

**ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา
หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค**

นายสมชาย แสงจันทร์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Competency of Organization: A Case Study of
Construction and Maintenance
Provincial Electricity Authority**

Mr. Somchai Sauwjuntuk

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University**

2010

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา หน่วยงานธุรกิจ
ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ผู้ศึกษา นายสมชาย แฉวจันทิก รหัสนักศึกษา 2513000147 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2553

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2) เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นบุคลากรของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 988 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีของทาโร ยามาเน่ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานใช้ การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ผลการศึกษาพบว่า (1) ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยมีการเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการสร้างทีมงานและภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความสามารถหลักและการเรียนรู้พัฒนา ด้านแนวทางในการดำเนินงานและกลยุทธ์ ด้านผลประโยชน์และการเงิน ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพนวัตกรรม การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (2) การเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลอื่น ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งงาน รายได้จากการทำงาน และระยะเวลาในการทำงาน มีความสามารถทางการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ ความสามารถทางการแข่งขัน หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา
หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้รับการอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รอง
ศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ และแนะแนวทางใน
การศึกษาตลอดมาจนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณะอาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราชทุกท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่กรุณาให้ความรู้ ตลอดจนผู้แต่งตำราและเอกสาร
ต่างๆ ที่ผู้วิจัยใช้อย่างยิ่งในการศึกษาค้นคว้าอิสระ และขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรของ
หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการ
ตอบแบบสอบถาม เพื่อทำการวิจัยครั้งนี้

ท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจ
ช่วยเหลือ และสนับสนุน ตลอดจนเพื่อนๆ เพื่อนๆ ที่ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ด้วยกัน
จนทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้

สมชาย แสงจันทร์ทิพย์

กันยายน 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวความคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ในการวิจัย	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	6
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	57
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	59
การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล	61
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	61
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล	64
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสามารถทางการแข่งขัน	68
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	78
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ผลข้อเสนอแนะ	127

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	129
สรุปการวิจัย	132
อภิปรายผลการวิจัย	139
ข้อเสนอแนะ	144
บรรณานุกรม	148
ภาคผนวก	155
ก ประวัติ รูปแบบการบริหารงาน และ โครงสร้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และ สายงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	156
ข แบบสอบถามการวิจัย	163
ประวัติผู้ศึกษา	169

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 59
ตารางที่ 3.2	การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 61
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล..... 65
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้าน แนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์..... 68
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสามารถทางการแข่งขัน ด้าน คุณภาพ..... 69
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสามารถในการแข่งขัน ด้าน ประสิทธิภาพ..... 70
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้าน นวัตกรรม..... 71
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้าน การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า..... 72
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้าน วัฒนธรรมองค์กร..... 73
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้าน ความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา..... 74
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้าน ผลประกอบการและการเงิน..... 75
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้าน ทักษะการบริหาร การสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ..... 76
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสามารถทางการแข่งขันรวม 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงาน และกลยุทธ์ ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ด้าน วัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา ด้านผล ประกอบการและการเงิน และ ด้านการบริหารและภาวะผู้นำ 77

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศ.....	78
ตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ.....	82
ตารางที่ 4.14 การทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ โดยรวมทุกด้าน เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ.....	87
ตารางที่ 4.15 การทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ ด้านทักษะการบริหาร การสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ.....	88
ตารางที่ 4.16 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา.....	90
ตารางที่ 4.17 การทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ ภาพรวมทุกด้าน เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา... ..	96
ตารางที่ 4.18 การทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันฯ ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า เป็นรายคู่ จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	97
ตารางที่ 4.19 การทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันฯ ด้านวัฒนธรรม องค์กร เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	98
ตารางที่ 4.20 การทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันฯ ด้านผล ประกอบการและการเงิน เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	99
ตารางที่ 4.21 การทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันฯ ด้านทักษะการ บริหาร การการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา... ..	100
ตารางที่ 4.22 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	101
ตารางที่ 4.23 การทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันฯ ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.24 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับรายได้.....	108
ตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุงาน.....	114
ตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุงาน.....	119
ตารางที่ 4.27 การทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ ภาพรวมทุกด้าน เป็นรายคู่ จำแนกตามหน่วยงาน.....	125
ตารางที่ 4.28 การทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ ในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้า เป็นรายคู่ จำแนกตามหน่วยงาน.....	126
ตารางที่ 4.29 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนของแบบสอบถามปลายเปิด.....	127
ตารางที่ 4.30 แสดงข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด.....	127
ตารางที่ 5.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	131

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาความสามารถทางการแข่งขัน	3
ภาพที่ 2.1 Iceberg Model	9
ภาพที่ 2.2 แสดงสมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ	10
ภาพที่ 2.3 แสดงการกำหนดสมรรถนะ	11
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของความสามารถองค์กร	12
ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างการกำหนด Competency Model	14
ภาพที่ 2.6 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยนวัตกรรม	25
ภาพที่ 2.7 แสดงการหมุนเวียนของลูกหนี้	45
ภาพที่ 2.8 Competency Framework	51
ภาพที่ 6.1 โครงสร้างองค์กร	160
ภาพที่ 6.2 โครงสร้างหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	162

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่สภาวะแวดล้อม สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงแนวโน้มการรวมตัวกันของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวาง ต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้การค้าและการลงทุนเปลี่ยนไปแบบเสริมมากยิ่งขึ้น การลดกำแพงทางด้านภาษี การอ้อมตัวของตลาดที่รวดเร็ว และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทำให้สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คาดการณ์ได้ยาก มีการแข่งขันสูง บริษัทต่างชาติสามารถเข้ามาแข่งขันในประเทศได้ง่ายขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาการจัดการเพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและพร้อมรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น ซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง

