--------|
| 11-20 ปี | 12 | 2.7 |
| 21-30 ปี | 363 | 80.7 |
| 31-40 ปี | 75 | 16.7 |
| รวม | 450 | 100.0 |

จากตารางที่ 4-15 ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน พบว่า ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน ของพนักงานในปัจจุบันมี อายุงาน 11-20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 อายุ 21-30 ปี จำนวน 363 คน คิดเป็นร้อยละ 80.7 และอายุ 31-40 คน จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7

ตารางที่ 4-16 ตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

| ตำแหน่งงานของพนักงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| ระดับพนักงาน | 450 | 100 |
| รวม | 450 | 100.0 |

จากตารางที่ 4-16 ตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่าเป็นระดับพนักงาน จำนวน 450 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร

นำเสนอค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและใช้เกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ยเลขคณิตแบ่งเป็น 5 ระดับ (สรชัย พิศาลบุตร, 2550) ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ยและการแปลผล

4.21-5.00 หมายถึง มากที่สุด

3.41-4.20 หมายถึง มาก

2.61-3.40 หมายถึง ปานกลาง

1.81-2.60 หมายถึง น้อย

1.00-1.80 หมายถึง น้อยที่สุด

ตารางที่ 4-17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการขาย

| ด้านการขาย | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| ให้ความสำคัญและตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก | 4.66 | 0.47 | มากที่สุด | 4 |
| มีบริการเสริมให้กับลูกค้า | 4.77 | 0.41 | มากที่สุด | 1 |
| มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า | 4.72 | 0.44 | มากที่สุด | 3 |
| ส่งมอบความพึงพอใจให้กับลูกค้า | 4.73 | 0.44 | มากที่สุด | 2 |
| รวม (n = 450) | 4.72 | 0.44 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-17 ตารางที่แสดงระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ในส่วนของด้านการขาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีบริการเสริมให้กับลูกค้า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.77 ลำดับที่ 2 ส่งมอบความมีประสบการณ์ให้กับลูกค้า Mean = 4.73 ลำดับที่ 3 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.72 และลำดับที่ 4 ให้ความสำคัญและตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.66

ตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านธุรกิจของลูกค้า

| ด้านธุรกิจของลูกค้า | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| มีลูกค้ารายได้สูงเพราะลูกค้าทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น | 4.66 | 0.47 | มากที่สุด | 4 |
| พนักงานในองค์กรทุ่มเทในการให้บริการ | 4.79 | 0.40 | มากที่สุด | 1 |
| มีประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า | 4.70 | 0.45 | มากที่สุด | 3 |
| สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจลูกค้า | 4.73 | 0.44 | มากที่สุด | 2 |
| รวม (n = 450) | 4.72 | 0.44 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-18 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ในส่วนของด้านธุรกิจของลูกค้า โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 พนักงานในองค์กรทุ่มเทในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.79 ลำดับที่ 2 สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจลูกค้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.73 ลำดับที่ 3 มีประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.70 และลำดับที่ 4 มีลูกค้ารายได้สูงเพราะลูกค้าทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.66

ตารางที่ 4-19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า)

| ด้านการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|-----------------------------------|------|------|------------------|----------|
| มุ่งเน้นขยายกลุ่มลูกค้าตลาดบ้าน | 4.52 | 0.50 | มากที่สุด | 2 |
| มุ่งเน้นตลาดส่วนบุคคล | 4.63 | 0.48 | มากที่สุด | 1 |
| มุ่งเน้นขยายตลาดองค์กร | 4.49 | 0.50 | มากที่สุด | 3 |
| มุ่งเน้นตลาดธุรกิจ | 4.26 | 0.44 | มากที่สุด | 4 |
| รวม (n = 450) | 4.47 | 0.48 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-19 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ในส่วนของด้านการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มุ่งเน้นตลาดส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.63 ลำดับที่ 2 ขยายกลุ่มลูกค้าตลาดบ้าน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.52 ลำดับที่ 3 มุ่งเน้นขยายตลาดองค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.49 และลำดับที่ 4 มุ่งเน้นตลาดธุรกิจ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.26

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านผู้เข้าร่วมตลาด

| ผู้เข้าร่วมตลาด | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มีจำนวนหุ้นส่วนที่เพิ่มมากขึ้น | 4.28 | 0.45 | มากที่สุด | 4 |
| มีความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจ | 4.38 | 0.49 | มากที่สุด | 3 |
| มีการดำเนินงานข้ามธุรกิจโดยสร้างโครงการที่ครอบคลุม | 4.45 | 0.49 | มากที่สุด | 2 |
| การขยายงานของผู้ถือหุ้นเพื่อให้มีผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น | 4.47 | 0.49 | มากที่สุด | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.39 | 0.48 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-20 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ในส่วนของผู้เข้าร่วมตลาด โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 การขยายงานของผู้ถือหุ้นเพื่อให้มีผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.47 ลำดับที่ 2 มีการดำเนินงานข้ามธุรกิจโดยสร้างโครงการที่ครอบคลุม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.45 ลำดับที่ 3 มีความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.38 ลำดับที่ 4 มีจำนวนหุ้นส่วนที่เพิ่มมากขึ้น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.28

ตารางที่ 4-21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการบริหารความเสี่ยง

| การบริหารความเสี่ยง | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| มีการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน | 4.49 | 0.50 | มากที่สุด | 2 |
| มีการขยายธุรกิจเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการ | 4.26 | 0.44 | มากที่สุด | 4 |
| มีการประเมินความเสี่ยงประจำปี | 4.28 | 0.45 | มากที่สุด | 3 |
| มีนโยบายป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดในการละเมิดสิทธิ | 4.71 | 0.47 | มากที่สุด | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.43 | 0.46 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-21 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน ในส่วนของการบริหารความเสี่ยง โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีนโยบายป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดในการละเมิดสิทธิ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.71 ลำดับที่ 2 มีการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.49 ลำดับที่ 3 การประเมินความเสี่ยงประจำปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.28 ลำดับที่ 4 มีการขยายธุรกิจเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.26

ตารางที่ 4-22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านตัวชี้วัด
ทางการเงินและระบบ

| ตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| มีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดี | 4.81 | 0.39 | มากที่สุด | 3 |
| มีความแข็งแกร่งในด้านการบริหารกระแสเงินสด | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 1 |
| มีการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน | 4.95 | 0.21 | มากที่สุด | 2 |
| รวม (n = 450) | 4.92 | 0.20 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-22 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน ในส่วนของตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีความแข็งแกร่งในด้านการบริหารกระแสเงินสด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 5.00 ลำดับที่ 2 มีการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.95 ลำดับที่ 3 มีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.81

ตารางที่ 4-23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านตลาดทุนและการเงิน

| ด้านตลาดทุนและการเงิน | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มีความเข้มแข็งทางด้านเงินทุน | 4.71 | 0.45 | มากที่สุด | 1 |
| มีมาตรการและระเบียบวิธีเพื่อป้องกันการทุจริตการจัดซื้อ | 4.71 | 0.47 | มากที่สุด | 2 |
| เป็นผู้นำด้านต้นทุนการดำเนินงานเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน | 4.69 | 0.46 | มากที่สุด | 3 |
| มีช่องทางการลงทุนที่หลากหลาย | 4.41 | 0.52 | มากที่สุด | 4 |
| มีแผนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรในระยะยาว | 4.21 | 0.41 | มากที่สุด | 5 |
| รวม (n = 450) | 4.54 | 0.46 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-23 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน ในส่วนของด้านตลาดทุนและการเงิน โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีความเข้มแข็งทางด้านเงินทุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.71 ลำดับที่ 2 มีมาตรการและระเบียบวิธีเพื่อป้องกันการทุจริตการจัดซื้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.71 ลำดับที่ 3 เป็นผู้นำด้านต้นทุนการดำเนินงานเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.69 ลำดับที่ 4 มีช่องทางการลงทุนที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.41 ลำดับที่ 5 มีแผนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.21

ตารางที่ 4-24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการบริหารจัดการ

| ด้านการบริหารจัดการ | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มีการรักษาตำแหน่งผู้นำทางด้านโทรคมนาคมอย่างต่อเนื่อง | 4.09 | 0.29 | มากที่สุด | 2 |
| มีการเปลี่ยนแปลงที่ควบคู่กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี | 4.36 | 0.59 | มากที่สุด | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.22 | 0.44 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4.24 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญด้านการควบคุม ในส่วนของด้านการบริหารจัดการ โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีการเปลี่ยนแปลงที่ควบคู่กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.36 ลำดับที่ 2 มีการรักษาตำแหน่งผู้นำทางด้านโทรคมนาคมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.09

ตารางที่ 4-25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านกฎหมาย และกฎหมายการแข่งขัน

| ด้านกฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| มีการส่งเสริมการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรม | 4.39 | 0.60 | มากที่สุด | 2 |
| มีการแสดงนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานด้านการทำกำไร | 4.51 | 0.50 | มากที่สุด | 1 |
| มีการรับประกันผลตอบแทนจากการลงทุน | 3.93 | 0.72 | มากที่สุด | 3 |
| รวม (n = 450) | 4.28 | 0.60 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-25 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม ในส่วนของด้านกฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีการแสดงนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานด้านการทำกำไร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.51 ลำดับที่ 2 มีการรับประกันผลตอบแทนจากการลงทุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.39 ลำดับที่ 3 มีการรับประกันผลตอบแทนจากการลงทุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 3.93

ตารางที่ 4-26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านคณะกรรมการกำกับดูแล

| ด้านคณะกรรมการกำกับดูแล | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม | 4.11 | 0.32 | มาก | 2 |
| มุ่งมั่นที่จะรักษาระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดี | 4.12 | 0.32 | มาก | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.15 | 0.32 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-26 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม ในส่วนของด้านคณะกรรมการกำกับดูแล โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มุ่งมั่นที่จะรักษาระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.12 ลำดับที่ 2 มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.11

ตารางที่ 4-27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านเทคโนโลยีใหม่

| ด้านเทคโนโลยีใหม่ | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| มีการปรับกระบวนการทำงานเข้าสู่ระบบดิจิทัล | 4.52 | 0.67 | มากที่สุด | 2 |
| เป็นผู้นำในการเชื่อมต่อและโซลูชันครบวงจร | 4.48 | 0.68 | มากที่สุด | 3 |
| มีระบบเครือข่ายในทุกพื้นที่ | 4.64 | 0.56 | มากที่สุด | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.55 | 0.64 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-27 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ในส่วนของด้านเทคโนโลยีใหม่โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีระบบเครือข่ายในทุกพื้นที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.64 ลำดับที่ 2 มีการปรับกระบวนการทำงานเข้าสู่ระบบดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.52 ลำดับที่ 3 เป็นผู้นำในการเชื่อมต่อและโซลูชันครบวงจร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.48

ตารางที่ 4-28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี

| ด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการที่เหนือกว่า | 4.15 | 0.36 | มาก | 2 |
| มีการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ | 4.18 | 0.38 | มาก | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.17 | 0.37 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-28 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ในส่วนของด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.18 ลำดับที่ 2 มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการที่เหนือกว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.15

ตารางที่ 4-29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านโทรคมนาคม

| ด้านโทรคมนาคม | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มีการดำเนินงานร่วมกับคู่ค้าในอุตสาหกรรมเดียวกัน | 4.06 | 0.30 | มาก | 3 |
| เป็นผู้นำในธุรกิจบรรดแบนด์ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง | 4.11 | 0.36 | มาก | 2 |
| เป็นผู้นำเครือข่ายและโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคม | 4.15 | 0.35 | มาก | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.11 | 0.34 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-29 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ในส่วนของด้านโทรคมนาคม โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้

แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 เป็นผู้นำเครือข่ายและ โครงสร้างพื้นฐานด้าน โทรคมนาคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.15 ลำดับที่ 2 เป็นผู้นำในธุรกิจบรอดแบนด์ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.11 ลำดับที่ 3 มีการดำเนินงานร่วมกับคู่ค้าในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.06

ตารางที่ 4-30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้าน
ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา

| ด้านความสามารถในการวิจัยและพัฒนา | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและ เทคโนโลยี | 4.02 | 0.37 | มาก | 3 |
| มีการเสริมสร้างรายได้เปรียบของ เครือข่ายให้เป็นหนึ่งในไทย | 4.19 | 0.46 | มาก | 1 |
| มีการดำเนินธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง | 4.11 | 0.53 | มาก | 2 |
| รวม (n = 450) | 4.11 | 0.45 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-30 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ในส่วนของด้านความสามารถในการวิจัยและพัฒนา โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีการเสริมสร้างรายได้เปรียบของเครือข่ายให้เป็นหนึ่งในไทย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.19 ลำดับที่ 2 มีการดำเนินธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.11 ลำดับที่ 3 เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.02

ตารางที่ 4-31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านทักษะทางสังคม

| ด้านทักษะทางสังคม | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มีเสรีภาพในการแสดงออกซึ่งนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ | 4.05 | 0.69 | มาก | 2 |
| มีรูปแบบการสื่อสารผ่านกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม | 4.54 | 0.49 | มากที่สุด | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.30 | 0.59 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-31 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ในส่วนของด้านทักษะทางสังคม โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีรูปแบบการสื่อสารผ่านกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.54 ลำดับที่ 2 มีเสรีภาพในการแสดงออกซึ่งนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.05

ตารางที่ 4-32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

| ด้านแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มีสัญญาจ้างที่มีความเหมาะสมและเป็นธรรม | 4.20 | 0.75 | มาก | 1 |
| มีการจ้างงานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล | 3.98 | 0.42 | มาก | 2 |
| รวม (n = 450) | 4.09 | 0.58 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-32 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ในส่วนของด้านแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีสัญญาจ้างที่มีความเหมาะสมและเป็นธรรม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.20 ลำดับที่ 2 มีการจ้างงานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 3.98

ตารางที่ 4-33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

| ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต | 4.19 | 0.39 | มาก | 2 |
| สร้างความหลากหลายในการทำงาน | 4.11 | 0.35 | มาก | 3 |
| มีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน | 4.36 | 0.48 | มากที่สุด | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.22 | 0.41 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-33 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ในส่วนของด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.36 ลำดับที่ 2 มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.19 ลำดับที่ 3 สร้างความหลากหลายในการทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.11

ตารางที่ 4-34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและองค์กร

| ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและองค์กร | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มีการบริหารจัดการองค์กรในด้านการบริหารคนเก่ง | 4.52 | 0.73 | มากที่สุด | 1 |
| มีความเข้าใจการปฏิรูปในเชิงลึก | 4.00 | 0.73 | มาก | 3 |
| รวม (n = 450) | 4.26 | 0.73 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-34 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ในส่วนของด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและองค์กร โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจ

ตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีการบริหารจัดการองค์กรในด้านการบริหารคนเก่ง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.52 ลำดับที่ 2 มีความเข้าใจการปฏิรูปในเชิงลึก ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.00

ตารางที่ 4-35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

| ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน | 4.22 | 0.41 | มากที่สุด | 4 |
| ส่งมอบบริการที่ดีให้กับชุมชน | 4.17 | 0.37 | มาก | 5 |
| มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม | 4.04 | 0.40 | มาก | 6 |
| มีการจัดการด้านจริยธรรมและคุณธรรม | 4.22 | 0.41 | มากที่สุด | 3 |
| มีความมุ่งมั่นและพัฒนาชุมชน | 3.96 | 0.55 | มาก | 7 |
| มีความมุ่งมั่นประกอบธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม | 4.25 | 0.47 | มากที่สุด | 2 |
| มีการส่งเสริมชุมชนที่อ่อนแอให้กลายมาเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง | 4.30 | 0.61 | มากที่สุด | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.17 | 0.46 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-35 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ในส่วนด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีการส่งเสริมชุมชนที่อ่อนแอให้กลายมาเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.30 ลำดับที่ 2 มีความมุ่งมั่นประกอบธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.25 ลำดับที่ 3 มีการจัดการด้านจริยธรรมและคุณธรรม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.22 ลำดับที่ 4 มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.22 ลำดับที่ 5 ส่งมอบบริการที่ดีให้กับชุมชน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.17 ลำดับที่ 6 มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.04 ลำดับที่ 7 มีความมุ่งมั่นและพัฒนาชุมชน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 3.96