ไฟฟ้ามีบทบาทอันสำคัญยิ่ง ต่อความเจริญก้าวหน้า ในทุก ๆ ด้านของประเทศ เนื่องจากไฟฟ้าเป็นส่วนหนึ่ง ในโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทุกประเภท การสร้างผลผลิตและช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมอย่างต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจโดยส่วนมากไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า ถ้าไฟฟ้าเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ดังนั้นหากผู้ผลิตไฟฟ้าและผู้จำหน่ายไฟฟ้า ซึ่งเป็นองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว มีระบบการจ่ายไฟฟ้ามีมาตรฐานและมีความเชื่อถือได้ คุณภาพไฟฟ้าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ไม่มีเหตุการณ์ในกรณีที่เกิดดับ ไฟฟ้าตกหรือดับ ก็จะมีส่วนช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจ ในภาคเอกชนต่าง ๆ ภายในประเทศสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค นอกจากดำเนินธุรกิจหลักในด้านการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าแล้ว การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคยังมีหน่วยงานย่อยภายในคือ หน่วยงานก่อสร้างและบำรุงรักษา ที่ทำหน้าที่ในการให้บริการงานที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้า เช่น การก่อสร้าง การบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าและสถานีไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูงจากบริษัทเอกชนทั้งภายในและภายนอกประเทศ ดังนั้น การที่ชกจูงให้ผู้ใช้ไฟฟ้าหรือผู้ประกอบการเลือกใช้งานบริการจากหน่วยงานฯ จึงจำเป็นอย่าง

ยิ่งที่หน่วยงานจะต้องบรรลุถึงการมีความสามารถทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้ไฟฟ้า ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเลือกใช้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา เป็นหน่วยงานหนึ่งของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับให้บริการเกี่ยวกับงานก่อสร้างและบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าแก่ลูกค้า โดยมีการให้บริการเกี่ยวกับ

1. บริการก่อสร้างสถานีไฟฟ้า
2. บริการก่อสร้างระบบสายส่งไฟฟ้า
3. บริการซ่อม-บำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้า
4. บริการบำรุงรักษาเขื่อนพลังน้ำขนาดเล็ก
5. บริการส่งจุดร้อน
6. บริการติดตั้งอุปกรณ์รีเลย์
7. บริการทดสอบมิเตอร์
8. บริการทดสอบ CT / VT
9. บริการทดสอบหม้อแปลงระบบ 22- 33 kV กรณี Temperature Rise Test
10. บริการทดสอบหม้อแปลงระบบ 115 kV
11. บริการทดสอบ Underground Cable
12. บริการรับเป็นที่ปรึกษาทางด้านก่อสร้าง บำรุงรักษา ระบบไฟฟ้า สถานีไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้า
13. บริการอื่นๆ เช่น ผลิตเป็นฉนวนระบบแรงสูง ผลิตเครื่องมือบิบทลอดต่อสาย ผลิตชุดควบคุมเครื่องจักรกล บริการตรวจสอบเครื่องจักรกลตามมาตรฐานอุตสาหกรรม และการจัดหาอะไหล่เครื่องจักรกล

การที่หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามภารกิจดังกล่าวนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีความสามารถทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และในฐานะที่ผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานคนหนึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา ซึ่งในอนาคตคาดว่าจะมีหน่วยงานที่มีแนวโน้มในการจัดตั้งเป็นบริษัทลูกของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะวัดความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในปัจจุบันอยู่ในระดับใด และมีความพร้อมสำหรับการแข่งขันและสนับสนุนผู้ประกอบการต่าง ๆ เพื่อรับมือกับสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในอนาคตหรือไม่ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จาก

การศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานในอนาคตของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และมีส่วนช่วยในการพัฒนาประเทศต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

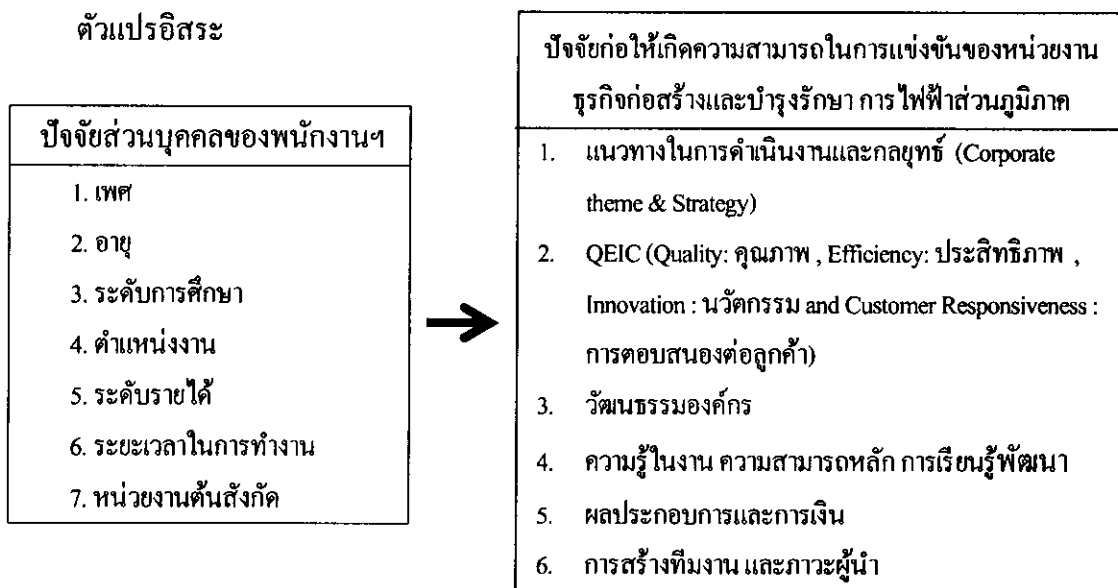
2.1 เพื่อศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของสาขางานก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถทางการแข่งขันที่เพียงพอในอนาคต

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน

4. สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ ที่มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งที่ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินงานของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษาและสำรวจคือ พนักงานทุกคนในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ มีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 988 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา เริ่มตั้งแต่ 17 กรกฎาคม 2553 ถึง 30 กันยายน 2553

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร โดยแบ่งตัวแปรออกเป็น 2 ส่วนคือ

5.4.1 **ตัวแปรอิสระ** ประกอบด้วยตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานฯ ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ตำแหน่งงาน 4) ระดับการศึกษา 5) ระดับรายได้ 6) ระยะเวลาในการทำงาน 7) หน่วยงานต้นสังกัด

5.4.2 **ตัวแปรตาม** เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) แนวทางในการดำเนินงานและกลยุทธ์ 2) คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) ความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้พัฒนา 5) ผลประกอบการและการเงิน 6) การสร้างทีมงานและภาวะผู้นำ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

- คะแนนระดับ 5 หมายถึง องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันสูงมาก
- คะแนนระดับ 4 หมายถึง องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันสูง
- คะแนนระดับ 3 หมายถึง องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันปานกลาง
- คะแนนระดับ 2 หมายถึง องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันน้อย
- คะแนนระดับ 1 หมายถึง องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันน้อยมาก

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและกลุ่มลูกค้า โดยมีความสามารถในการส่งมอบคุณค่า และจะต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่าอย่างไรแก่ลูกค้า ซึ่งองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันประกอบด้วย คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวว่าเป็นไปในทิศทางใด เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

6.2 องค์กร หมายถึง หน่วยทางสังคมที่รู้จักกัน และมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกัน ก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุในเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งองค์กรสำหรับการศึกษาในที่นี้จะหมายถึงหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

6.3 สำนักงานใหญ่ (Head Office) หมายถึง สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 200 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร จังหวัดกรุงเทพมหานคร

6.4 ผู้บริหาร (Executives) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ระดับ 8, 9 , ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง , รองผู้อำนวยการกอง , ผู้อำนวยการกอง , ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย , รองผู้อำนวยการฝ่าย , ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ

6.5 พนักงาน (Employees) หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งพนักงานในระดับ 1 – 7

7. ประโยชน์ในการวิจัย

7.1 องค์กรสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

7.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสายงานอื่น ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หรือในหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการดำเนินกิจการประเภทเดียวกันหรือคล้าย ๆ กัน

7.3 ทำให้ผู้ศึกษามีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์การแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

7.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันสูงและต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน อันจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ผู้บริหารจำเป็นมีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรทางการจัดการ อันประกอบด้วย บุคลากร (Man) เครื่องจักร (Machine) วัสดุคิบ (Material) เงิน (Money) การจัดการ (Management) และตลาด (Market) ที่ดี การที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตไปข้างหน้าอย่างมั่นคง องค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสามารถ ส่งมอบคุณค่า และความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ จะต้องมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการกำกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลผ่านทางกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการของธุรกิจด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

เพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษา และวิธีที่ใช้ในการศึกษา เรื่อง “ความสามารถทางการแข่งขันของ หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอเสนอ รายละเอียดสำหรับการศึกษาและค้นคว้าดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

- 1.1 ความสามารถทางการแข่งขัน
- 1.2 คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
- 1.3 แนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์
- 1.4 วัฒนธรรมองค์กร
- 1.5 ความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้พัฒนา
- 1.6 ผลประกอบการและการเงิน
- 1.7 การสร้างทีมงานและภาวะผู้นำ
- 1.8 สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ สมรรถนะและความสามารถทางการแข่งขัน

1.1 ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถที่ช่วยให้บริษัทสามารถส่งมอบคุณค่าและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งปัจจัยพื้นฐานหลักที่ลูกค้าต้องการ

คือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองต่อลูกค้า ทั้งนี้บริษัทจะต้องบรรลุถึงความต้องการเบื้องต้นของความต้องการลูกค้า และพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจในด้านอื่น ๆ เพื่อที่จะทำให้งานมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ศ. เสนาะ ดีเขาวัว (หลักการบริหาร 2544:104) กล่าวว่า ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึงความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตนเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น นั่นคือ การทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น หรือ การที่องค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่ามากกว่าคู่แข่ง

Hamel & Prahalad กล่าวว่า ความสามารถทางการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้ได้อย่างตายตัวได้ตลอดเวลา แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถทางการแข่งขัน ต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับการปรับปรุงตัวเองของธุรกิจซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ (อ้างถึงรุ่งทิพา เกียรติวุฒินนท์ 2546 :15)

1.1.1 สมรรถนะกับการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

สมรรถนะ (competencies) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนางานบริการ หรือพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น (รศ. เทือน ทองแก้ว 2459 : 3)

แมคเคลแลนด (David C. McClelland : Testing for Competence Rather than for " Intelligence" ,1973) ได้แสดงแนวคิดที่ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งไม่ใช่ตัววัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จของงานโดยรวม แต่ สมรรถนะ (Competency) กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จของงานได้มากกว่า โดย สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง 2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ

หรือลักษณะสำคัญ ๆ อย่างไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สก๊อต บีพาร์รี (Scott B.Parry) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ “Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้” , 2004)

1.1.2 ประเภทของสมรรถนะ รศ.เทือน ทองแก้ว (เอกสารประกอบการเรียนการสอน, สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ , 2459) แบ่งสมรรถนะเป็น 5 ประเภท

1. **สมรรถนะส่วนบุคคล** (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือต้องใช้ความพยายามสูงมากในการเลียนแบบ

2. **สมรรถนะเฉพาะงาน** (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เป็นการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน

3. **สมรรถนะองค์กร** (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น ที่มีส่วนทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น

4. **สมรรถนะหลัก** (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นคุณลักษณะร่วมของบุคลากรทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อบริษัทได้ดี หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. **สมรรถนะในงานหรือประจำกลุ่มงาน** (Functional Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น เป็นความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