ตารางที่ 4-36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้าน
สวัสดิการที่เพียงพอและจิตใจพนักงาน

| ด้านสวัสดิการที่เพียงพอและจิตใจพนักงาน | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| มีการดูแลสุขภาวะอนามัยความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน | 4.11 | 0.31 | มาก | 2 |
| มีการปรับปรุงสวัสดิการเพื่อให้พนักงานมี ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี | 4.09 | 0.42 | มาก | 3 |
| มีสถานที่ที่ดีในการทำงานให้พนักงาน ทำงานมีความสุข | 4.11 | 0.35 | มาก | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.10 | 0.36 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-36 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในด้านการ
สร้างความผูกพันกับองค์กร ในส่วนของด้านสวัสดิการที่เพียงพอและจิตใจพนักงาน โดยผู้ตอบ
แบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจ
ตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีสถานที่ที่ดีในการทำงานให้พนักงานทำงานมีความสุข ค่าเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับสูง Mean = 4.11 ลำดับที่ 2 มีการดูแลสุขภาวะอนามัยความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของ
พนักงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.11 และลำดับที่ 3 มีการดูแลสุขภาวะอนามัยความ
ปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.09

ตารางที่ 4-37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนของด้านการ
เสริมสร้างทีมงานของเรา

| ด้านการเสริมสร้างทีมงานของเรา | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| มีแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้กับพนักงาน | 4.55 | 0.59 | มากที่สุด | 1 |
| มีการเตรียมคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต | 4.50 | 0.54 | มากที่สุด | 2 |
| รวม (n = 450) | 4.52 | 0.56 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-37 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในส่วนของการสร้างความรู้ความผูกพันกับองค์กร ในส่วนของการเสริมสร้างทีมงานของเรา โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 มีแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.55 ลำดับที่ 2 มีการเตรียมคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.50

ตารางที่ 4-38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วนของคุณลักษณะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์

| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| ด้านการขาย | 4.72 | 0.24 | มากที่สุด | 1 |
| ด้านธุรกิจของลูกค้า | 4.72 | 0.23 | มากที่สุด | 2 |
| อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) | 4.47 | 0.36 | มากที่สุด | 3 |
| ผู้เข้าร่วมตลาด | 4.39 | 0.37 | มากที่สุด | 4 |
| รวม (n = 450) | 4.53 | 0.43 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-38 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในส่วนของคุณลักษณะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 ด้านการขาย ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.72 ลำดับที่ 2 ด้านธุรกิจของลูกค้า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.72 ลำดับที่ 3 ด้านอุตสาหกรรมทางการตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.47 ลำดับที่ 4 ผู้เข้าร่วมตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.39

ตารางที่ 4-39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน
ของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี

| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ ทางการเงินและการบัญชี | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| ด้านการบริหารความเสี่ยง | 4.44 | 0.23 | มากที่สุด | 3 |
| ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ | 4.92 | 0.14 | มากที่สุด | 1 |
| ด้านตลาดทุนและการเงิน | 4.55 | 0.27 | มากที่สุด | 2 |
| รวม (n = 450) | 4.64 | 0.21 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-39 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในส่วนของ
ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับ
ความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 ด้านตัวชี้วัด
ทางการเงินและระบบ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.92 ลำดับที่ 2 ด้านตลาดทุนและการเงิน
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.55 ลำดับที่ 3 ด้านการบริหารความเสี่ยง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง
Mean = 4.44

ตารางที่ 4-40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน
ของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม

| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ ทางการควบคุม | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| ด้านการบริหารจัดการ | 4.22 | 0.37 | มากที่สุด | 2 |
| กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน | 4.28 | 0.43 | มากที่สุด | 1 |
| คณะกรรมการกำกับดูแล | 4.11 | 0.28 | มาก | 3 |
| รวม (n = 450) | 4.20 | 0.36 | มาก | - |

จากตารางที่ 4-40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปร
อิสระในส่วนของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้
แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1

กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.28 ลำดับที่ 2 ด้านการบริหารจัดการ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.22 และลำดับที่ 3 คณะกรรมการกำกับดูแล ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.11

ตารางที่ 4-41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน
ของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ ทางด้านนวัตกรรม | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| เทคโนโลยีใหม่ | 4.55 | 0.53 | มากที่สุด | 1 |
| การพัฒนาาระบบดิจิทัลที่ดี | 4.17 | 0.34 | มาก | 2 |
| ด้านโทรคมนาคม | 4.10 | 0.29 | มาก | 4 |
| ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา | 4.10 | 0.36 | มาก | 3 |
| รวม (n = 450) | 4.23 | 0.38 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วนของด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 เทคโนโลยีใหม่ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.55 ลำดับที่ 2 การพัฒนาาระบบดิจิทัลที่ดี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.17 ลำดับที่ 3 ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.10 ลำดับที่ 4 ด้านโทรคมนาคม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.10

ตารางที่ 4-42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน
ของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

| ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---------------------------------|------|------|------------------|----------|
| ทักษะทางสังคม | 4.30 | 0.40 | มากที่สุด | 1 |
| แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 4.09 | 0.41 | มาก | 5 |
| การบริหารการเปลี่ยนแปลง | 4.22 | 0.32 | มากที่สุด | 3 |
| การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม | 4.26 | 0.62 | มากที่สุด | 2 |

ตารางที่ 4-42 (ต่อ)

| ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|-------------------------------|------|------|------------------|----------|
| การพัฒนาอย่างยั่งยืน | 4.20 | 0.25 | มาก | 4 |
| รวม (n = 450) | 4.21 | 0.40 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วนของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 ทักษะทางสังคม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.30 ลำดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.26 ลำดับที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.22 ลำดับที่ 4 การพัฒนาอย่างยั่งยืน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.20 และลำดับที่ 5 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.09

ตารางที่ 4-43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร

| ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|------------------------------------|------|------|------------------|----------|
| สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน | 4.10 | 0.29 | มาก | 2 |
| การเสริมสร้างทีมงานของเรา | 4.52 | 0.49 | มากที่สุด | 1 |
| รวม (n = 450) | 4.31 | 0.39 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วนของการสร้างความผูกพันกับองค์กร โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 การเสริมสร้างทีมงานของเรา ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.52 ลำดับที่ 2 สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.10

ตารางที่ 4-44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วน
ของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน

| ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---------------------------------|------|------|------------------|----------|
| ทักษะทางสังคม | 4.30 | 0.40 | มากที่สุด | 1 |
| แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 4.09 | 0.41 | มาก | 5 |
| การบริหารการเปลี่ยนแปลง | 4.22 | 0.32 | มากที่สุด | 3 |
| การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม | 4.26 | 0.62 | มากที่สุด | 2 |
| การพัฒนาอย่างยั่งยืน | 4.20 | 0.25 | มาก | 4 |
| รวม (n = 450) | 4.21 | 0.40 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในส่วนของด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืนโดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็นโดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 ทักษะทางสังคม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.30 ลำดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.26 ลำดับที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.22 ลำดับที่ 4 การพัฒนาอย่างยั่งยืน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.20 และลำดับที่ 5 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.09

ตารางที่ 4-45 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในภาพรวม

| ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|--|------|------|------------------|----------|
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ | 4.58 | 0.19 | มากที่สุด | 2 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน | 4.60 | 0.15 | มากที่สุด | 1 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม | 4.21 | 0.24 | มากที่สุด | 5 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม | 4.24 | 0.18 | มากที่สุด | 4 |
| ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | 4.21 | 0.18 | มากที่สุด | 6 |
| ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร | 4.27 | 0.28 | มากที่สุด | 3 |
| รวม (n = 450) | 4.35 | 0.20 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-45 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของตัวแปรอิสระในภาพรวม โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.60 ลำดับที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.58 ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.27 ลำดับที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.24 ลำดับที่ 5 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.21 และลำดับที่ 6 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.21

ตารางที่ 4-46 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในส่วนขององค์ประกอบปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ)

| องค์ประกอบปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) | Mean | SD | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|------|------|------------------|----------|
| ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นความสำเร็จขององค์กร | 4.61 | 0.51 | มากที่สุด | 2 |
| ภาพลักษณ์องค์กรเป็นความสำเร็จขององค์กร | 4.70 | 0.45 | มากที่สุด | 1 |
| ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นเป็นความสำเร็จขององค์กร | 4.59 | 0.51 | มากที่สุด | 3 |
| การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นความสำเร็จขององค์กร | 4.57 | 0.49 | มากที่สุด | 4 |
| รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นความสำเร็จขององค์กร | 4.57 | 0.49 | มากที่สุด | 5 |
| การเติบโตของลูกค้ารายใหม่เป็นความสำเร็จขององค์กร | 4.04 | 0.40 | มากที่สุด | 6 |
| รวม (n = 450) | 4.51 | 0.47 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 4-46 ตารางที่แสดงระดับความเห็นในของระดับความคิดเห็นในส่วนขององค์ประกอบปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดที่เรียงตามระดับความพึงพอใจตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 ภาพลักษณ์องค์กรเป็นความสำเร็จขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.70 ลำดับที่ 2 ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นความสำเร็จขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.61 ลำดับที่ 3 ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นเป็นความสำเร็จขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.59 ลำดับที่ 4

รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นความสำเร็จขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.57 ลำดับที่ 5
 การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นความสำเร็จขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.57 ลำดับที่ 6
 การเติบโตของลูกค้านำใหม่เป็นความสำเร็จขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง Mean = 4.04

ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ

(Multiple regression analysis)

การทดสอบสมมติฐานเพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อศึกษามุมมองที่เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนและพนักงานในองค์กรที่มองว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ซึ่งจะทำให้ทราบว่าตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีความสัมพันธ์กันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งตัวแปรที่ได้จากการศึกษาจะต้องเป็นตัวแปรที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและต้องมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุค 4.0 มากขึ้น โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูล และสมมติฐานดังนี้

Model ภาพรวมสำหรับ การทดสอบสมมติฐานที่ 1

ตัวแปรอิสระ:

ตัวแปรอิสระที่ 1 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X_1)

ตัวแปรอิสระที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X_2)

ตัวแปรอิสระที่ 3 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X_3)

ตัวแปรอิสระที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X_4)

ตัวแปรอิสระที่ 5 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X_5)

ตัวแปรอิสระที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร (X_6)

ตัวแปรตาม:

1. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) (Y)

ตัวแปรตามแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

ตัวแปรตามตัวที่ 1 ความพึงพอใจของลูกค้า (y_1)

ตัวแปรตามตัวที่ 2 ภาพลักษณ์องค์กร (y_2)

ตัวแปรตามตัวที่ 3 ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น (y_3)

ตัวแปรตามตัวที่ 4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (y_4)

ตัวแปรตามตัวที่ 5 รายได้ที่เพิ่มขึ้น (y_5)

ตัวแปรตามตัวที่ 6 การเติบโตของลูกค้านำใหม่ (y_6)

จากการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4-47 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม ที่ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

| ตัวแปร | b | SEb | β | t | P-value | Collinearity statistics | |
|---|-------|------|---------|---------|---------|-------------------------|-------|
| | | | | | | Tolerance | VIF |
| ด้านทักษะและความ เชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ | -.236 | .075 | -.134 | -3.151 | .002* | .659 | 1.517 |
| ด้านทักษะและความ เชี่ยวชาญทางการเงิน และการบัญชี | .334 | .097 | .152 | 3.457 | .001* | .612 | 1.633 |
| ด้านทักษะและความ เชี่ยวชาญด้านการ ควบคุม | -.214 | .050 | -.152 | -4.238 | .000* | .922 | 1.084 |
| ด้านทักษะและความ เชี่ยวชาญทางด้าน นวัตกรรม | -.695 | .069 | -.373 | -10.074 | .000* | .869 | 1.151 |
| ด้านความเชี่ยวชาญอย่าง ยั่งยืน | .418 | .086 | .225 | 4.834 | .000* | .547 | 1.827 |
| ด้านการสร้างความผูกพัน กับองค์กร | .582 | .050 | .483 | .483 | .000* | .701 | 1.426 |
| ค่าคงที่ 3.658 SEest = + .247 | | | | | | | |
| R = 0.687 R ² = .473 F = 66.136 P-value = 0.000* | | | | | | | |

จากตารางที่ 4-47 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวมจะเห็นว่าปัจจัยทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.687

และสามารถร่วมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม ได้ร้อยละ 0.473 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + .247

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพยากรณ์ พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการขาย 2) ด้านธุรกิจของลูกค้า 3) อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) และ 4) ผู้เข้าร่วมตลาด ส่งผลต่อความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .002*)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี มีองค์ประกอบตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารความเสี่ยง 2) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ 3) ด้านตลาดทุนและการเงิน ส่งผลต่อความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .001*)

องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญด้านการควบคุม มีตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน 3) คณะกรรมการกำกับดูแล

องค์ประกอบที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีใหม่ 2) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี 3) โทรคนาคม 4) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 5 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน มีองค์ประกอบ 5 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กร และวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลต่อความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร มีตัวแปร 2 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน 2) การเสริมสร้างทีมงานของเรา ส่งผลต่อความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

สมการพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวมเมื่อนำองค์ประกอบทุกด้านเข้าสมการ ดังนี้

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ)

$$(Y) = 3.658 - .236*x_1 + .334*x_2 - .214*x_3 - .695*x_4 + .418*x_5 + .582*x_6$$

$(Y) = 3.658 - .236$ (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ X1) + .334 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี X2) - .214 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม X3) - .695 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม X4) + .418 (ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน X5) + .582 (ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร X6)

อธิบายความหมายว่า

เมื่อ 1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) เพิ่มขึ้น = -.236 จะส่งผลทำให้ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) (Y) ลดลง .236 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X-) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) เพิ่มขึ้น = .334 จะส่งผลทำให้ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) (Y) เพิ่มขึ้น .334 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) เพิ่มขึ้น = -.214 จะส่งผลทำให้ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) (Y) ลดลง .214 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 4) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) เพิ่มขึ้น = -.695 จะส่งผลทำให้ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) (Y) ลดลง .695 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 5) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) เพิ่มขึ้น = .418 จะส่งผลทำให้ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) (Y) เพิ่มขึ้น .418 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 6) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร (X6) เพิ่มขึ้น = .582 จะส่งผลทำให้ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) (Y) เพิ่มขึ้น .582 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) คงที่

ตารางที่ 4-48 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

| ตัวแปร | b | SEb | β | t | P-value | Collinearity statistics | |
|---|-------|------|---------|--------|---------|-------------------------|-------|
| | | | | | | Tolerance | VIF |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี | .411 | .146 | .124 | 2.824 | .005* | .717 | 1.395 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม | -.274 | .082 | -.130 | -3.340 | .001* | .922 | 1.084 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม | -.586 | .112 | -.209 | -5.214 | .000* | .869 | 1.150 |
| ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | -.418 | .137 | -.150 | -3.062 | .002* | .582 | 1.719 |
| ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร | 1.074 | .081 | .591 | 13.272 | .000* | .702 | 1.425 |
| ค่าคงที่ 3.530 SEest = + .403 | | | | | | | |
| R = 0.618 R ² = .382 F = 54.806 P-value = 0.000* | | | | | | | |

จากตารางที่ 4-48 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) จะเห็นว่าปัจจัย 5 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ)

ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.618 และสามารถรวมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านความพึงพอใจของลูกค้าได้ร้อยละ 0.382 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + 0.403

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพยากรณ์ พบว่า

องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี มีองค์ประกอบตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารความเสี่ยง 2) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ 3) ด้านตลาดทุนและการเงิน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจของลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .005*)

องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญด้านการควบคุม มีตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน 3) คณะกรรมการกำกับดูแลส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจของลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .001*)

องค์ประกอบที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีใหม่ 2) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี 3) โทรคนาคม 4) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจของลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 5 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน มีองค์ประกอบ 5 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจของลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .002*)

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร มีตัวแปร 2 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน 2) การเสริมสร้างทีมงานของเรา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจของลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

สมการพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อนำองค์ประกอบทุกด้านเข้าสมการ ดังนี้

$$\text{ด้านความพึงพอใจของลูกค้า } (y_1) = 3.530 + .411* x_2 - .274* x_3 - .586*x_4 - 418* x_5 + 1.074* x_6$$

ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (y_1) = 3.530 + .411 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) - .274 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) - .586 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) - .418 (ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) + 1.074 (ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6)

อธิบายความหมายว่า

เมื่อ 1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) เพิ่มขึ้น = .411 จะส่งผลทำให้ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (y_1) เพิ่มขึ้น .411 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) = -.274 เพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (y_1) ลดลง .274 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) = -.586 เพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (y_1) ลดลง -.586 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) = -.418 เพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (y_1) ลดลง -.418 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) = 1.074 เพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (y_1) เพิ่มขึ้น 1.074 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) คงที่