1.1.3 องค์ประกอบสมรรถนะ ตามแนวคิดของแมคเคิลเลนด์ (อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004: 3/8) Iceberg Model มี 2 ส่วนคือ

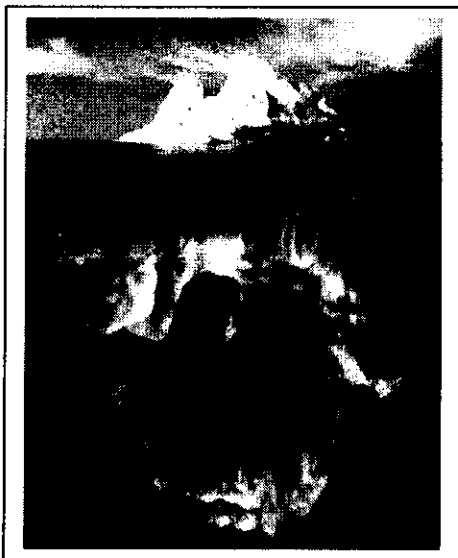
ก. ส่วนที่มองเห็นได้ง่าย (ส่วนบนของภูเขาน้ำแข็ง) ประกอบด้วย

- ความรู้ คือ ข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจำเป็นต่องานในหน้าที่รับผิดชอบ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
- ทักษะ เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะเกิดจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

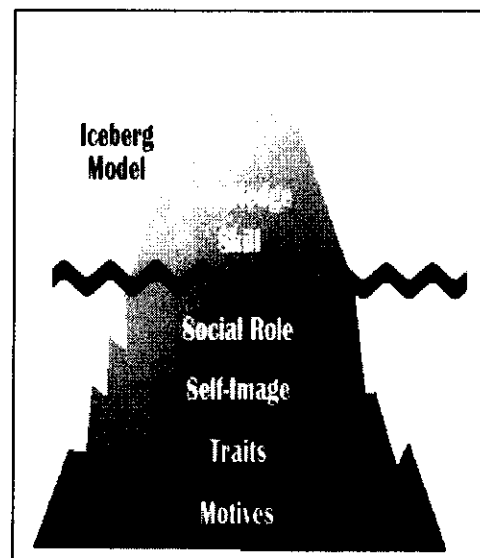
ข. ส่วนที่มองเห็นได้ยาก (ส่วนภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ) ประกอบด้วย

- บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ได้แก่ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น
- ภาพลักษณ์ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของตน เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง เกี่ยวกับ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
- อุปนิสัยหรือบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมซ้ำๆ ความเคยชินในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- แรงจูงใจ / ทศนคติ เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพที่ 2.1 ก และ 2.1 ข



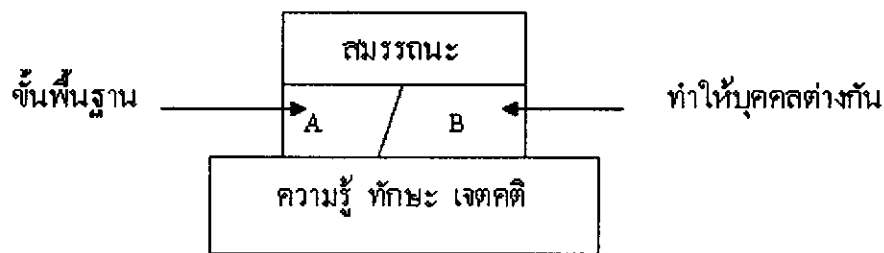
ภาพที่ 2.1 ก Iceberg



ภาพที่ 2.1 ข Iceberg Model ของสมรรถนะ

จากภาพพบว่าทักษะและความรู้ อยู่ส่วนบน หมายถึง ทักษะและความรู้ สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง หรือมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลเลนดั้น สกอตต์ บี พารี เห็นว่าควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลเลนดั้นกล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ซึ่งก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2 (อ้างถึงใน สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ “Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้” , 2004)



ภาพที่ 2.2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในการทำงานเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกัน ถือว่าไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลา หรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

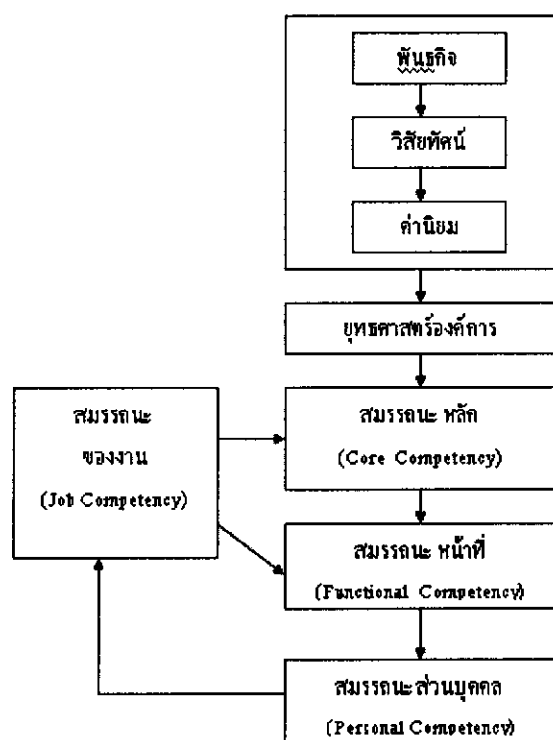
1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

1.1.4 การกำหนดสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

การกำหนดสมรรถนะ หรือรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (รศ. เทียน ทองแก้ว ,เอกสารประกอบการเรียนการสอน , สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ , 2459)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่ช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์การ ตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะ หน้าที่จะไปในทางเดียวกัน

1.1.5 การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Organization Competencies)

สมรรถนะหลักขององค์กร คือความสามารถที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดัน ให้องค์กร บรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร โดยมีองค์ประกอบดังนี้



1. สมรรถนะหลักของพนักงาน คือ ความสามารถที่ พนักงานทุกคน ทุกระดับในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม
2. Functional (job) Competencies คือ ความสามารถ ตามตำแหน่งงาน ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่
3. Managerial & Leadership Competencies คือ ความสามารถทางการบริหารที่กำหนดสำหรับผู้บริหาร ระดับสูง

ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของความสามารถองค์กร (วิศรุต รัชนีภางษ์ : Competency Concept , 2551)

1.1.6 สมรรถนะและวัฒนธรรม

สมรรถนะ(Competency) เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรม องค์กร คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมา จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ สมรรถนะสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

1. สร้างกรอบพฤติกรรมให้คนในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน
2. สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาบุคลากรในภาพรวม โดยมีแนวทางที่ชัดเจน
4. ป้องกันวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

1.1.7 การสร้างตัวแบบความสามารถ (Competency Model)

ตัวแบบความสามารถ (Competency Model) โดย D. Lucia & Richard Lepsinger (A Review of The Art & Science of Competency Models ,1999) ได้ให้ความคิดเห็นว่า สมรรถนะเป็นอะไรที่มากกว่าทักษะ ความรู้ โดยสมรรถนะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานและ

สามารถพัฒนาได้ องค์กรนำตัวแบบความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ตัวแบบความสามารถเกิดจากการบูรณาการของสมรรถนะที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมในแต่ละประเภทงาน

ตัวแบบความสามารถ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อองค์กรนำแนวคิดการกำหนดค่าตอบแทนตามความสามารถมาใช้ ควรสร้างตัวแบบความสามารถขึ้นก่อนเพื่อใช้เป็นพื้นฐานการกำหนดค่าตอบแทน อย่างไรก็ตามตัวแบบความสามารถนี้มิได้เป็นประโยชน์เฉพาะการกำหนดค่าตอบแทน แต่ยังเป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เรื่องอื่นๆ เช่น การคัดเลือก การพัฒนา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่ง Thomas P Flannery David A Hofrichter และ Paul E Platten (ที่มา Web Site บริษัท สยามเอชอาร์เอ็ม <http://www.siamhrm.com>) เสนอแนวทางการกำหนดต้นแบบความสามารถ (Competency Model) 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. วิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร โดยศึกษา วิเคราะห์ความสามารถที่สร้างคุณค่าเพิ่มในสินค้าและบริการ เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ธุรกิจบางแห่งมีข้อได้เปรียบในเรื่องของความเร็วในการตอบสนองตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ บางกิจการมีจุดแข็งในเรื่องการมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า บางกิจการมีจุดแข็งทางด้านเทคนิคการผลิต ซึ่งเป็นตัวอย่างของความสามารถหลักขององค์กรที่สร้างความแตกต่าง ไปจากคู่แข่ง

2. วิเคราะห์ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละงาน โดยวิเคราะห์ว่า ในแต่ละงาน ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานดีเด่นแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยอย่างไร ในการวิเคราะห์ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

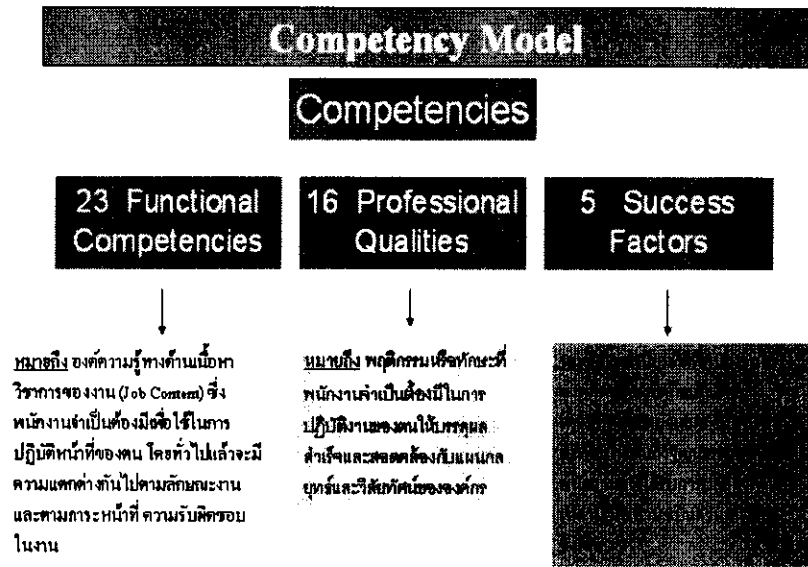
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดลักษณะของผลงานดีเด่นในแต่ละงาน หรือในแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งหลักการที่สำคัญ คือผลงานนั้นจะต้องช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการ และเป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้องค์การ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษา วิเคราะห์ว่าผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการยกย่องว่ามีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับ มีแนวทางการทำงาน พฤติกรรมการทำงานอย่างไรจึงมีผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงานที่ทำให้ได้ผลงานที่ดีสูงกว่ามาตรฐาน คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนี้นำมาสร้างตัวแบบความสามารถ ที่สามารถนำมาทายผลการปฏิบัติงานได้ หากผู้ปฏิบัติงานมีชุดของความสามารถเหล่านี้ เมื่อทำงานจะได้ผลงานที่ดี ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการให้กับองค์กร

3. ทดสอบตัวแบบความสามารถ เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง โดยก่อนที่จะนำตัวแบบความสามารถมาใช้ ควรมีการทดสอบความเที่ยงตรงของตัวแบบว่าใช้ในการ

ทำนาย คาดการณ์ได้จริง ซึ่งสามารถทำได้โดยรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มต่างๆ และจากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างการกำหนด Competency Model