ตารางที่ 4-49 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านภาพลักษณ์องค์กร เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

| ตัวแปร | b | SEb | β | t | P-value | Collinearity statistics | |
|--|-------|------|---------|--------|---------|-------------------------|-------|
| | | | | | | Tolerance | VIF |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี | -.218 | .078 | -.115 | -2.781 | .006* | .976 | 1.025 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม | -.882 | .107 | -.353 | -8.264 | .000* | .923 | 1.083 |
| ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร | .369 | .074 | .228 | 4.951 | .000* | .795 | 1.258 |

ค่าคงที่ 1.261 SEest = + .395
R = 0.501 R² = .251 F = 37.356 P-value = 0.000*

จากตารางที่ 4-49 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านภาพลักษณ์องค์กร เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) จะเห็นว่าปัจจัย 3 องค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านภาพลักษณ์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.501 และสามารถรวมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านภาพลักษณ์องค์กร ได้ร้อยละ 0.251 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + = 0.395

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพยากรณ์ พบว่า

องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี มีตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารความเสี่ยง 2) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ 3) ด้านตลาดทุนและการเงิน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์องค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .006*)

องค์ประกอบที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีใหม่ 2) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี 3) โทรคมนาคม 4) ความสามารถใน

การวิจัยและพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์องค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร มีตัวแปร 2 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน 2) การเสริมสร้างทีมงานของเรา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์องค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

สมการพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านภาพลักษณ์องค์กร เมื่อนำองค์ประกอบทุกด้านเข้าสมการ ดังนี้

$$\text{ด้านภาพลักษณ์องค์กร (y}_2\text{)} = 1.261 - .218*x_2 - .882*x_4 + .369*x_6$$

ด้านภาพลักษณ์องค์กร (y₂) = 1.261 - .218 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการเงินและการบัญชี (X₂) - .882 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X₄)) +.369 (ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X₆))

อธิบายความหมายว่า

เมื่อ 1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการเงินและการบัญชี (X₂) เพิ่มขึ้น = -.218 จะส่งผลทำให้ด้านภาพลักษณ์องค์กร (y₂) ลดลง -.218 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X₄) และ ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X₆) คงที่

เมื่อ 2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X₄) เพิ่มขึ้น = -.882 จะส่งผลทำให้ด้านภาพลักษณ์องค์กร (y₂) ลดลง -.882 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการเงินและการบัญชี (X₂) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X₆) คงที่

เมื่อ 5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X₆) เพิ่มขึ้น = .369 จะส่งผลทำให้ด้านภาพลักษณ์องค์กร(y₂) เพิ่มขึ้น .369 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการเงินและการบัญชี (X₂) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X₄) และด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X₆) คงที่

ตารางที่ 4-50 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

| ตัวแปร | b | SEb | β | t | P-value | Collinearity statistics | |
|--|--------|------|---------|---------|---------|-------------------------|-------|
| | | | | | | Tolerance | VIF |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ | .250 | .114 | .094 | 2.186 | .029* | .659 | 1.517 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี | -.645 | .148 | -.194 | -4.370 | .000* | .612 | 1.633 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญด้านการควบคุม | -.554 | .077 | -.261 | -7.208 | .000* | .922 | 1.084 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม | -1.157 | .105 | -.410 | -11.004 | .000* | .869 | 1.151 |
| ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | .265 | .076 | .145 | 3.498 | .001* | .701 | 1.426 |

ค่าคงที่ 5.121 SEest = + .377
R = 0.682 R² = .465 F = 64.169 P-value = 0.000*

จากตารางที่ 4-50 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) จะเห็นว่าปัจจัย 5 องค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.682 และสามารถรวมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ได้ร้อยละ 0.465 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + 0.377

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพยากรณ์ พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการขาย 2) ด้านธุรกิจของลูกค้า 3) อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) และ 4) ผู้เข้าร่วมตลาด ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .029*)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี มีองค์ประกอบตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารความเสี่ยง 2) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ 3) ด้านตลาดทุนและการเงิน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม มีตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน 3) คณะกรรมการกำกับดูแล ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจของลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .003*) ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .003*)

องค์ประกอบที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีใหม่ 2) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี 3) โทรคมานาคม 4) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 5 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน มีองค์ประกอบ 5 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม, การพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

สมการพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น เมื่อนำองค์ประกอบทุกด้านเข้าสมการ เป็นดังนี้

$$\text{ด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น } (y_3) = 5.121 + .250 * x_1 - .645 * x_2 - .554 * x_3 - 1.157 * x_4 + .265 * x_5$$

ด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น $(y_3) = 5.121 + 250$ (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X_1)) - .645 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X_2)) - .554 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X_3)) - 1.157 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X_4)) + .265 (ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X_5))

อธิบายความหมายว่า

เมื่อ 1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) เพิ่มขึ้น = .250 จะส่งผลทำให้ปัจจัยด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (y3) เพิ่มขึ้น .250 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) คงที่

เมื่อ 2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) เพิ่มขึ้น = -.645 จะส่งผลทำให้ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (y3) ลดลง -.645 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) คงที่

เมื่อ 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) เพิ่มขึ้น = -.554 จะส่งผลทำให้ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (y3) ลดลง -.554 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) คงที่

เมื่อ 4) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) เพิ่มขึ้น = -1.157 จะส่งผลทำให้ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (y3) ลดลง -1.157 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) คงที่

เมื่อ 5) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) เพิ่มขึ้น = .265 จะส่งผลทำให้ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (y3) เพิ่มขึ้น .265 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) คงที่

ตารางที่ 4-51 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

| ตัวแปร | b | SEb | β | t | P-value | Collinearity statistics | |
|---------------------------------------|-------|------|---------|--------|---------|-------------------------|-------|
| | | | | | | Tolerance | VIF |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม | -.187 | .085 | -.091 | -2.194 | .029* | .924 | 1.082 |

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

| ตัวแปร | b | SEb | β | t | P-value | Collinearity statistics | |
|---|-------|------|---------|--------|---------|-------------------------|-------|
| | | | | | | Tolerance | VIF |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ ทางด้านการควบคุม | -.187 | .085 | -.091 | -2.194 | .029* | .924 | 1.082 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ ทางด้านนวัตกรรม | -.940 | .115 | -.345 | -8.156 | .000* | .891 | 1.122 |
| ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | .442 | .131 | .163 | 3.374 | .001* | .684 | 1.463 |
| ด้านการสร้างความผูกพันกับ องค์กร | .717 | .082 | .407 | 8.722 | .000* | .734 | 1.362 |

ค่าคงที่ 4.423 SEest = + .419
R = 0.538 R² = .290 F = 45.341 P-value = 0.000*

จากตารางที่ 4-51 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) จะเห็นว่า มีปัจจัย 4 องค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.538 และสามารถร่วมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้ร้อยละ 0.290 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + 0.419

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพยากรณ์ พบว่า

องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม มีตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน 3) คณะกรรมการกำกับดูแล ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีใหม่ 2) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี 3) โทรคมนาคม 4) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 5 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน มีองค์ประกอบ 5 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กร และวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร มีตัวแปร 2 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน 2) การเสริมสร้างทีมงานของเรา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

สมการพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เมื่อนำองค์ประกอบทุกด้านเข้าสมการ ดังนี้

$$\text{ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (y}_4\text{)} = 4.423 - .187 * x_3 - .940 * x_4 + .442 * x_5 + .717 * x_6$$

ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (y4) = 5.121 - .187 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม (X3) - .940 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) + .442 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) + .717 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6)

เมื่อ 2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม (X3) = -.187 เพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (y4) ลดลง .187 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) = -.940 เพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (y4) ลดลง -.940 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม (X3) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) = .442 เพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (y4) เพิ่มขึ้น .442 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) = .717 เพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (y4) เพิ่มขึ้น .717 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านการควบคุม (X3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) คงที่

ตารางที่ 4-52 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

| ตัวแปร | b | SEb | β | t | P-value | Collinearity statistics | |
|--|--------|------|---------|---------|---------|-------------------------|-------|
| | | | | | | Tolerance | VIF |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ | -1.00 | .110 | -.388 | -9.102 | .000* | .659 | 1.517 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี | .711 | .142 | .222 | 5.012 | .000* | .614 | 1.630 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม | -1.202 | .101 | -.441 | -11.914 | .000* | .875 | 1.143 |
| ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | .435 | .124 | .161 | 3.519 | .000* | .577 | 1.733 |
| ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร | .853 | .072 | .484 | 11.841 | .000* | .719 | 1.391 |

ค่าคงที่ 5.505 SEest = + .363
R = 0.683 R² = .467 F = 77.763 P-value = 0.000*

จากตารางที่ 4-52 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) จะเห็นว่า มีปัจจัย 5 องค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.683 และสามารถร่วมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น ได้ร้อยละ 0.467 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + 0.363

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพยากรณ์ พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการขาย 2) ด้านธุรกิจของลูกค้า 3) อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) และ 4) ผู้เข้าร่วมตลาด ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี มีตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารความเสี่ยง 2) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ 3) ด้านตลาดทุนและการเงิน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีใหม่ 2) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี 3) โทรคนาคม 4) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 5 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน มีองค์ประกอบ 5 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กร และวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร มีตัวแปร 2 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน 2) การเสริมสร้างทีมงานของเรา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

สมการพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อนำองค์ประกอบทุกด้านเข้าสมการ ดังนี้

$$\text{ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (y}_5\text{)} = 5.505 - 1.00 \cdot x_1 + .711 \cdot x_2 - 1.202 \cdot x_4 + .435 \cdot x_5 + .853 \cdot x_6$$

ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (y₅) = 5.121 - 1.00 (ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) + .711 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) - 1.202 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) + .435 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) + .853 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6)

เมื่อ 1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) เพิ่มขึ้น = -1.00 จะส่งผลทำให้ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (y₅) ลดลง 1.00 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) เพิ่มขึ้น = .711 จะส่งผลทำให้ ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (y₅) เพิ่มขึ้น .711 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้าน

กลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) เพิ่มขึ้น = -1.202 จะส่งผลทำให้ ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (y5) ลดลง -1.202 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) เพิ่มขึ้น = .435 จะส่งผลทำให้ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (y5) เพิ่มขึ้น .435 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 5) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) เพิ่มขึ้น = .853 จะส่งผลทำให้ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (y5) เพิ่มขึ้น .853 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (X1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (X5) คงที่

ตารางที่ 4-53 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ)

ในด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

| ตัวแปร | b | SEb | β | t | P-value | Collinearity statistics | |
|--|------|------|---------|-------|---------|-------------------------|-------|
| | | | | | | Tolerance | VIF |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี | .957 | .133 | .366 | 7.217 | .000* | .655 | 1.528 |
| ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม | .647 | .094 | .291 | 6.881 | .000* | .940 | 1.064 |
| ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร | .193 | .066 | .134 | 2.906 | .004* | .791 | 1.264 |

ค่าคงที่ -2.757 SEest = + .351

R = 0.501 R² = .251 F = 37.276 P-value = 0.000

จากตารางที่ 4-53 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ เพื่อพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) จะเห็นว่า มีปัจจัย 3 องค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.501 และสามารถร่วมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ ได้ร้อยละ 0.251 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + .351

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพยากรณ์ พบว่า

องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี มีตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารความเสี่ยง 2) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ 3) ด้านตลาดทุนและการเงิน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีใหม่ 2) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี 3) โทรคมนาคม 4) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร มีตัวแปร 2 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน 2) การเสริมสร้างทีมงานของเรา ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .004*)

สมการพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ เมื่อนำองค์ประกอบทุกด้านเข้าสมการ ดังนี้

$$\text{ด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ (y}_6\text{)} = -2.757 + .957*x_2 + .647*x_4 + .193*x_6$$

ด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ (y₆) = -2.757 + .957 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X₂) + .647 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X₄) + .193 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร (X₆)

เมื่อ 1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) เพิ่มขึ้น = .957 จะส่งผลทำให้ด้านการเติบโตของลูกค้านำใหม่ (y6) เพิ่มขึ้น .975 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X) คงที่

เมื่อ 2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) เพิ่มขึ้น = .647 จะส่งผลทำให้ด้านการเติบโตของลูกค้านำใหม่ (y6) เพิ่มขึ้น .647 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) คงที่

เมื่อ 3) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร (X6) เพิ่มขึ้น = .193 จะส่งผลทำให้ด้านการเติบโตของลูกค้านำใหม่ (y6) เพิ่มขึ้น .193 เมื่อด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี (X2) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม (X4) คงที่

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม ที่ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าในแต่ละด้าน

ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์

จากมุมมองที่ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ด้านการขาย

1. กระบวนการทำงานยังไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งบางกระบวนการไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้การให้บริการลูกค้าเกิดความล่าช้า ซึ่งอาจทำให้ลูกค้าไม่พอใจ ส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นการตลาดเชิงรุก เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าได้

2. กำหนดหน้าที่งานยังไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและสร้างวัฒนธรรมการแข่งขัน เช่น จากวัฒนธรรมซึ่งเป็นแบบ Silo ให้เปลี่ยนไปเป็นวัฒนธรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

มุมมองของพนักงาน

1. ขาดการประสานกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้ไม่สามารถติดตามความคืบหน้าของงานได้ทำให้การให้บริการลูกค้าล่าช้า

2. การกำหนดหน้าที่และหน่วยงานที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน ทำให้ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่อำนวยความสะดวกให้ลูกค้าเท่าที่ควร ทำงานไม่เบ็ดเสร็จในหน่วยเดียว ต้องส่งต่อให้หน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการต่อ

3. พนักงานด้านการขายอายุมาก ไม่มีทักษะเพียงพอ ไม่ทันต่อเทคโนโลยี และยังยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ปรับตัว ทำให้ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและพันธกิจขององค์กร

จะเห็นได้ว่า โครงสร้างการดำเนินงานถึงแม้จะแบ่งเป็น BU (Business unit) แล้ว แต่วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ ไม่เน้นการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง จึงควรปรับแนวคิดและวัฒนธรรมการทำงาน โดยสร้างการรับรู้และสื่อสารให้เกิดแนวคิดร่วม มุ่งสู่วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานรวดเร็ว ปรับสู่วัฒนธรรมที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม

จากมุมมองที่ได้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าที่โอที มุ่งเน้นการแก้ปัญหาทางการเงินขององค์กร เพื่อให้มีกระแสเงินสดและสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินงาน การลงทุน และการชำระหนี้ในอนาคต รวมทั้งสร้างความเติบโตให้แก่องค์กร ภายหลังจากไม่มีส่วนแบ่งรายได้จากสัญญาสัมปทาน และจัดทำแผนแม่บททางการเงินเพื่อพลิกฟื้นองค์กร และมีแผนดำเนินการในระยะสั้นและระยะยาวรองรับ

มุมมองของพนักงาน

1. ส่วนงานตรวจสอบภายในควรมีแผนการตรวจสอบ แผนการสรรหาทรัพยากรบุคคล และแผนพัฒนาบุคลากร คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน สอบทานผลการประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน สอบทานรายงานผลการตรวจสอบตามแผนงานและติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขที่หน่วยรับตรวจได้ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและผลักดันให้มีการเชิญพนักงานที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญ ด้านปฏิบัติการเข้าร่วมตรวจสอบ (Guest auditor) และส่งเสริมให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ตรวจสอบภายในให้มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีวุฒิบัตรด้านการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและรับทราบการแต่งตั้งโยกย้ายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานตรวจสอบภายใน

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับของบริษัท มีหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ บุคลากรของบริษัททุกระดับ ต้องหลีกเลี่ยงการเข้าไปมีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในลักษณะที่ขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัท อันจะส่งผลให้บริษัทเสียผลประโยชน์หรือทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพลดลง

3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่เสนอแนะนโยบายและแผนการจัดการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

4. ควรต้องมีการพัฒนาระบบ BCM (Business continuity management) ตามมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของกลุ่ม มีความเชื่อมโยงกัน โดยมีการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การฝึกซ้อม และปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรควบคู่ไปกับการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการแก้ไข ควรปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน/ การตรวจสอบภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และทบทวนและปรับปรุงนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน และสื่อสารให้พนักงานตระหนักและร่วมมือในการต่อต้านคอร์รัปชันทุกรูปแบบ ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมของการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งการปรับปรุงระเบียบ/ คำสั่ง/ วิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และการให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานเพื่อปฏิบัติได้ตามที่ภาครัฐกำหนด

ส่วนเรื่องการประเมินความเสี่ยง ควรใช้หลักการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงระดับองค์กร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยธุรกิจและสาขางาน บริหารและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยงในการเตือนภัย กำกับดูแลเหตุการณ์หรือรายการผิดปกติ สำคัญเพื่อแก้ไข

การควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent assessment) โดยสำนักตรวจสอบ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เพื่อประเมินและรายงานความเพียงพอเหมาะสมของระบบการควบคุมภายใน โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกตามลำดับ และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุง/แก้ไขได้ทันเวลาและเหมาะสมรวมถึงการติดตามให้มีการปรับปรุงแก้ไขตามผลการประเมิน/รายงานผลจากส่วนงานภายนอก เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

จากมุมมองที่ได้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า จากมุมมองที่ได้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ทีโอที ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมโยงพนักงาน ที่สนใจงานนวัตกรรมและขยายขอบเขตความร่วมมือของคนในองค์กร โดยแต่งตั้งคณะทำงานเครือข่ายนวัตกรรมรุ่นใหม่ (Y-Innovator) ซึ่งเป็นโครงการสำหรับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ สนใจในงานวิจัยและสร้างสรรค์ นวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อน ทีโอที ไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงการตลาดขาย สร้างรายได้ เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรนวัตกรรม (Innovation partner) เป็นการร่วมมือกับพันธมิตรจากภาครัฐและเอกชน ในการสร้างนวัตกรรม

โดยกำหนดแนวทางความร่วมมือ คือการวิจัยและพัฒนา สร้างบริการภาครัฐ สร้างรายได้เชิงพาณิชย์ ห้องปฏิบัติการทดสอบ สอบเทียบและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

ความคิดเห็นของพนักงาน

1. ควรจัดสรรงบประมาณ ไปพัฒนาผลิตภัณฑ์และ บริการ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องที่นอกเหนือจากความครอบคลุมของเครือข่าย
 2. เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรักษาฐานลูกค้าไม่ให้ลดลง
 3. การเติบโตของอุปกรณ์ปลายทางอย่าง โทรศัพท์เคลื่อนที่ แท็บเล็ต และสมาร์ททีวี ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีอินเทอร์เน็ตและ Content application เกี่ยวข้องอยู่ ทำให้ความต้องการของผู้ใช้บริการมีความหลากหลายขึ้นและมากขึ้น ผู้ให้บริการต้องเร่งปรับบริการเพื่อตอบสนองลูกค้า
 4. เร่งสรรหาพันธมิตรลงทุนในการขยายโครงข่ายและ Upgrade โครงข่าย เพื่อรองรับการใช้งาน Data ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายตลาดเพิ่มฐานลูกค้าใหม่
- ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน**

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มุมมองของผู้บริหาร

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน หากแต่ขาดการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินธุรกิจให้แก่บุคลากร ทำให้ขาดความเข้าใจที่ตรงกัน ส่งผลให้แผนการดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. การได้มาซึ่งแนวคิดหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นไปได้ยาก เนื่องจากบุคลากรที่มีอายุไม่มาก พัฒนาความรู้ความสามารถทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. พนักงานไม่ Meet core competency เนื่องจากอายุมากแล้ว
4. บุคลากรที่มีอายุมากอาจพัฒนาความรู้ความสามารถไม่ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

พนักงาน

1. ขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับล่าง ทำให้ขาดมุมมองในแง่ความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจเกิดการไม่ยอมรับจากพนักงานระดับล่างซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
2. ผู้นำควรกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และเป็นตัวอย่างในการ Change

3. การแบ่งขอบเขตภาระหน้าที่ไม่ชัดเจน ทำให้การทำงานซ้ำซ้อนและเกิดความขัดแย้งกันภายในและไม่สามารถหาผู้รับผิดชอบตัดสินใจได้ ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการต่าง ๆ ได้

4. การบริหารอัตรากำลังไม่เหมาะสมต่อการดำเนินงาน และการจัดสรรกำลังคนไม่เหมาะสมกับเนื้องานและปริมาณงาน ถึงแม้จะมีจำนวนคนมาก หากแต่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้จริงและมีประสิทธิภาพมีจำนวนน้อย ทำให้ Productivity ต่ำ ส่งผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันธุรกิจ

5. ขาดการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงานและกระบวนการระบุผู้มีศักยภาพที่แท้จริง รวมถึงระบบและกระบวนการในการพัฒนา ส่งเสริมศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรเพื่อตอบ โจทย์ทางด้านยุทธศาสตร์

6. การประเมินสมรรถนะไม่เป็นจริง จึงทำให้การพัฒนาไม่ถูกต้อง
แนวทางแก้ไข

1. ควรพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากร มีทักษะและสมรรถนะในเชิงธุรกิจ ส่งเสริมการทำงานแบบ Multi-skilled รวมทั้งพัฒนาสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

2. ควรนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรมีการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือที่เป็นระบบและ โปร่งใส ลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลเพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้องนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะต่อไป โดยการประเมินนั้นควรมีการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและได้ผลที่น่าเชื่อถือ

3. ควรวางระบบและกรอบการดำเนินการระบุบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างความสอดคล้องกัน ในระบบทางเดินสายอาชีพ ระบบบริหารพนักงานที่มีศักยภาพและระบบสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนพัฒนา ส่งเสริมศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรให้มีความชัดเจน โปร่งใสและครอบคลุม เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่พนักงานในองค์กร

4. ควรมีแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีอายุมากให้มีจำนวนน้อยลง หรือทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ควรมีการกำหนดระดับสมรรถนะในรายละเอียด และเพิ่มการสื่อสารสมรรถนะ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน รวมไปถึงการปรับปรุงเครื่องมือการประเมินให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถพัฒนาได้ตรงตามความต้องการ

6. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการประเมินที่ถูกต้อง แม่นยำ และส่งผลถึงการให้ค่าตอบแทน ที่ยุติธรรม ตรงตามผลการดำเนินงานรายบุคคล

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การยืนยันผลการวิจัยด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นผลการวิเคราะห์ เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 2 และ 3 ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ จะประกอบไปด้วยผู้บริหารขององค์กรคู่แข่ง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งจากการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนใหญ่เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการวิจัยแบบผสานวิธี และได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน ที่เป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)) ดังนี้

ตารางที่ 4-54 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า

| ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ | ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง | | | | | | รวม |
|-----------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1. คุณภาพบริการ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | 3 |
| 2. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า | | ✓ | | | | ✓ | 2 |
| 3. มีบริการเสริม | | ✓ | | | | ✓ | 2 |

จากตารางที่ 4-54 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่าส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยทั้ง 6 องค์กรประกอบ มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านความพึงพอใจของลูกค้า โดยผู้บริหารคนที่ 3, 4 และ 5 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าควรต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพบริการที่ผู้ให้บริการมีต่อลูกค้า เนื่องจากปัจจัยทางด้านความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ส่วนผู้บริหารคนที่ 2 และ 6 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในการให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว ถูกต้อง และต้องมีบริการเสริมเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์หลักจึงจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและลดปัญหาการยกเลิก

สำหรับคุณภาพในด้านการบริการทางบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้มีพัฒนาและมีการปรับปรุงในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ปรับปรุงในด้านคุณภาพการให้บริการ
2. ปรับปรุงในด้านมิบริการเสริม โดยทางบริษัทได้มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่ม

คือ

2.1 ในด้านบุคคล (Individual) มีการให้บริการ คือ

2.1.1 Internet of thing (IOT)

2.1.2 3G-5G Internet network

2.1.3 Smartphone (LTE)

2.1.4 Content mobile entertainment/ Video streaming, Live content

2.1.5 Mobile payment

2.2 สำหรับที่พักอาศัย (Residence) มีการให้บริการเสริม คือ

2.2.1 ขยายโครงข่ายให้ครอบคลุมและทั่วถึงมากขึ้น

2.2.2 Smart, Connected devices เช่น ระบบ Security ในบ้าน CCTV

2.3 สำหรับธุรกิจ Startup, SMEs, BiZ มีการให้บริการเสริม คือ Internet of thing

(IOT), Artificial intelligence (AI), Cyber security, IDC & Cloud computing, Big data เป็นต้น

ตารางที่ 4-55 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านภาพลักษณ์องค์กร

| ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ | ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง | | | | | | รวม |
|----------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1. คุณภาพบริการของพนักงาน | ✓ | ✓ | ✓ | | | | 3 |
| 2. ราคาของผลิตภัณฑ์ | | | | | ✓ | | 1 |
| 3. ความภักดีของลูกค้า | | | | ✓ | | | 1 |
| 4. แปรนด์ | | | | ✓ | | ✓ | 2 |

จากตารางที่ 4-55 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่าส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อ

ความสำเร็จขององค์กรในด้านภาพลักษณ์องค์กร โดยผู้บริหาร คนที่ 1, 2 และ 3 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในด้านคุณภาพบริการของพนักงานส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างสูง เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจ ดูแล ลูกค้า ส่วนผู้บริหารคนที่ 4 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านราคา ความจงรักภักดีของลูกค้าและแบรนด์ ซึ่งส่งผลต่อด้านภาพลักษณ์องค์กรเนื่องจาก ทีโอที เป็นองค์กรของรัฐ วัตถุประสงค์ในการก่อตั้งองค์กรเพื่อตอบสนองการให้บริการอย่างทั่วถึง ตามนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 และยังคงสอดคล้องกับผู้บริหารคนที่ 6 อีกด้วย

ตารางที่ 4-56 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านส่วนแบ่งการตลาด

| ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ | ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง | | | | | | รวม |
|----------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1. การบูรณาการด้านการขาย | ✓ | | ✓ | | | | 2 |
| 2. ราคา | ✓ | | ✓ | | | | 2 |

จากตารางที่ 4-56 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านส่วนแบ่งการตลาด โดยกลุ่มผู้บริหารคนที่ 1 และ 2 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในการบูรณาการด้านการขาย จำนวน 2 ท่าน และด้านราคาที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน จำนวน 2 ท่าน

สำหรับการบูรณาการด้านการขายทางบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้มีพัฒนาและมีการปรับปรุงในการให้บริการเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโทรคมนาคมและเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ในด้านกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing strategy) ที่มุ่งเน้นในการขาย ดังนี้

1. เน้นเรื่องความคุ้มค่า โดยให้ความเร็ว Upload download ในราคาคุ้มค่ากว่าโดยเฉพาะลูกค้าในระดับความเร็วสูง ๆ (100M)
2. เน้นราคาผู้ตลาดได้ด้วย Fttx upload download ที่สูงในราคาสุดคุ้ม
3. ชู Ipty แพ็คเกจ Choice
4. เน้น Bundle และ Solution เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละ Segment

5. แข่งตลาดคู่แข่งหรือลูกค้าที่จะเลือกใช้คู่แข่ง ด้วยมาตรการให้ส่วนลด (Special discount) สำหรับพื้นที่ที่มีการแข่งขันรุนแรง
6. เสริมตลาด ADSL กับลูกค้าที่ไม่ต้องการความเร็วสูงมากด้วยราคาที่คุ้มค่า และให้บริการ VDSL ในพื้นที่ ที่ FTTx ยังไม่ครอบคลุมแต่มีการแข่งขันสูงเพื่อแข่งชิงลูกค้าคู่แข่ง
7. ปรับเพิ่ม Speed และราคาการใช้งานของลูกค้าให้สอดคล้องกับตลาด
8. Up speed ให้ทันกับคู่แข่ง ในราคาที่เหมาะสม/ เท่าเดิม
9. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและกระตุ้นการใช้งาน โดยปรับจาก DSL เป็น FTTx ในราคาและความเร็วสูงขึ้น (Upselling)
10. สรรหาพันธมิตรอุปกรณ์ปลายทางเพื่อร่วมให้บริการ IOT สำหรับที่พักอาศัย
11. สร้าง Solution/ Package ให้เหมาะสมกับแต่ละประเภทขนาดธุรกิจ

ตารางที่ 4-57 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

| ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ | ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง | | | | | | รวม |
|-----------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1. ความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม | | | | ✓ | | | 1 |
| 2. สร้างความได้เปรียบของเครือข่าย | | ✓ | ✓ | | ✓ | | - |

จากตารางที่ 4-57 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่าส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยผู้บริหาร คนที่ 4 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมด้านความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมขององค์กร ทีโอที เป็นองค์กรด้านเทคโนโลยีโทรคมนาคมของประเทศ มีความได้เปรียบทางการแข่งขันผนวกกับมีบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญอยู่มาก และผู้บริหารคนที่ 2, 3 และ 5 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมด้านการสร้างความได้เปรียบของเครือข่าย โดยการมีระบบเครือข่ายอัจฉริยะและครอบคลุมทุกพื้นที่ มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการที่เหนือกว่า เป็นผู้นำเครือข่ายด้านโทรคมนาคมของประเทศ

ตารางที่ 4-58 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ให้
 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จของ
 องค์กรในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น

| ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ | ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง | | | | | | รวม |
|--|------------------------------|---|---|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1. แสวงหากลุ่มลูกค้ารายใหม่ | ✓ | ✓ | | | | | 2 |
| 2. พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง | ✓ | ✓ | ✓ | | | | 3 |
| 3. เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับโครงข่าย | ✓ | | ✓ | | | | 2 |

จากตารางที่ 4-58 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วน
 เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อ
 ความสำเร็จขององค์กรในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยกลุ่มผู้บริหารคนที่ 1 และ 2 ได้ให้ข้อคิดเห็น
 เพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในการแสวงหากลุ่มลูกค้ารายใหม่ ส่วนผู้บริหารคนที่
 1, 2 และ 3 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในด้านด้านการพัฒนา
 ผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารคนที่ 1 และ 3 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่
 สอดคล้องกันในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับโครงข่ายที่ครอบคลุมและทั่วถึง

ตารางที่ 4-59 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้
 ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จ
 ขององค์กรในการเติบโตของลูกค้ารายใหม่

| ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ | ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง | | | | | | รวม |
|----------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1. ช่วงชิงลูกค้าจากคู่แข่ง | ✓ | | | | | | 1 |
| 2. โฆษณาประชาสัมพันธ์ | | ✓ | | | | | 1 |
| 3. นโยบายรัฐบาล | ✓ | | | ✓ | | ✓ | 3 |

จากตารางที่ 4-59 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้บริหารที่มีส่วน
 เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อ

ความสำเร็จขององค์กรในด้านการเติบโตของลูกค้านายใหม่ โดยผู้บริหารคนที่ 1 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านการช่วงชิงลูกค้าจากคู่แข่ง เป็นการขยายฐานลูกค้า ผู้บริหารคนที่ 2 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับผู้บริโภค และด้านนโยบายรัฐบาล และบริหารคนที่ 1, 4 และ 6 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในด้านนโยบายรัฐบาล เช่น โครงการเน็ตประชารัฐของกระทรวง DE ทำให้มีจำนวนลูกค้านายใหม่เกิดขึ้น

สรุปข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) พบว่าผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนทนากลุ่มทั้ง 6 ท่าน เห็นด้วยกับผลการวิจัยในหัวข้อ รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่างานวิจัยฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้นำจุดเด่นข้อดีของบริษัทในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ที่เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในอันดับต้น ๆ ของโลกมาทำการสังเคราะห์ตัวแปรรวมกันเพื่อก่อให้เกิดตัวแปรที่เป็นประโยชน์และเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ไม่ประสบความสำเร็จให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้ โดยเฉพาะนำมาใช้เป็นรูปแบบ ในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรม โทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ในด้านการพัฒนาองค์กรและด้านการแข่งขัน โดยผลการวิจัยสามารถนำไปต่อยอดในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามปัจจัยในตัวแปรตามซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการสรุปและอภิปรายผลสำหรับงานวิจัย เรื่อง รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) และผู้วิจัยได้ทำการยืนยันผลการวิจัยด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ โดยต้องการทราบถึงแนวความคิดของข้อสรุปที่เป็นผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้สรุปผลมาจากการวิจัยแบบผสมวิธี โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลกับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน))

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จะประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรอิสระ ที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม โดยมีจำนวน 6 ตัวแปร ซึ่งได้แก่ 1) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ 2) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม 4) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม 5) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน และ 6) ด้านการสร้างความรู้ผูกพันกับองค์กร

2. ตัวแปรตาม คือ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ภาพลักษณ์องค์กร 3) ส่วนแบ่งทางการตลาด 4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) รายได้ที่เพิ่มขึ้น และ 6) การเติบโตของลูกค้ารายใหม่

วิธีการศึกษาวิจัยผู้วิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods research) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์กับผู้บริหาร และเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานในบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือดีแทค บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวนอย่างน้อย 13 คน (McMillan, 1971) และในวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 750 ชุด ให้กับพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด มหาชน โดยมีแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 450 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 69.23 ของแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 750 ฉบับ ที่ส่งไป และได้นำตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาทำการวิเคราะห์ผลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในส่วนของสถิติเชิงพรรณนา

และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยนั้น ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window version 21 (รหัสลิขสิทธิ์ e34a49d0790236c6c2c4) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลการศึกษารวมทั้งแสดงข้อเสนอแนะที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษา โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยในแต่ละส่วน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผลจากการศึกษาเชิงปริมาณ โดยทำการทดสอบสมมติฐาน และผู้วิจัยนำผลการสรุปมาทำการยืนยันผลการวิจัยด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเกี่ยวกับขั้นตอนและบทสรุปผลการวิจัยในแต่ละวิธีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ซึ่งทางผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับส่วนที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนกับบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือดีแทค บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด มหาชน โดยผู้วิจัยจะใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive selection) จำนวนอย่างน้อย 13 คนหรือจนกว่าจะได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจนข้อมูลอิ่มตัว (Macmillan, 1971)

ขั้นตอนที่ 2 สำหรับการศึกษากการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานในมุมมองของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) จำนวนอย่างน้อย 398 คน (Yamane, 1976) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษานี้มีความเพียงพอต่อการอ้างอิงของประชากรที่มีขนาดใหญ่และมีข้อมูลที่มากกว่าจำนวนตัวแปรเป็นอย่างน้อย 5 เท่า

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยของขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาสรุปเป็นผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 ทำการยืนยันผลการวิจัยที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 2 และ 3 ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ให้ข้อมูลซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารขององค์กรคู่แข่งและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

สรุปผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สรุปผลการค้นพบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) มีรายละเอียดดังนี้ คือ

1.1 จากโจทย์/ ปัญหาของงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ว่า ปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ทุกตัวแปรส่วนแต่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น แต่จะมีอยู่ 3 ตัวแปร ที่ผู้บริหารของทั้ง 3 องค์กร ได้แสดงความคิดเห็นว่าเป็นตัวแปรที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและคิดว่าจะมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมเป็นอย่างมาก โดยมีตัวแปรดังต่อไปนี้

1.1.1 ปัจจัยด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) โดยองค์กรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในด้านดิจิทัลให้มีความโดดเด่นมากขึ้นเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

1.1.2 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน โดยองค์กรมุ่งเน้นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับด้านการบริหารคน เพราะว่า “คน” นั้นถือได้ว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญ เป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่สำคัญขององค์กร

1.1.3 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร โดยองค์กรมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างทีมงานของเรา เพื่อมุ่งให้มีการจัดสรรที่ไม่ส่งผลเสียให้แก่องค์กร โดยมุ่งเน้นให้มีการสร้างความผูกพันโดยไม่จำเป็นต้องใช้สวัสดิการเท่านั้น มีการสร้างพื้นที่แห่งนวัตกรรมแห่งใหม่ มุ่งเน้นการเปลี่ยนคน เพิ่มการบริหาร คนในแต่ละรุ่น เช่น Gen X, Gen Y, Gen Z โดยมุ่งเน้นการดึงทักษะของคนเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

1.1.4 ด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) โดยองค์กรได้พิจารณาและให้ความสำคัญกับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1.1.4.1 รายได้ที่เพิ่มขึ้นในด้านผลกำไรที่งอกงามและยั่งยืน ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จขององค์กรที่แท้จริง

1.1.4.2 ส่วนแบ่งทางการตลาด ที่องค์กรสามารถวัดได้จากส่วนแบ่งทางการตลาดที่องค์กรได้รับจริง และสามารถหล่อเลี้ยงองค์กรได้

1.1.4.3 ภาพลักษณ์องค์กรในด้านการคืนกำไรสู่สังคม

สรุปผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

การทดสอบสมมติฐานเพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อศึกษามุมมองที่เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนและพนักงานในองค์กรที่ได้มองว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)) โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. จากระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อตัวแปรอิสระ โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงระดับความพึงพอใจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)) ตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 ด้านการสร้างผูกพันกับองค์กร ลำดับที่ 2 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ลำดับที่ 3 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ลำดับที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ลำดับที่ 5 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม และลำดับที่ 6 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม

2. จากระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์ประกอบปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ตามลำดับคือ ลำดับที่ 1 ภาพลักษณ์องค์กรเป็นความสำเร็จขององค์กร ลำดับที่ 2 ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นความสำเร็จขององค์กร ลำดับที่ 3 ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นเป็นความสำเร็จขององค์กร ลำดับที่ 4 รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นความสำเร็จขององค์กร ลำดับที่ 5 การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นความสำเร็จขององค์กร ลำดับที่ 6 การเติบโตของลูกค้ารายใหม่เป็นความสำเร็จขององค์กร

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวมจะเห็นว่าปัจจัยทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.687 และสามารถร่วมพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม ได้ร้อยละ 0.473 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + .247

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพยากรณ์ พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการขาย 2) ด้านธุรกิจของลูกค้า 3) อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) และ 4) ผู้เข้าร่วมตลาด ส่งผลต่อความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม โดยตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวแปรที่มุ่งเน้นในการให้บริการกับลูกค้า โดยได้มุ่งเน้นในด้านการให้บริการ มีบริการเสริมให้กับลูกค้า พนักงานในองค์กรทุ่มเทในการให้บริการ มุ่งเน้นตลาดส่วนบุคคล และมีการดำเนินงานข้ามธุรกิจโดยสร้าง โครงการที่ครอบคลุม

สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .002*)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี มีองค์ประกอบตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารความเสี่ยง 2) ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ 3) ด้านตลาดทุนและการเงิน ส่งผลต่อความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม โดยตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวแปรที่มุ่งเน้นในด้านการมีนโยบายป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดในการละเมิดสิทธิ มีการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีมาตรการและระเบียบวิธีเพื่อป้องกันการทุจริตการจัดซื้อ

สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .001*)

องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม มีตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน 3) คณะกรรมการกำกับดูแล โดยตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวแปรที่มุ่งเน้นในการเปลี่ยนแปลงที่ควบคู่กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการรับประกันผลตอบแทนจากการลงทุน มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 4 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม มีตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีใหม่ 2) การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี 3) โทรคมนาคม 4) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ส่งผลต่อความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวม โดยตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวแปรที่มุ่งเน้นใน ด้านการมีระบบเครือข่ายในทุกพื้นที่ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อการบริการที่เหนือกว่า เป็นผู้นำเครือข่ายและโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคม มีการเสริมสร้างความได้เปรียบของเครือข่ายให้เป็นหนึ่งในไทย

สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 5 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน มีองค์ประกอบ 5 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลต่อความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวมโดยตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวแปรที่มุ่งเน้นในด้านมีเสรีภาพในการแสดงออก ซึ่งนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ มีการจ้างงานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล มีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการบริหารจัดการองค์กรในด้านการบริหารคนเก่ง ที่จะแสดงให้เห็นถึงการความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร มีตัวแปร 2 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน 2) การเสริมสร้างทีมงานของเรา ส่งผลต่อความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในภาพรวมโดยตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวแปรที่มุ่งเน้นในด้านมีความมุ่งมั่นประกอบธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีสถานที่ที่ดีในการทำงานให้พนักงานทำงานมีความสุข มีแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน

สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรในด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = .000*)

สมการพยากรณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) เมื่อนำองค์ประกอบทุกด้านเข้าสมการ ดังนี้

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ)

$$(Y) = 3.658 - .236*X_1 + .334*X_2 - .214*X_3 - .695*X_4 + .418*X_5 + .582*X_6$$

4. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) มากที่สุด คือ ด้านความผูกพันกับองค์กร เนื่องจากมีค่า Beta มากที่สุด (0.483)

สรุปผลการยืนยันผลการวิจัยด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group)

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการยืนยันผลการวิจัยด้วย การใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ โดยต้องการทราบถึงแนวความคิดของการสรุปผลวิจัยที่ได้มาจากการวิจัยแบบผสานวิธี โดยข้อคิดเห็นจะทำการยืนยันผลของตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยผลที่ได้จะต้องมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

ผลจากการสังเคราะห์แนวคิดจากการสนทนากลุ่ม เรื่องรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มายืนยันผลการวิจัย

จากการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารขององค์กรคู่แข่งและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการวิจัยแบบผสานวิธี โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของแต่ละด้านดังนี้

ประเด็นด้านความพึงพอใจของลูกค้า

กลุ่มผู้บริหารที่เกี่ยวข้องให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

คนที่ 3, 4 และ 5 ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าควรต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพบริการที่ผู้ให้บริการมีต่อลูกค้า เนื่องจากปัจจัยทางด้านความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ลูกค้าอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน

คนที่ 2 และ 6 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว ถูกต้อง และด้านบริการเสริมให้กับลูกค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์หลัก

ด้านภาพลักษณ์องค์กร

กลุ่มผู้บริหารที่เกี่ยวข้องให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

คนที่ 1, 2 และ 3 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในด้านคุณภาพการบริการของพนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรเป็นอย่างยิ่ง เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความเอาใจใส่ลูกค้า

คนที่ 4 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านราคาของผลิตภัณฑ์ ความจงรักภักดีของลูกค้า และแบรนด์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร เนื่องจาก ทีโอที เป็นองค์กรของรัฐ ดำเนินการภายใต้

นโยบายรัฐบาล ตามโครงการของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (เช่น โครงการเน็ตประชารัฐ และโครงการเน็ตชายขอบ เพื่อการบริการครอบคลุมและทั่วถึง)

ด้านส่วนแบ่งการตลาด

กลุ่มผู้บริหารที่เกี่ยวข้องให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

คนที่ 1 และ 2 ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่สอดคล้องกันในการบูรณาการด้านการขาย และด้านการตั้งราคาที่เหมาะสม

พบว่าผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนทนากลุ่มทั้ง 6 ท่าน เห็นด้วยกับผลการวิจัยในหัวข้อ รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) โดยได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า งานวิจัยฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้นำจุดเด่น ข้อดี ของบริษัทในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ที่เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในอันดับต้น ๆ ของโลกมาทำการสังเคราะห์ตัวแปรรวมกันเพื่อก่อให้เกิดตัวแปรที่เป็นประโยชน์และเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรที่มีการบริหารกิจการที่ไม่ประสบความสำเร็จให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้ โดยเฉพาะนำมาใช้เป็นรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรม โทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ในด้านการพัฒนาองค์กรและด้านการแข่งขัน โดยผลการวิจัยสามารถนำไปต่อยอดในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามปัจจัยในตัวแปรตามซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น และจากผลการวิจัย ด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group) ที่เป็นหัวข้อในการสนทนากลุ่มใน 3 ประเด็น คือ 1) ประเด็นด้านความพึงพอใจของลูกค้า 2) ด้านภาพลักษณ์องค์กร และ 3) ด้านส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งทางบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้มีการพัฒนาและมีการปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ปรับปรุงในด้านคุณภาพการให้บริการ
2. ปรับปรุงในด้านมีบริการเสริม โดยทางบริษัทได้มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่ม

คือ

2.1 ในด้านบุคคล (Individual) มีการให้บริการ คือ

- 2.1.1 Internet of thing (IOT)
- 2.1.2 3G-5G Internet network
- 2.1.3 Smartphone (LTE)
- 2.1.4 Content mobile entertainment/ Video streaming, Live content
- 2.1.5 Mobile payment

2.2 สำหรับที่พักอาศัย (Residence) มีการให้บริการเสริม คือ

2.2.1 ขยายโครงข่ายให้ครอบคลุมและทั่วถึงมากขึ้น

2.2.2 Smart, Connected devices เช่น ระบบ Security ในบ้าน CCTV

2.3 สำหรับธุรกิจ Startup, SMEs, BiZ มีการให้บริการเสริม คือ Internet of thing

(IOT), Artificial intelligence (AI), Cyber security, IDC & Cloud computing, Big data เป็นต้น

สำหรับการบูรณาการด้านการขายทางบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้มีพัฒนาและมีการปรับปรุงในการให้บริการเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโทรคมนาคมและเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ในด้านกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing strategy) ที่มุ่งเน้นในด้านการขาย ดังนี้

1. เน้นเรื่องความคุ้มค่า โดยให้ความเร็ว Upload download ในราคาคุ้มค่ากว่าโดยเฉพาะลูกค้าในระดับความเร็วสูง ๆ (100M)
2. เน้นราคาผู้ตลาดได้ด้วย Fttx upload download ที่สูงในราคาสุดคุ้ม
3. ชู Ipty แพ็คเกจ Choice
4. เน้น Bundle และ Solution เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละ Segment
5. แข่งตลาดคู่แข่งหรือลูกค้าที่จะเลือกใช้คู่แข่ง ด้วยมาตรการให้ส่วนลด (Special discount) สำหรับพื้นที่ที่มีการแข่งขันรุนแรง
6. เสริมตลาด ADSL กับลูกค้าที่ไม่ต้องการความเร็วสูงมากด้วยราคาที่คุ้มค่า และให้บริการ VDSL ในพื้นที่ ที่ FTTx ยังไม่ครอบคลุมแต่มีการแข่งขันสูงเพื่อแย่งชิงลูกค้าคู่แข่ง
7. ปรับเพิ่ม Speed และราคาการใช้งานของลูกค้าให้สอดคล้องกับตลาด
8. Up speed ให้ทันกับคู่แข่ง ในราคาที่เหมาะสม/ เท่าเดิม
9. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและกระตุ้นการใช้งานโดยปรับจาก DSL เป็น FTTx ในราคาและความเร็วสูงขึ้น (Upselling)
10. สรรหาพันธมิตรอุปกรณ์ปลายทางเพื่อร่วมให้บริการ IOT สำหรับที่พักอาศัย
11. สร้าง Solution/ Package ให้เหมาะสมกับแต่ละประเภทขนาดธุรกิจ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ 2) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการควบคุม 4) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม 5) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน และ 6) ด้านการสร้าง ความผูกพันกับองค์กร ล้วนแต่มีความสัมพันธ์

ต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร (การเติบโตของธุรกิจ) ซึ่งในแต่ละตัวแปรมีความสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นในด้านมีบริการเสริมให้กับลูกค้า พนักงานในองค์กรทุ่มเทในการให้บริการ การมุ่งเน้นตลาดส่วนบุคคล และมีการดำเนินงานข้ามธุรกิจโดยสร้างโครงการที่ครอบคลุม ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ladislave (2017) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ผลจากการศึกษา พบว่าองค์ประกอบสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ได้มีการแบ่งอย่างเป็นระบบสำหรับในกรอบการทำงานเชิงกลยุทธ์โดยรวม โดยมีองค์ประกอบที่มีความเชื่อมต่อกับกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่ได้มุ่งเน้นในด้านทางการตลาด และการเสนอขาย และรวมไปถึงมูลค่าของแต่ละโครงสร้างที่มีความละเอียดมากขึ้น โดยองค์ประกอบทางการตลาดที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ราคา ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการบริการและคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นและครอบคลุมตลาดขององค์กร

และยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Grant (2008) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ร่วมสมัย ผลการศึกษา พบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ใช้ในองค์กรขนาดใหญ่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานภายในองค์กร โดยแผนการจะช่วยสร้างความสอดคล้องระหว่างการตัดสินใจในส่วนต่าง ๆ และเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกสำหรับแต่ละหน่วยงานแล้วจึงประสานงานไปยังแผนธุรกิจหลัก โดยการออกแบบแผนขึ้นพื้นฐานมักจะมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ คือ มีรายละเอียดของเป้าหมาย มีข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับเงื่อนไขการคาดการณ์ในอนาคต มีรายละเอียดเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอนของการกระทำที่เฉพาะเจาะจง ชุดของประมาณการทางการเงิน โดยทั่วไปบทบาทที่สำคัญที่สุดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการยุทธศาสตร์หรือวิธีแบ่งปันความรู้ ความคิด การสื่อสาร ความเห็นที่เป็นเอกเทศ และความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

และยังสอดคล้องกับงานวิจัย Gould and Desjardins (2015) ที่ได้ศึกษา กลยุทธ์ของ Michael Porter's เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ได้รับการปรับปรุงสำหรับอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่ประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่า มีตัวแปรด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ กลุ่มตลาดเป้าหมาย (ขนาดใหญ่/กลุ่มเฉพาะ) Target market (Mass/ Niche) การเสนอผลประโยชน์ต่าง ๆ (มีความแตกต่าง/และต้นทุนต่ำ) ความซับซ้อน (สูง/ ต่ำ) การบริการลูกค้า เป็นต้น

2. ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี ที่มุ่งเน้นในด้านการมีนโยบายป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดในการละเมิดสิทธิ มีการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีมาตรการและระเบียบวิธีเพื่อป้องกันการทุจริตการจัดซื้อ ได้สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ Taipaleenmaki and Ikaheimo (2013) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับวันที่ครบกำหนดของการบริหารจัดการทางการเงินด้านบัญชี และบทบาททางการเงินของเทคโนโลยีสารสนเทศในการเปลี่ยนแปลงทางด้านบัญชี ผลจากงานวิจัย พบว่า ความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชีนั้น เป็นความชำนาญในการจัดทำข้อมูลทางบัญชีด้านการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสนับสนุนการรายงานทางการเงินในอนาคตเพื่อรายงานต่อลงทุนได้ทราบได้อย่างละเอียดมากขึ้น โดยได้มีการจัดทำงบประมาณและการวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและการประมาณการทางการเงิน และสิ่งนี้นำไปสู่การบริหารจัดการทางการเงินและการบัญชีโดยใช้เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติ แต่การบริหารจัดการด้านบัญชีได้ขยายขอบเขตการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบนพื้นฐานของคุณภาพและผลกระทบทางสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการรวมเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ากับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ถือหุ้นมีมุมมองในการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับบัญชีและจะต้องมีการสังเคราะห์ใหม่เพื่อสะท้อนไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้ทราบถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

3. ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินการควบคุม ที่มุ่งเน้นในด้านมีการเปลี่ยนแปลงที่ควบคู่กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการรับประกันผลตอบแทนจากการลงทุน มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zattoni and Cuomo (2010) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจะใช้วิธีการที่อิสระอย่างไรที่จะทำให้ตนเองมีอำนาจและสร้างแรงจูงใจ: การศึกษาด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ของการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินการควบคุม ในด้านประสิทธิผลที่ดีของการปฏิรูปการกำกับดูแลกิจการจะต้องมีปรับปรุงแก้ไขในด้านทักษะทางด้านสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และต้องให้ความสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น ความซื่อสัตย์ของสมาชิก ประสบการณ์ในการทำงานในทีม การลดความขัดแย้ง และความสามารถในการสร้างกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อน

4. ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ที่มุ่งเน้นในด้านการมีระบบเครือข่ายในทุกพื้นที่ มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการที่เหนือกว่า เป็นผู้นำเครือข่ายและโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคม มีการเสริมสร้างความได้เปรียบของเครือข่ายให้เป็นหนึ่งในไทย ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของและคล้ายคลึงกับ Seyedeh et al. (2013) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการบริการด้านนวัตกรรมผลการดำเนินงานการตลาดผ่านความเกี่ยวข้องของสถานะตลาด: คู่มือการอุตสาหกรรมการสื่อสารโทรคมนาคม ประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม ว่า นวัตกรรมบริการ ให้บริการ เป็นปัจจัยหนึ่งใน 5 ด้าน ที่มีบทบาทแตกต่างกัน โดยในด้านประสิทธิภาพของนวัตกรรมบริการให้บริการมีองค์ประกอบร่วมกันระหว่าง

ส่วนประกอบทั้งหมด การปฏิบัติในด้าน 5 ด้านนี้อาจนำไปสู่กิจกรรมการพัฒนาบริการใหม่ ๆ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และอาจมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันที่มีความได้เปรียบในด้านต้นทุน ความสามารถในการเรียนรู้ การสร้างมาตรฐานและการกระตุ้นการสื่อสารกับช่องอื่น ๆ เพื่อให้ได้รับแนวคิดเรื่องนวัตกรรม เพราะในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นักวิจัยได้ให้ความสนใจกับนวัตกรรมและการพัฒนาบริการกันมากขึ้น

5. ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ที่มุ่งเน้นในด้านมีเสรีภาพในการแสดงออกซึ่งนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ มีการจ้างงานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล มีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการบริหารจัดการองค์กรในด้านการบริหารคนเก่ง มีความมุ่งมั่นประกอบธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Schuler and Jackson (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทบทวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของศตวรรษที่หนึ่งในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืนเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยความยั่งยืนมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นผลมาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจ แหล่งทรัพยากรของบริษัท เป็นแหล่งที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งมีคุณค่าและยากที่จะทดแทนได้ ซึ่งทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากสำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ehnert (2006) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นความยั่งยืนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์: การเชื่อมโยงทางทฤษฎี แนวทางและโครงสร้างสำหรับสาขาวิชาที่เกิดขึ้นใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีแนวคิดที่มีความแตกต่างกันอย่างน้อยสองแนวคิดที่ได้ปรากฏตัวขึ้นใน Human resource management อย่างยั่งยืน โดยมีแนวคิดแรกคือ รูปแบบบูรณาการเพื่อให้เกิดการปรองดองกัน เพื่อใช้ในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และความรับผิดชอบต่อตนเองและแนวคิดที่สองคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ในขณะที่แนวคิดที่สองถือได้ว่าเป็นแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นแนวคิดเชิงเศรษฐกิจที่มีเหตุมีผล มีการกำหนดสถานที่รับผิดชอบ และแนวคิดที่สาม เป็นแนวคิดในการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดนี้หมายถึงกิจกรรมเชิงแนวคิดที่มุ่งเน้นในระยะยาวโดยมุ่งเป้าไปที่การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาการปรับใช้ และการลดขนาดของพนักงานที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืนถูกตีความว่าเป็นการทำงานข้ามสายงาน โดยบริษัท พนักงานและสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ยั่งยืน ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมจึงต้องครอบคลุมไปถึงความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้างด้วย

6. ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร ที่มุ่งเน้นในด้านการมีสถานที่ที่ดีในการทำงานให้พนักงานทำงานมีความสุข มีแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Verma and Nayak (2014) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับดูแลและการเก็บรักษาพนักงานด้วย

การสร้าง ความผูกพันให้กับพนักงาน: การสำรวจข้อมูลจากอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานจะนำไปสู่ความมุ่งมั่นซึ่งความผูกพันทางด้านจิตใจจะสามารถสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบในการดูแลพนักงานในระดับสูงขององค์กร โดยระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานนั้นมาจากการทำงานแล้วมีความสุข ซึ่งทำให้สามารถเพิ่มแรงขับในการทำงานของพนักงานได้ อีกทั้งสามารถที่จะรักษา พัฒนาและปรับปรุงความรู้ความสามารถของพนักงาน ได้จาก อิทธิพลและแรงขับจากความผูกพันของพนักงาน โดยองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่ออกแบบเพื่อเป็นทาง แนวปฏิบัติที่ดีในแง่ของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเก็บรักษาพนักงานที่มีทักษะสูงและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ โดยไม่ทำให้องค์กรนั้นประสบกับภาระทางการเงินได้และยังได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gul (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความผูกพันของพนักงานต่อการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรนั้น โดยได้ยืนยันว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นเป็นตัวบ่งชี้ในการพัฒนาองค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและนักวิชาการเพราะจะช่วยให้สามารถออกแบบบูรณาการ ระบบได้ครบวงจรเพื่อสร้างความผูกพันในหมู่พนักงานและเพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. องค์กรประกอบปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) สำหรับตัวแปรตามในด้าน องค์กรประกอบปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ที่องค์กรต้องการที่จะได้รับเพื่อส่งผลให้ องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ รายได้ที่เพิ่มขึ้น การเติบโตของ ลูกค้ารายใหม่ โดยผลการวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นที่พนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญและมองว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จของ องค์กร ซึ่งได้แก่ 1) ความสำเร็จในด้านความพึงพอใจของลูกค้า และ 2) ภาพลักษณ์องค์กร และ 3) ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น และ 4) ส่วนแบ่งทางการตลาด โดยทั้ง 4 ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ของ Abdullah and Sanad (2017) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของคุณภาพการบริการที่มีต่อความ พึงพอใจของลูกค้าใน บริษัทเทคโนโลยีในประเทศเยเมน ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางด้านความ พึงพอใจของลูกค้า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลให้เห็นถึงคุณภาพการบริการที่ผู้ให้บริการมีต่อ ลูกค้า และเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กร ได้รับความสำเร็จ

2. ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Muneer (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมเพื่อ

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลของการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้า และ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ได้รับความสำเร็จขององค์กร โดย ได้รับจากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับกลุ่ม อุตสาหกรรมโทรคมนาคม และยังคงสอดคล้องกับการศึกษาของ Doktorgrades (2013) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อรายได้และส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมเคลื่อนที่ ผลจาก การศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีผลกระทบต่อผู้ครอบครองตลาดโทรคมนาคม ได้แก่ ด้านความพึงพอใจ ของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาด และรายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็นตัวแปรที่ส่งผล ต่อความสำเร็จขององค์กรในส่วนของการตลาดขององค์กรที่เพิ่มขึ้น

3. ภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Muhammad (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาพลักษณ์คุณภาพการบริการและราคาต่อความ พึงพอใจของลูกค้าในประเทศปาเลสไตน์ภาคโทรคมนาคม ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความ พึงพอใจของลูกค้า และส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของการ ดำเนินงานขององค์กรที่มาจากภาพลักษณ์ คุณภาพในการให้บริการ และราคาที่ส่งผลต่อความ พึงพอใจของลูกค้า และยังคงสอดคล้องกับการศึกษาของ Elvira and Shpëtim (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ คุณภาพของบริการความพึงพอใจของลูกค้าและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งปัจจัยใน 2 ด้านนี้ เป็น ปัจจัยที่มีผลกระทบซึ่งกันและกันและยังมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าใน อุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศแอลเบเนีย โดยปัจจัยในด้านความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร และการเติบโตของลูกค้ารายใหม่ นั้นเป็นความสำเร็จขององค์กรได้รับการ เปิดตัวผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กร

4. ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Didia and Gladson (2015) ได้ศึกษาเรื่อง การบูรณาการในการขายและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมโทรคมนาคมใน ประเทศไนจีเรีย ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นปัจจัยที่ชี้ให้เห็นถึงผลการ ดำเนินงานขององค์กรที่แท้จริง ที่สามารถบอกว่าองค์กรอยู่ในลำดับที่เท่าไรสำหรับในธุรกิจนั้น ๆ และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้รับความสำเร็จในตลาด อุตสาหกรรมโทรคมนาคม

โดยการอภิปรายผลการยืนยันการวิเคราะห์วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยวิธีผสมวิธี และทำการยืนยันผลการวิจัยด้วยการใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group) การศึกษา รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย (กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)) ประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายพบว่าตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ ต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม และเป็นตัวแปรที่มี

ความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จมากกว่าตัวแปรอื่น โดยพบว่า มี 3 ตัวแปร ซึ่งได้แก่ ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน และด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร ที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยมีดังนี้

ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gul (2015) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความผูกพันของพนักงานต่อการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรนั้น โดยได้ยืนยันว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นเป็นตัวบ่งชี้ในการพัฒนาองค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและนักวิชาการเพราะจะช่วยในการออกแบบบูรณาการระบบได้ครบวงจรเพื่อสร้างความผูกพันในหมู่พนักงานและเพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Grant (2008) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ร่วมสมัย ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ใช้ในองค์กรขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานภายในองค์กร โดยแผนการจะช่วยสร้างความสอดคล้องระหว่างการตัดสินใจในส่วนต่าง ๆ และเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกสำหรับแต่ละหน่วยงานแล้วจึงประสานงานไปยังแผนธุรกิจหลัก โดยการออกแบบแผนขึ้นพื้นฐานมักจะมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ รายละเอียดของเป้าหมาย ข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับเงื่อนไขการคาดการณ์ในอนาคต รายละเอียดเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอนของการกระทำที่เฉพาะเจาะจง ชุดของประมาณการทางการเงิน โดยทั่วไปบทบาทที่สำคัญที่สุดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการยุทธศาสตร์หรือวิธีแบ่งปันความรู้ ความคิด การสื่อสาร ความเห็นที่เป็นเอกเทศ และความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวังได้รับ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ehnert (2006) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นความยั่งยืนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์: การเชื่อมโยงทางทฤษฎี แนวทางและ โครงร่างสำหรับสาขาวิชาที่เกิดขึ้นใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีแนวคิดที่มีความแตกต่างกันอย่างน้อยสองแนวคิดที่ได้ปรากฏตัวขึ้นใน HRM อย่างยั่งยืน: โดยมีแนวคิดแรกคือ รูปแบบบูรณาการเพื่อให้เกิดการปรองดองกัน เพื่อใช้ในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และความรับผิดชอบต่อตนเองและแนวคิดที่สอง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ในขณะที่แนวคิดที่สองถือได้ว่าเป็นแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นแนวคิดเชิงเศรษฐกิจที่มีเหตุผล มีกำหนดสถานที่รับผิดชอบ และแนวคิดที่สาม เป็นแนวคิดในการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดนี้หมายถึงกิจกรรมเชิงแนวคิดที่มุ่งเน้นในระยะยาวโดยมุ่งเป้าไปที่การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาการปรับใช้ และการลดขนาดของพนักงาน ที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืนถูกตีความว่าเป็นการทำงานข้ามสายงาน

โดย บริษัท พนักงานและสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ยั่งยืน ดังนั้นความรับผิดชอบจึงครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกค้า

ซึ่งสอดคล้องกับ Schuler and Jackson (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทบทวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของศตวรรษที่หนึ่งในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืนเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยความยั่งยืนมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นผลมาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจแหล่งทรัพยากรของบริษัท เป็นแหล่งที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งมีคุณค่าและยากที่จะทดแทนได้ ซึ่งทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากสำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

ส่วนในด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ในการศึกษาที่ผู้วิจัยได้ค้นพบจากแนวคิดของผู้บริหารองค์กร โทรคมนาคมได้มองว่าเป็นความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งได้แก่ด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น, ส่วนแบ่งทางการตลาด และภาพลักษณ์องค์กร โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่องค์กร โทรคมนาคมต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จใน 3 ด้าน

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Doktorgrades (2013) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อรายได้และส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมเคลื่อนที่ ผลจากการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีผลกระทบต่อผู้ครอบครองตลาดโทรคมนาคม ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาด และรายได้ที่เพิ่มขึ้น ที่ล้วนส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กร

และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Didia and Gladson (2015) ได้ศึกษาเรื่องบูรณาการในการขายและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไนจีเรีย ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นปัจจัยที่ชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่แท้จริงที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาดอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Elvira and Shpëtim (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ผลจากการศึกษาพบว่า คุณภาพของบริการความพึงพอใจของลูกค้าและภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบซึ่งกันและกันและยังมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศแอลเบเนีย โดยปัจจัยในด้านความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์องค์กร และการเติบโตของลูกค้ารายใหม่ นั้นเป็นความสำเร็จขององค์กรได้รับจากการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป โดยมีข้อเสนอแนะในแต่ละส่วน ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ควรมุ่งเน้นและต่อยอดใน 3 ด้าน ดังนี้

1.1. จากปัจจัยที่ได้จากการศึกษาวิจัย ทางบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) จะนำไปต่อยอดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร โดยจัดทำกรอบระบบเชิงปฏิบัติการในแต่ละด้านให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งจะประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ ที่มีองค์ประกอบ 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการขาย ด้านธุรกิจของลูกค้า ด้านอุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) และด้านผู้เข้าร่วมตลาด โดยองค์กรจะต้องที่มุ่งเน้นและทุ่มเทในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญให้เป็นที่โดดเด่น ซึ่งได้แก่ในด้านการขายผลิตภัณฑ์และบริการที่ครอบคลุมในทุกพื้นที่ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นเป็นผู้ประกอบการที่เป็นผู้ให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างทั่วถึง และเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินงานในระดับสูง

1.1.2 ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน ที่มีองค์ประกอบ 5 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะทางสังคม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยองค์กรจะต้องมุ่งเน้นและสร้างแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความโดดเด่น เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงการความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อทำให้เป็นองค์กรที่มีการจ้างงานที่เหมาะสมและเป็นนายจ้างที่ดีติดอันดับในตลาดโลก และถือได้ว่าเป็นการสร้างแบรนด์และภาพลักษณ์ให้กับองค์กรไปพร้อม ๆ กัน

1.1.3 ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร ที่มีองค์ประกอบ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน และ 2) การเสริมสร้างทีมงานของเรา โดยองค์กรจะต้องพิจารณาในด้านการมอบสวัสดิการและผลตอบแทนต่าง ๆ ให้สามารถจูงใจพนักงานเพื่อให้เกิดความรักและการทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรผ่านทางพนักงานที่จะทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชนภายนอกได้

1.1.4 ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ซึ่งได้แก่ 1) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ 2) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน และ 3) ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร นี้เป็นปัจจัยที่สามารถ