ตัวแบบความสามารถ (Competency Model) เป็นการกำหนดกลุ่มของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่ง การกำหนด Competency Model อาจแตกต่างกันไปตามแต่บริบทขององค์กร เช่นบางองค์กรอาจมีเพียง Core Competency เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี และ Functional Competency เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน โดยในแต่ละองค์กรสามารถกำหนด Competency Model แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะงานในองค์กรนั้นๆ เช่น Standard Charter Nakhonton Bank กำหนด Competency Model ประกอบด้วย สมรรถนะ 4 กลุ่ม คือ Core Competency, Product Competency, Regulation Competency และ Technical Competency ส่วน True Corporation แบ่ง Competency Model เป็น 3 ส่วน คือ Core Competency , Role-Specific Competency , Functional Competency (ที่มา :ทีม KM สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย : 2009) และกลุ่มบริษัท Central Retail Corporation แบ่ง Competency Model เป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก เป็นพื้นฐานของทุกธุรกิจ จะประกอบด้วย 6 คุณลักษณะคือ

1. ความซื่อสัตย์สุจริต (honesty and integrity)
2. การให้บริการที่ดีกับลูกค้า(customer service)
3. การทำงานเป็นทีม (teamwork & cooperation)
4. การมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน (achievement orientation)
5. การทุ่มเทให้กับองค์กร (organization commitment) และ
6. มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative)

2. **สมรรถนะในการบริหารจัดการ** ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะคือ 1. มุ่งเน้นการทำงานเชิงกลยุทธ์ (strategic orientation) 2. ใส่ใจในรายละเอียดและความต้องการต่างๆ (concern for order & details) และ 3. เป็นผู้นำที่ดี (team leadership)

3. **สมรรถนะแยกตามสายงาน** (ที่มา Web Site ของ Logistics and Supply Chain Information for Thai Industries รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถในธุรกิจบริการ, ผู้จัดการรายวัน 30 Nov 2006 [http:// www.logisticsdigest.com/news /economy](http://www.logisticsdigest.com/news/economy))

โครงการสร้างระบบพัฒนาบุคลากรของ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร และ ผศ. ดร. กัลยาณี คุณมี, 2547 ที่มา : ทีม KM สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2009) กำหนด Competency Model ประกอบด้วย Core Competency และ Functional Competency โดยแบ่ง Functional Competency ออกเป็น 2 ส่วน คือ Professional Competency และ Technical Competency เนื่องจากบุคลากรใน 1 ตำแหน่งจะมีลักษณะงานอยู่ 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นการบริหารจัดการ กับส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ดังนั้นการแบ่ง Functional Competency เป็น 2 ส่วนเช่นนี้จะทำให้การจัดวาง Competency Profile ง่ายและการจัดการในงานทรัพยากรมนุษย์บางกรณีมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น งานฝึกอบรม งานวางแผนสายอาชีพ การกำหนดค่าตอบแทน การสรรหาคัดเลือก เป็นต้น ดังนั้นการกำหนด Competency Model จึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว การกำหนดจะให้ Competency Model มีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นกับลักษณะงานขององค์กรนั้นๆ และขึ้นกับความต้องการนำ Competency ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด

ธนชัย ขมจินดา (เอกสารประกอบการบรรยายชุดวิชา การจัดการกลยุทธ์ และสมรรถนะ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , 2552) กล่าวว่า โดยสรุปจากคำนิยามทั้งจากนักวิชาการภายในและภายนอกประเทศพอจะสรุปเป็นคำนิยามได้ว่า สมรรถนะ (Competency หรือ competence) หมายถึง “คุณลักษณะพื้นฐานที่ฝังลึกและดำรงอยู่ยาวนานในตัวบุคคล (underlying & endured characteristics) ที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล (causally related) กับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (criterion-referenced) ของงานหรือสถานการณ์ หรือที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นกว่า (superior performance) ผู้อื่น โดยคุณลักษณะพื้นฐานดังกล่าวในตัวบุคคลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบของ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และคุณสมบัติอื่นๆ (Other characteristics) หรือที่เรียกว่า (KSAO) ซึ่งคุณสมบัติอื่นๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และลักษณะนิสัยประกอบรวมอยู่ด้วย

สิ่งที่คล้ายกันซึ่งสามารถสรุปเป็นข้อค้นพบจากคำนิยามต่างๆ ของนักวิชาการที่นำกล่าวไว้ข้างต้น คือ

1. สมรรถนะ คือ ความรู้และทักษะที่สังเกตได้ และวัดได้ และฝังลึกอยู่กับบุคคลเป็นระยะเวลายาวนาน
2. ความรู้และทักษะจะต้องสามารถแยกความแตกต่างได้ระหว่างผู้มีผลงานดีเด่น กับผู้มีผลงานโดยเฉลี่ย
3. สมรรถนะ นั้นต้องส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของคน และองค์กรอย่างมีผลสัมฤทธิ์
4. สมรรถนะ นั้นเปลี่ยนแปลงได้ และสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้น ได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา
5. สมรรถนะประกอบรวมขึ้นจากการบูรณาการของกลุ่มความรู้ ทักษะทัศนคติ และลักษณะนิสัยของบุคคล
6. สมรรถนะเป็นตัวกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ที่จำเป็นที่จะทำให้เกิดการบรรลุผลสัมฤทธิ์ เช่นการปฏิบัติหน้าที่ การแก้ปัญหาต่างๆ การตัดสินใจ และการมีความรับผิดชอบ
7. สมรรถนะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแสดงให้ปรากฏได้อย่างชัดเจนหรือมองเห็นได้จากภายนอก แต่เป็นความสามารถที่จะแสดงให้ปรากฏได้ชัดเจน โดยการปฏิบัติที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ในสถานการณ์ต่างๆ กล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าบุคคลจะมีสมรรถนะหรือไม่ดูได้จากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ทำได้ เช่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการตัดสินใจ และการสร้างมิตรภาพกับลูกค้า ของบุคคลจะไม่สามารถมองเห็นได้ครบจนกระทั่งเขาได้นำไปใช้ในสถานการณ์จริง หรือสถานการณ์ที่ถูกจำลองขึ้นเท่านั้น
8. สมรรถนะสามารถเคลื่อนย้ายไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ และสามารถถ่ายโอนจากบุคคลไปสู่บุคคลได้
9. สมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ และหรือความก้าวหน้าขององค์กรหน่วยงาน หรือของบุคคลในด้านต่างๆ
10. สมรรถนะวัดได้ และสังเกตได้ชัดเจนกว่าสติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณ
11. สมรรถนะพบได้ทั้งในตัวบุคคล และในระบบ และหรือในองค์กร
12. สมรรถนะเน้นที่พฤติกรรมมากกว่าลักษณะนิสัยของบุคคล
13. มีความแตกต่างในการใช้คำว่า “competence” และ “competency /competencies” คำแรกเน้นภาวะขณะใดขณะหนึ่งของความสำเร็จที่เกิดขึ้น จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ส่วนคำหลังเน้นที่องค์ประกอบของพฤติกรรมต่างๆ และการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะ เพื่อเป้าหมายของงานในอนาคต และคำแรกนั้นนิยมใช้ในอังกฤษ ที่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงที่