ส่งผลและสามารถขับเคลื่อนให้องค์กรได้รับความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจในด้านอุตสาหกรรมโทรคมนาคมได้อย่างยั่งยืน

โดยบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จะได้รับประโยชน์จากงานวิจัยฉบับนี้ เพราะสามารถนำตัวแปรที่เป็นผลการดำเนินงานที่เป็นตัวแปรของปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโตของธุรกิจ) ซึ่งจะประกอบไปด้วย ตัวแปรทั้ง 6 ด้าน ที่เป็นผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยฉบับนี้ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรดังนี้ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ภาพลักษณ์องค์กร 3) ส่วนแบ่งทางการตลาด 4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) รายได้ที่เพิ่มขึ้น และ 6) การเติบโตของลูกค้านายใหม่ โดยตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

2. จากตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักของผลการดำเนินงานในการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม จากเดิมที่ค้นพบมี 6 ปัจจัยนั้น องค์กรสามารถนำตัวแปรที่ค้นพบนี้ไปใช้ในการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อต่อยอดให้เกิดผลลัพธ์แห่งความสำเร็จขององค์กรให้มีมากกว่า 6 ปัจจัยได้อีก

3. ผลการวิจัยจะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับการพัฒนารูปแบบในด้านการบริหารจัดการในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยต้องศึกษารายละเอียดและองค์ประกอบที่สำคัญของแต่ละปัจจัย เพื่อนำเสนอมุมมองแนวคิดในการพัฒนาเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต เพื่อประโยชน์ทางด้านวิชาการและการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษามุ่งเน้นในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นในการให้บริการแก่ลูกค้าข้ามชาติ ที่องค์กรควรขยายขอบเขตการให้บริการที่กว้างและขยายตัวให้ครอบคลุมมากขึ้น เพื่อสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในกระบวนการพัฒนาในด้านการให้บริการใหม่ ๆ

2. ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรไปศึกษาเพิ่มเติมและลงลึกถึงรายละเอียดของตัวแปรต่าง ๆ โดยนำไปสอบถามกับลูกค้าผู้ใช้บริการ เพื่อที่จะได้ทราบถึงแนวคิดและระดับความคิดเห็นของลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ เช่นในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านการปรับตัวขององค์กรเพื่อตอบสนอง Trend ของลูกค้าในยุคดิจิทัล และเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการจากผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- กรีซ แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). *สถิติสำหรับงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชิดชัย ชันธนะภา. (2558). *การแข่งขันระบบเศรษฐกิจและกิจการ โทรคมนาคม*. เข้าถึงได้จาก
http://www.thaitribune.org/contents/detail/327?content_id=10466&rand=1509177913
- ทีโอที จำกัด (มหาชน). (2559). *รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ปี 2558*. กรุงเทพฯ: ทีโอที จำกัด
(มหาชน).
- ทีโอที จำกัด (มหาชน). (2561). *สรุปจำนวนผู้ปฏิบัติงานและจำนวนผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ทีโอที
จำกัด (มหาชน).
- นนทยา อธิธิชินบัญชร. (2553). *การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
อิเล็กทรอนิกส์และส่วนประกอบ*. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 30(4),
17-29.
- ปรีธนา ลีลพนัง. (2559). *ความสำเร็จทางธุรกิจอยู่ที่ “คน” และ “แบรนด์” ในมุมมองของ AIS-Dtac-
True*. เข้าถึงได้จาก <https://brandinside.asia/ais-dtac-true-people-and-brand/>
- พสุ เศษรินทร์. (2546). *Balanced scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2547). *Balanced scorecard กกับการเน้นกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2550). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- สมชาติ ดิละพรพัฒน์. (2549). *การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่สายงาน HR และ IT ตามกรอบแนวคิด
Balanced scorecard*. เข้าถึงได้จาก [https://www.slideserve.com/remedios-petty/hr-it-
balanced-scorecard](https://www.slideserve.com/remedios-petty/hr-it-balanced-scorecard)
- สรชัย พิศาลบุตร. (2550). *คู่มือการทำวิจัยตลาดเชิงปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2548). *สุดยอดนวัตกรรมไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรม
แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). *วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- Abdullah, H. H., & Sanad, A. A. (2017). The impact of service quality dimensions on customer satisfaction in telecom mobile companies in Yemen. *American Journal of Economics*, 7(4), 186-193.
- Adepoju, A., & Suraju, A. A. (2012). The determinants of customer loyalty in Nigeria's GSM market. *International Journal of Business Social Sciences*, 3(14), 209-222.
- Ahmed, A. S., & Duellman, S. (2013). Managerial overconfidence and accounting conservatism. *Journal of Accounting Research*, 51(1), 1-30.
- Almarie, E. M. (2006). *CEO leadership behaviors, top management teams, and organizational performance: A study of guatemalan organizations*. Virginia: Regent University School of Business & Leadership.
- Alonso-Almeida, M. M., Llach, J., & Marimon, F. (2013). A closer look at the 'global reporting initiative' sustainability reporting as a tool to implement environmental and social policies: A worldwide sector analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), DOI: 10.1002/csr.1318
- America Movil. (2017). *Annual report form 20-F*. Retrieved from <https://www.americamovil.com/English/investors/reports-and-filings/annual-reports/default.aspx>
- AT&T. (2016). *Annual report 2016, a global leader in telecommunications, media & technology*. Retrieved from https://www.att.com/Investor/ATT_Annual/2016/downloads/att_ar2016_completeannualreport.pdf
- Bairi, J. B., Manohar, M., & Kundu, G. K. (2011). Knowledge retention in the IT service industry. *Journal of Systems and Information Technology*, 13(1), 43-65.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baumgartner, R. J. (2010). Managing corporate sustainability and CSR: a framework combining values, strategies and instruments. In *Corporate Responsibility Research Conference 2010 (pp. 15-17)*. Institute for System Science, Innovation & Sustainability Research University of Graz, Austria.
- Bernard, M. (2013). *Key performance indicators (KPI) : The 75 measures every manager needs to know*. New York: Pearson.

- Bezemer, P., Maassen, G. F., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating the development of the internal and external service tasks of non-executive directors: The case of the Netherlands (1997-2005). *Corporate Governance: An International Review*, 15, 1119-1129.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
doi: doi:10.1108/13673270110384419
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25, 17-27.
- Brown, S., & Squire, B. (2006). Mass customization: The key to customer value?. *Production Planning and Control*, 15(4), 459-471.
- BSC Designer (2016). *Success factors and leading metrics vs lagging Indicators*. Retrieved from <https://bscdesigner.com/leading-vs-lagging.htm>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chen, C., & Cheng, L. (2012). A study on mobile phone service loyalty in Taiwan. *Total Quality Management and Business Excellence*, Doi: 10.1080/14783363.2012.661129
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- China Mobile. (2017). *Annual Report 2017*. Retrieved from <http://www.chinamobileltd.com/en/ir/reports/ar2017.pdf>
- China Telecom. (2017). *Annual Report 2017*. Retrieved from <https://www.chinatelecom-h.com/en/ir/report/annual2017.pdf>
- Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human capital*. New York: Warner Book.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98-107.
- Deutsche Telekom. (2017). *The 2017 financial year*. Retrieved from <https://www.annualreport.telekom.com/site0218/home.html>

- Deloitte HR Capital. (2017). *The digital transformation in HR*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capitaltrends/2017/digital-transformation-in-hr.html>
- Didia, J. U. D., & Gladson, N. N. (2015). Sales integration and business performance in the telecommunication industry in Nigeria. *Journal of Marketing and Consumer Research* 11, 1-12.
- Doktorgrades, Z. E. (2013). *Factors for revenues and market share growth in the mobile telecommunications industry*, Dissertation, Universität Ulm.
- Dwivedi, H. (2011). Leadership through innovation and creativity in marketing strategies of indian telecom sector: A case study of airtel using factor analysis approach. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 122-135.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), DOI: 10.1504/EJIM.2009.028848
- Ekrem, C., Hasan, A., & Fazıl, K. (2005). *Critical success factors in new product development*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/CRITICAL-SUCCESS-FACTORS-IN-NEW-PRODUCT-DEVELOPMENT-Cengiz-Ayyildiz/7742cd56b3e94690925ee5ec857c5a801fbf213c#citing-papers>
- Elvira, T., & Shpëtim, Ç. (2015). An empirical investigation of customer loyalty in telecommunication industry in Albania. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSEER Publishing, Rome-Italy*, 6(1), S1.
- Eshghi, A., Houghton, D., & Topi, H. (2007). Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry. *Telecommunications policy*, 31(2), 93-106.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Futrell, C. (2006). *Fundamentals of marketing* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gabriela, C., & Florin, D. (2015). Success factors of new product launch: The case of iphone launch. *International Journal of Economics and Finance*, 7(5), 2015 ISSN 1916-971X E-ISSN 1916-9728.

- Gould, A. M., & Desjardins, G. (2015). A spring-clean of Michael Porter's Attic: The Canadian telecommunications sector as an exemplar of refurbished generic strategy. *Competitiveness Review*, 25(3), 310-323.
- Grant, D. (2008). *Grant 2008 in Bessong and Charles 2012 observed that*. Retrieved from <https://www.coursehero.com/file/p134ntkk/Grant-2008-in-Bessong-and-Charles-2012-observed-that-the-Accounting-Standard/>
- Guan, C. (2016). *Chinese telecommunications giant*. Huawei: Strategies to Success.
- Gul, Z. (2015). Impact of employee commitment on organizational development. *FWU Journal of Social Sciences*, 9(2), 117-124.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59.
- Holland, J. K., Erickson, B., & Widmar, D. A. (2013). *Precision agricultural services dealership survey results*. Retrieved from <https://agribusiness.purdue.edu/wp-content/uploads/2019/08/rs-11-2013-holland-erickson-widmar-d-croplife.pdf>
- Hooghiemstra, R., & Van Manen, J. (2004). The independence paradox: (Im) possibilities facing non-executive directors in the Netherlands. *Corporate Governance: An International Review*, 12, 314-324.
- Hugo, Z., Vlado, D., & Miha, S. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144-165.
- IAESB. (2010). *Hand book of international education pronouncements 2010 edition*. New York: IFAC.
- Jackie, W. D. (2009). *The relationship of organizational culture to balanced scorecard effectiveness*. Dissertations of D.B.A, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, USA.
- Jerbashian, V., & Kochanova, A. (2012). The impact of telecommunication technologies on competition in services and goods markets: empirical evidence. *The Scandinavian Journal of Economics*, 119(3) 628-655.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 6(January–February), 71-79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using balanced scorecard to create corporate synergy*. Boston: Harvard Business School.
- Katherine, J. Yang, L., Hang, P., Jason, S., & Hoang, T. (2012). *The Innovative Success that is Apple, Inc.* Theses, Dissertations and Capstones. 418.
- Khan, S., & Afsheen, S. (2012). Determinants of customer satisfaction in telecom industry a study of telecom industry peshawar KPK Pakistan. *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(12)12833-12840.
- Kim, M., Park, M. C., & Jeong, D. H. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication service. *Telecommunication Policy*, 28, 145-159.
- Konsta, K., & Plomaritou, E. (2012). Key performance indicators (kpis) and shipping companies performance evaluation: The case of greek tanker shipping companies. *International Journal of Business and Management*, 7(10), 142-155.
- Ladislav, M. (2017). Key elements of strategy in the telecommunication industry-overview of discussion. *Business Trends*, 7(3), 60-71.
- Litten, J. P., Vaughan, A., & Cris Wildermuth, C. (2011). The fabric of engagement: The engagement and personality of managers and professionals in human and developmental disability services. *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation* 10(3), 189-210.
- Lo, M., & Han, D. (2014). Exploring competitive strategies of china ceramic tile industrial cluster in global economy. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 11-18. doi: 10.4236/jss.2014.23003
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2008), 3-30.

- Macmillan, T. T. (1971). The delphi technique. In *Paper Presented at The Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development* (May 3-5). Ca: Monterey.
- Mansfield, G. M., & Fourie, L. C. H. (2004). Strategy and business models-strange bed-fellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 35(1), 35-44.
- Margarita, I. (2016). Marketing mix theoretical aspects. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 4(6), 25-37.
- MBASchool. (2017). *Top 10 Telecom Companies in the World 2017*. Retrieved from <https://www.mbaskool.com/fun-corner/top-brand-lists/17190-top-10-telecom-companies-in-the-world-2017.html>
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21.
- Moerland, P. W. (1995). Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 26(1), 17-34.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allenet, J. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Muhammad, E. M. (2012). Impact of brand image, service quality and price on customer satisfaction in Pakistan telecommunication sector. *International Journal of Business and Social Science*, 3(23), 1-7.
- Muhammad, I., Mohammad, F. S., & Noor, U. H. (2016). How important is customer satisfaction? quantitative evidence from mobile telecommunication market. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 1-13.
- Muneer, Z. (2012). *Strategic management in the telecom industry to create competitive advantage*. Universidade de Aveiro Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial (pp. 1-340).
- Munusamy, J., Chelliah, S., & Mun, H. W. (2010). Service quality delivery and its impact on customer satisfaction in the banking sector in Malaysia. *Int. J. Innovat. Technol*, 1, 398-404.

- Nenickova, H. (2011). *Critical success factors for ITIL best practices usage*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228867630_Critical_success_factors_for_ITIL_best_practices_usage
- Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT). (2016). *Annual report 2016*. Retrieved from https://www.ntt.co.jp/ir/library_e/annual/pdf/annual_report_16.pdf
- Olalekan, D. O., Babatunde, A. M., & Ishola, O. W. (2015). Advertising and consumer choice of telecommunication services in Nigeria. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 37-49.
- Orange. (2016). *2016 Integrated annual report*. Retrieved from <https://www.orange.com/en/Group/Individual-shareholders/News/Archives/Integrated-annual-reports>
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. E. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2), 214-227.
- Parmenter D., (2007). *Key performance indicators, developing, implementing and using winning KPIs*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Parnell, J. A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1), 5-31.
- Patricia, O. P., & Miltiadis, D. L. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48-55.
- Phavy O. (2013). New service development process in telecom industry. Master of Science Thesis MMK 2013:137 KTH Industrial Engineering and Management Machine Design SE-100 44. Stockholm, SWEDEN, pp.1-101.
- Poh, L. S., & Mohayidin, M. G. (2011). Competitive Pricing Strategies of Low Cost Airlines in the Perspective of Game theory. In *Conference: 2011 International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR vol.10*. Singapore: IACSIT Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2010). *Innovation Leadership: Creating the Landscape of Healthcare*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Procter, T. (2000). *Strategic marketing*. London: Routledge.

- Rafiullah, K., Sarmad, K., Rifaqat, Z., & Shahid, K. (2012). Future internet: The internet of things architecture, possible applications and key challenges. In *2012 10th International Conference on Frontiers of Information Technology (FIT 2012)*, 1, 257-260.
- RAPIDBI, (2014). *Critical success factors CSF-Analysis*. Retrieved from <http://rapidbi.com/criticalsuccessfactors/>
- Reh, F. J. (2014). *Management and leadership expert*. New York: Sage.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbel, T. (2010). *Organizational behaviour*. Retrieved from <https://www.studocu.com/en/book/organizational-behaviour/stephen-p-robbins-timothy-a-judge-dr-timothy-campbell/46689>
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives define their own data needs. *Harvard Business Review* 57, 81-92.
- Ronald, D. D.(1961). *Management information crisis*. Boston, Mass: Harvard Business School.
- Sangmoon, P., & Zong-Tae, B. (2007). New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 81-105.
- Schuler, R.S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16, 1-25.
- Schweizer, L. (2005). Concept and evolution of business models. *Journal of General Management*, 31(2), 37-56.
- Seyedeh, K. T., Jayaraman, K., Ishak, I., & Mohammad, I. (2013). Service innovation management on market performance through relevancy of market conditions: Guide to telecommunications industry, Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4): 241-252.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2007). *Human resource management*. Mason: Thomson South-Western.
- Solomon, L. L., & Nicholas, K. L. (2012). Effect of innovation strategies on performance of firms in the telecommunication sector in Kenya. *IJMBS*, 2(3), ISSN: 2230-9519.