เน้นการสร้าง และพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานนำสู่ผลสัมฤทธิ์ ขณะที่คำหลัง ใช้กันในสหรัฐอเมริกา และเน้นการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมอย่างไรที่จะนำสู่ผลสัมฤทธิ์

14. สมรรถนะบางด้านอาจมีความสำคัญและจำเป็นแตกต่างกันสำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่แตกต่างกัน

15. มีความแตกต่างของขบวนการสมรรถนะที่นำไปประยุกต์ใช้ในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และเยอรมัน/ฝรั่งเศส ซึ่งประเทศแรกจะเน้นกำหนดเกณฑ์อ้างอิงเชิงพฤติกรรม ส่วนอังกฤษจะเน้นทักษะดำเนินงาน (functionalistic) และ 2 ประเทศสุดท้ายจะเน้นเป็นแบบองค์รวม (holistic)

1.2 คุณภาพ, ประสิทธิภาพ, นวัตกรรม และ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

1.2.1 *คุณภาพ (Quality)* เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการขององค์กร หากองค์กรสามารถผลิตสินค้าได้มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า ก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เกิดความจงรักภักดีในตราหือ (Brand Loyalty) และทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าซ้ำ และส่งผลให้ องค์กรสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ คุณภาพของสินค้าและบริการจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคุณภาพไว้ดังนี้

รศ. ธนชัย ยมจินดา (การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม 2545: 14) กล่าวว่า คุณภาพ เป็นความเป็นที่พึ่งได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ อาจแยกมองคุณภาพได้ในหลายมิติ เช่น คุณภาพจากภาพพจน์ (Image Quality) คุณภาพจากผลิตภัณฑ์ (Product Quality) และคุณภาพจากการออกแบบเป็นต้น (Design Quality)

อ.ชุมพร คุรุวิวัฒน์ (การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 : 9-56) กล่าวว่า คุณภาพ คือ ความเหมาะสมในการใช้งาน (Fitness for use) โดยผู้ผลิตจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า คุณภาพรวมถึง การออกแบบสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และการผลิตตรงตามมาตรฐาน (Quality of conformance) ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบกระบวนการผลิต สมรรถนะของเครื่องจักรและเทคโนโลยี คุณภาพของวัตถุดิบ การฝึกอบรมพนักงาน และระบบควบคุมคุณภาพ

Samuel C. Certo (เรียบเรียงโดย ผศ. พัทธนี นนทณภาพ , พ.ต.อ. ดร.ปิยะพันธ์ ปิงเมือง , ดร.สมศรี ศิริไหวประพันธ์ , การจัดการสมัยใหม่ : 2549 :351) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง การที่สินค้าสามารถทำงานได้ใกล้เคียงกับมาตรฐานคุณสมบัติที่กำหนดไว้

ระบบการจัดการคุณภาพ การที่จะผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการเกี่ยวกับคุณภาพแบบต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. **การจัดการคุณภาพ** เป็นการดำเนินงานในทุกภาคส่วนของกิจการที่ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากการซื้อและใช้สินค้าและหรือบริการขององค์กร โดยองค์ประกอบของคุณภาพที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้า ได้แก่ (1) คุณภาพในการออกแบบสินค้า (2) คุณภาพของการผลิตให้ตรงตามมาตรฐาน (3) คุณภาพของความพร้อมสำหรับการนำมาใช้งาน (4) คุณภาพของการบริการหลังการขาย ปัจจุบันจะมุ่งเน้นการจัดการคุณภาพ โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก และกำหนดให้เป็นปัจจัยในการแข่งขัน หากกิจการมีคุณภาพที่ดีย่อมจะทำให้รักษาลูกค้า เพิ่มยอดขายและผลกำไรได้ในระยะยาว (ดร. ไมตรี วสันตวิวงศ์, การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 :12-4)

2. **ระบบจัดการคุณภาพแบบองค์รวม** (Total Quality Management: TQM) หมายถึง การที่ทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพ เนื่องจากการจัดการคุณภาพเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลาย ๆ อย่างจากหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายการผลิต ไปจนถึงฝ่ายบริหาร การที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั้น จำเป็นต้องมาจากการดำเนินงานของหน่วยงานหลาย ๆ ฝ่ายเกี่ยวข้องกัน ดังนั้นการะจัดการคุณภาพจึงต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร (ดร. ไมตรี วสันตวิวงศ์, การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 :12-30) การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management: TQM) คือ ระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพ โดยมุ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (รศ.เนตรพัฒน์ ขาววิราช, การจัดการสมัยใหม่ 2546 :297)