- Sordi, J. O., & Azevedo, M. C. (2008). Análise de competências individuais e organizacionais à prática de gestão do conhecimento. *Revista RBGN, São Paulo, 10(29)*, 391-407.
- Stephanie Christine, G. F. (2008). *the link between learning culture and organizational performance in organizations using the balanced scorecard*. Dissertation of Ph.D. New Mexico University
- Taipaleenmaki, J., & Ikaheimo, S. (2013). On the convergence of management accounting and financial accounting-the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems, 14(4)*, 321-348.
- Tanwar, R. (2013). *Porter's generic competitive strategies*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/315614113_Porter's_Generic_Competitive_Strategies
- Telefonica. (2017). *2017 Integrated annual report*. Retrieved from https://www.telefonica.com/en/web/about_telefonica/publications/previous-annual-reports/2017
- The Higher Education Academy. (1998). *General transferable skill report*. Retrieved from <http://www.ukcle.ac.uk/resources/learning-and-learner-support/definitions>
- Uddin, M. B., & Akhter, B. (2012). Customer satisfaction in mobile phone services in Bangladesh: A survey research. *Management and Marketing Journal, X(1)*, 20-36.
- United States International Trade Commission. (2017). Global digital trade 1: Market opportunities and key foreign trade restrictions. *United States International Trade Commission Publication 4716*, 332-561.
- Van Ees, H., Huse, M., & Gabrielsson, J. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review, 17*, 307-319.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics, 44(2-3)*, 107-119.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment; A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. VA: SHRM Foundation.
- Verizon. (2016). *Annual report 2016, building a connected world 2016 annual report*. Retrieved from https://www.verizon.com/about/sites/default/files/annual_reports/2016/downloads/Verizon-AnnualReport2016.pdf

- Verma, M. D., & Nayak, S. (2014). Employee retention through employee engagement: Observation from telecom sector. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(4), 189-196.
- Vodafone. (2017). *Annual report 2017*. Retrieved from https://www.companyreporting.com/sites/default/files/annual-report-index/vodafone-group-annual-report-2017_0.pdf
- Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). Wollongong, Australia: Theori.
- Wernerfelt, B., & Karnani, A. (2007). *Competitive strategy under uncertainty*. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/ambpp.1984.4978193>
- Yamane, T. (1976). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.
- Zattoni, A., & Cuomo, F. (2010). How independent, competent and incentivized should non-executive directors be? An Empirical investigation of good governance codes. *British Journal of Management*, 21, 63-79.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง: รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย
กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

เรียน พนักงานบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน)

เนื่องด้วยดิฉัน นางสาวลดาภัทร หมั่นกลาง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่านเพื่อมาสนับสนุนแนวคิดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ดังนั้นดิฉันจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 1) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ 2) ทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงินและการบัญชี 3) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญด้านการควบคุม 4) ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรม 5) ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน 6) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร

ตอนที่ 3 ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ภาพลักษณ์องค์กร 3) ส่วนแบ่งทางการตลาด 4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) รายได้ที่เพิ่มขึ้น 6) การเติบโตของลูกค้ารายใหม่

ตอนที่ 4 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

2. โดยผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อท่านและองค์กร

ทั้งนี้ดิฉันขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพขององค์กรและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ชื่อ-นามสกุล.....

ชื่อหน่วยงาน.....

2. เพศ

1. () เพศชาย

2. () เพศหญิง

3. อายุ

1. () 20-30 ปี

2. () 31-40 ปี

3. () 41-50 ปี

4. () 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. () ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. () ปริญญาตรี

3. () ปริญญาโท

4. () ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน

1. () 1-10 ปี

2. () 11-20 ปี

3. () 21-30 ปี

4. () 31-40 ปี

5. () 41-50 ปี

6. () มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน

1. () ระดับพนักงาน

2. () ระดับหัวหน้าส่วน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม (สำหรับในมุมมองของพนักงานและหัวหน้าส่วนในองค์กร)

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นที่มีอยู่และ/หรือ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- คะแนน 1 หมายถึง ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด
- คะแนน 2 หมายถึง ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นน้อย
- คะแนน 3 หมายถึง ส่งผลต่อความความคิดเห็นปานกลาง
- คะแนน 4 หมายถึง ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นมาก
- คะแนน 5 หมายถึง ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นมากที่สุด

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| | | มากที่สุด 5 | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 |
| 1 | ทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ (Strategic skills and expertise) | | | | | |
| | ด้านการขาย | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมุ่งให้ ความสำคัญด้านการตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีบริการเสริม ให้กับลูกค้าเพื่อเพิ่มความหลากหลายในบริการ | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ ดีกับ ลูกค้า นำมาซึ่งความไว้วางใจต่อกัน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านส่งมอบความมี ประสิทธิภาพที่ดีให้กับลูกค้า โดยมีความเป็น มืออาชีพในการทำงาน ความรอบรู้ด้าน ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ให้กับลูกค้า | | | | | |

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| | | มากที่สุด 5 | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 |
| | ด้านธุรกิจของลูกค้า | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีลูกค้า (ARPU) สูง เพราะลูกค้าที่มีรายได้สูงจะทำให้ องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้นตามมา แสดงให้ เห็นถึงความสามารถในการเพิ่มฐานลูกค้าที่มี เสถียรภาพ | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านและพนักงาน ในองค์กร มีความมุ่งมั่นและทุ่มเททำงาน ให้บริการตาม ความคาดหวังของลูกค้าที่คาดว่าจะได้รับการ บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านสร้าง ประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า โดยการส่งมอบ คุณภาพในการให้บริการและมุ่งมั่น ที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงธุรกิจของลูกค้า โดยมีโครงสร้าง ทางธุรกิจรองรับและช่วยสนับสนุนความ ต้องการของลูกค้า | | | | | |
| | อุตสาหกรรมทางด้านการตลาด (การแข่งขัน และลูกค้า) | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมุ่งเน้นการ ขยายกลุ่มลูกค้าตลาดบ้าน เพื่อเป็นการ ยกระดับความเร็วและคุณภาพของเครือข่าย | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมุ่งเน้นตลาด ส่วนบุคคล ซึ่งจะทำให้มีส่วนแบ่งการตลาด และรายได้ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว | | | | | |

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมุ่งเน้นขยายตลาดองค์กร โดยมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อเป็นการเพิ่มฐานลูกค้าให้มีมากขึ้น | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมุ่งเน้นตลาดธุรกิจ โดยองค์กรมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างแรงผลักดันให้กับตลาดธุรกิจเกิดใหม่ และขยายฐานลูกค้าของธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ | | | | | |
| | ผู้เข้าร่วมตลาด | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีจำนวนหุ้นส่วนเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการชั้นนำระดับโลก และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นของเราต่อไป | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าทางธุรกิจ | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการดำเนินงานข้ามธุรกิจมีการแตกสายการผลิตใหม่ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการรายใหม่ และ SMEs ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจในท้องถิ่น | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการขยายการลงทุนเพื่อสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น | | | | | |

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการเงิน และการบัญชี | | | | | |
| | การบริหารความเสี่ยง | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านเพิ่ม ประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการ ดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถ ในการทำกำไรให้กับองค์กร | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการขยาย ธุรกิจเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการให้มาก ขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการประเมิน ความเสี่ยงในการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีนโยบาย ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิด เกี่ยวกับการละเมิดสิทธิและการรักษาความ ปลอดภัยของระบบเครือข่าย | | | | | |
| | ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและระบบ | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีผลการ ดำเนินงานด้านการเงินที่ดี โดยมีรายได้และ ผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการดำเนินงาน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความ แข็งแกร่งในด้านการบริหารกระแสเงินสด | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และ สามารถสร้างรายได้ให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง | | | | | |

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | ด้านตลาดทุนและการเงิน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความเข้มแข็ง ทางด้านเงินทุน เพราะจะช่วยเร่งพัฒนาบริการ ด้วยการเพิ่มความสามารถในการลงทุน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีมาตรฐานและ ระเบียบวิธีปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและป้องกันการ ทุจริตในองค์กร | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านเป็นผู้นำด้าน ต้นทุนการดำเนินงานเมื่อเทียบกับ อุตสาหกรรมเดียวกัน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีช่องทางการ ลงทุนที่หลากหลาย โดยเพิ่มช่องทางการลงทุน เพื่อลดความเสี่ยงจากอุตสาหกรรมเดียวกัน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีแผนการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำกำไรในระยะยาว | | | | | |
| 3 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางการ ควบคุม (Control skills and expertise) | | | | | |
| | การบริหารจัดการ | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการรักษา ตำแหน่งผู้นำทางด้านโทรคมนาคมไว้ อย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี | | | | | |
| | กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการส่งเสริม การแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรม | | | | | |

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการแสดง นโยบายและทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้เห็น ถึงอัตราการทำกำไรในอนาคต | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการประกัน ผลตอบแทนจากการลงทุน | | | | | |
| | คณะกรรมการกำกับดูแล | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นที่ จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมขององค์กร | | | | | |
| | ท่านต้องการให้ท่านต้องการให้องค์กรของ ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะรักษาระดับการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีและการควบคุมภายในอย่าง เข้มงวด เพิ่มความโปร่งใสในทุกกระบวนการ ทำงาน | | | | | |
| 4 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้าน นวัตกรรม (Innovation skills and expertise) | | | | | |
| | เทคโนโลยีใหม่ | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการปรับ กระบวนการทำงานเข้าสู่ยุคดิจิทัล | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านเป็นผู้นำในการ เชื่อมต่อและบริการครบวงจร | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีระบบ เครือข่าย 4G ครอบคลุมในทุกพื้นที่ เพื่อส่ง มอบคุณภาพบริการให้กับลูกค้า | | | | | |

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเสนอบริการแบบครบวงจรให้กับลูกค้า | | | | | |
| | ด้านโทรคมนาคม | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการดำเนินงานร่วมกับคู่ค้าในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อร่วมกันพัฒนาและปรับปรุง | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านเป็นผู้นำในธุรกิจรอดแบบด์ที่มีการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านเป็นผู้นำด้านโครงข่าย และ โครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคม | | | | | |
| | ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยี | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างความได้เปรียบของเครือข่าย เพื่อให้เป็นที่หนึ่งในประเทศไทย | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านดำเนินธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง | | | | | |

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน (Sustainability expertise) | | | | | |
| | ทักษะทางสังคม | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีเสรีภาพในการแสดงออกนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีรูปแบบการสื่อสารผ่านกิจกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม | | | | | |
| | แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีสัญญาจ้างที่มีความเหมาะสมและเป็นธรรม | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการจ้างงานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล | | | | | |
| | การบริหารการเปลี่ยนแปลง | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านสร้างความหลากหลายในการทำงาน เช่น ส่งเสริมให้มีผู้บริหารในระดับส่วนต่าง ๆ ที่เป็นผู้หญิง | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Path) โดยผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโตใหม่ ๆ ในองค์กร | | | | | |

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| | | มากที่สุด 5 | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 |
| | การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรม | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการองค์กรด้านการบริหารจัดการคนเก่งและการดูแลรักษาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความเข้าใจการปฏิรูปเชิงลึก เช่น การเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเติบโตขึ้น โดยได้รับแรงหนุนจากการก้าวสู่ยุคดิจิทัล | | | | | |
| | การพัฒนาอย่างยั่งยืน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านส่งมอบบริการที่ดีให้กับชุมชนเพื่อเป็นการร่วมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการจัดการด้านจริยธรรมและคุณธรรม | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นและพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีความมุ่งมั่นประกอบธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านส่งเสริมชุมชนที่อ่อนแอ ให้กลายเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง | | | | | |

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กร | | | | | |
| | สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจพนักงาน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านดูแลสถานะ อนามัยความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของ พนักงาน | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการปรับปรุง สวัสดิการเพื่อให้พนักงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ ดีขึ้น | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีสถานที่ที่ดี ในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความสุขในการ ทำงาน | | | | | |
| | การเสริมสร้างทีมงานของเรา | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีแนวทางการ พัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน โดยการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความ ชำนาญ | | | | | |
| | ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีการเตรียมคน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้มี ความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน | | | | | |
| 7 | องค์ประกอบปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การเติบโต ของธุรกิจ) | | | | | |
| | ท่านคิดว่า ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นความสำเร็จขององค์กร | | | | | |
| | ท่านคิดว่า ภาพลักษณ์องค์กร เป็นความสำเร็จ ขององค์กร | | | | | |

| ข้อ | รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ อุตสาหกรรมโทรคมนาคม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | ท่านคิดว่า ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น เป็นความสำเร็จขององค์กร | | | | | |
| | ท่านคิดว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็น ความสำเร็จขององค์กร | | | | | |
| | ท่านคิดว่า รายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็นความสำเร็จ ขององค์กร | | | | | |
| | ท่านคิดว่า การเติบโตของลูกค้ารายใหม่ เป็น ความสำเร็จขององค์กร | | | | | |

ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อรูปแบบในการบริหาร
จัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ตรีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากแนวคิดของผู้วิจัยที่ท่านมีความต้องการให้องค์กรของท่านได้
เพิ่มปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์และจะส่งผลทำให้รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของ
อุตสาหกรรมโทรคมนาคม ตรีศึกษา บริษัท

ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

นางสาวลลดาภัทร หมั่นกลาง

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผลการตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

เรื่อง: รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ในประเทศไทย
กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) ผู้วิจัยทำการวัดความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงตรงของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยจะนำค่าหรือคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อมาวิเคราะห์กับคะแนนรวมของคำถามในส่วนที่ 2 เนื่องจากเป็นแบบสอบถามประเภทให้คะแนนตามลำดับแบบ ลิเคิร์ต (Likert scale) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ช่วยในการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยสามารถแปลความหมายของข้อมูลที่คำนึงถึงค่า Alpha ว่ามีผลในการวัดที่น่าเชื่อถือ คือ ถ้าแบบสอบถามมีค่าใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่าแบบสอบถามนั้นมีความเชื่อถือระดับสูงและจะต้องมีค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมากกว่า 0.7 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550)

| ลำดับ | แนวคิด/ ทฤษฎี | ตัวแปรสังเกตได้ | จำนวน ข้อคำถาม | Cronbach's alpha coefficient |
|-------|--|---|-------------------|---------------------------------|
| 1 | ทักษะและความเชี่ยวชาญ ทางด้านกลยุทธ์ | ด้านการขาย | 4 | 0.710 |
| | | ด้านธุรกิจของลูกค้า | 4 | 0.749 |
| | | อุตสาหกรรมทางการตลาด (การแข่งขันและลูกค้า) | 4 | 0.749 |
| | | ผู้เข้าร่วมตลาด | 4 | 0.724 |
| | | รวม | 16 | |
| 2 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ ทางการเงินและการบัญชี | การบริหารความเสี่ยง | 4 | 0.738 |
| | | ด้านตัวชี้วัดทางการเงินและ ระบบ | 3 | 0.714 |
| | | ด้านตลาดทุนและการเงิน | 5 | 0.732 |
| | | รวม | 12 | |
| 3 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ ด้านการควบคุม | การบริหารจัดการ | 2 | 0.801 |

| ลำดับ | แนวคิด/ ทฤษฎี | ตัวแปรสังเกตได้ | จำนวน ข้อคำถาม | Cronbach's alpha coefficient |
|-------|--|---|-------------------|---------------------------------|
| | | กฎหมายและกฎหมายการแข่งขัน | 3 | 0.826 |
| | | คณะกรรมการกำกับดูแล | 2 | 0.801 |
| | | รวม | 7 | |
| 4 | ด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ ทางด้านนวัตกรรม | เทคโนโลยีใหม่ | 3 | 0.744 |
| | | การพัฒนาระบบดิจิทัลที่ดี | 2 | 0.801 |
| | | ด้านโทรคมนาคม | 3 | 0.835 |
| | | ความสามารถในการวิจัยและ พัฒนา | 3 | 0.815 |
| | | รวม | 11 | |
| 5 | ด้านความเชี่ยวชาญอย่างยั่งยืน | ทักษะทางสังคม | 2 | 0.749 |
| | | แนวทางการบริหารทรัพยากร มนุษย์ | 2 | 0.815 |
| | | การบริหารการเปลี่ยนแปลง | 3 | 0.705 |
| | | การเปลี่ยนแปลงองค์กรและ วัฒนธรรม | 2 | 0.753 |
| | | การพัฒนาอย่างยั่งยืน | 7 | 0.736 |
| | | รวม | 16 | |
| 6 | ด้านการสร้างความผูกพันกับ องค์กร | สวัสดิการที่เพียงพอและจูงใจ พนักงาน | 3 | 0.738 |
| | | การเสริมสร้างทีมงานของเรา | 2 | 0.747 |
| | | รวม | 5 | |
| 7 | องค์ประกอบปัจจัยสู่ ความสำเร็จ (การเติบโตของ ธุรกิจ) | ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านภาพลักษณ์องค์กร ด้านส่วน แบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ด้าน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านรายได้ ที่เพิ่มขึ้น ด้านการเติบโตของ ลูกค้ารายใหม่ | 6 | 0.868 |
| | | รวม | 6 | 0.868 |
| | | สรุปค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามทั้งฉบับ | 73 | 0.888 |