3. **ไคเซน (Kaizen)** เป็นกิจกรรมที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) โดยมุ่งเน้นการจัดการความสูญเปล่าของระบบและกระบวนการทางการผลิต ทำให้เพิ่มผลิตภาพและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป ไคเซนมีแนวคิดการปรับปรุงเพียงเล็กน้อยแต่มีการกระทำอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างเห็นได้ชัด (อ.ชุมพร คุรุพิพัฒน์, ผศ. ประภาศรี พงศ์ธนาพาณิช, การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 : 9-57) ไคเซน (Kaizen) หมายถึง การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันให้เป็นผลสำเร็จ (รศ.เนตรพัฒน์ ขาววิราช, การจัดการสมัยใหม่ 2546 :264) ไคเซน (Kaizen) เป็นคำในภาษาญี่ปุ่น หมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ใช้ในด้านจัดการคุณภาพแล้ว ไคเซนยังมาใช้ในด้านการจัดทำงบประมาณแบบไคเซน ซึ่งเป็น การทำงบประมาณที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการลดต้นทุน ทำให้ต้นทุนสินค้าลดลง ส่งผลให้กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้น

4. **ISO 9000** เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่ใช้ในการรับประกันคุณภาพและการบริหารกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรของผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อ

ใช้พัฒนาและยกระดับการบริหารการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรว่าสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ (รศ.เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ 2546 :278-279) ISO 9000 จัดทำโดย (International Organization for Standardization) มีที่ตั้ง ณ กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ หน่วยงานนี้เป็นผู้กำหนดแนวทาง (Guideline) ในการบริหารระบบคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับในกลุ่มประเทศยุโรป ISO 9000 เป็นระบบบริหารการดำเนินงาน ซึ่งจะประกันว่าจะนำไปสู่การให้เกิดคุณภาพที่ดี โดย ISO จะไม่ได้เน้นคุณภาพ แต่จะเน้นในระบบการบริหารเพื่อให้เกิดคุณภาพ ซึ่ง ISO กำหนดว่าระบบบริหารที่ดีที่จะก่อให้เกิดคุณภาพมีองค์ประกอบดังนี้

1. มีนโยบายเกี่ยวกับคุณภาพที่ชัดเจน
2. มีผู้รับผิดชอบระบบคุณภาพโดยตรง
3. มีการประกันการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จะเป็นไปตามมาตรฐานของการดำเนินงาน เช่น มีคู่มือในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับ ส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างเป็นมาตรฐาน เป็นต้น

4. มีระบบการควบคุมและระบบตรวจสอบการทำงาน
5. มีระบบการนำเอาผลของการดำเนินงานไปศึกษาและวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

(ดร. ไมตรี วสันตวิงค์ , การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 :12-41)

5. **กลุ่มควบคุมคุณภาพ** (Quality Control Circle :QCC) เป็นกลุ่มพนักงานที่รวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานที่มีปัญหา หรือเสริมสร้างให้การทำงานดีขึ้นโดยการปรับปรุงตนเอง ปรับปรุงหน่วยงาน ปรับปรุงผลผลิต และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และชีวิต เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ช่วยให้เพิ่มผลผลิต รู้จักการทำงานเป็นทีม และเกิดกระบวนการประสานงานร่วมกันอย่างได้ผล (รศ.เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ 2546 :270)

6. **ระบบ Six Sigma** คือ กระบวนการเพื่อลดความผิดพลาด (Defects) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดและมีความสูญเสียได้ไม่เกิน 3.4 หน่วยในล้านหน่วย (รศ.เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ 2546 :298)

จากการศึกษาความหมายของคุณภาพที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวมา จะเห็นว่า คุณภาพเป็นคำที่มีความหมายเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ดี สามารถสรุปความหมายได้ 3 ด้าน คือ 1) การเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด 2) การสร้างความพอใจให้ลูกค้า และ 3) การใช้ต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมในการผลิตสินค้า

หากพิจารณาคุณสมบัติของคุณภาพสามารถจะแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. **คุณภาพผลิตภัณฑ์** สามารถพิจารณาคุณสมบัติสำคัญ 8 ด้าน คือ 1) สมรรถนะ 2) ลักษณะเฉพาะ 3) ความเชื่อถือได้ 4) ความสอดคล้องตามที่กำหนด 5) ความทนทาน 6) ความสามารถในการให้บริการ 7) ความสวยงาม 8) การรับรู้คุณภาพหรือชื่อเสียงของสินค้า

2. **คุณภาพงานบริการ** ประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ 10 ด้าน คือ 1) ความเชื่อถือได้ 2) การตอบสนองความต้องการ 3) ความสามารถ 4) การเข้าถึงได้ 5) ความสุภาพ 6) การติดต่อ สื่อสาร 7) ความน่าเชื่อถือ 8) ความปลอดภัย 9) ความเข้าใจลูกค้า 10) ความสามารถรู้สึกได้ในบริการ

ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า **คุณภาพ** หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่ง ลูกค้ามีความพึงพอใจและยอมจ่ายตามราคาเพื่อซื้อความพอใจนั้น ซึ่งมีใช้เรื่องที่ประเมินจากสิ่งของที่จับต้องได้ หรือเป็นรูปธรรมเพียงด้านเดียว แต่จะต้องนำปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นนามธรรมมาประกอบการพิจารณาด้วย การที่จะทำให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพองค์กรจะต้องมีการนำระบบการจัดการคุณภาพแบบต่าง ๆ มาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เช่น ระบบ QC , ระบบ ISO , ระบบ TQM และ Six Sigma เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อที่ช่วยให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าได้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

1.2.2 **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากประสิทธิภาพจะดำเนินการเกี่ยวกับต้นทุน หากกิจการมีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ จะหมายถึง กิจการใช้ต้นทุนต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็น วัตถุดิบ แรงงาน ระยะเวลา สำหรับผลิตสินค้าและบริการ ในปริมาณที่ต่ำ ซึ่งจะส่งผลให้กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้น ช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำนิยามเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ดังนี้

ผศ.รัตนา วงศ์ศรีมีเดือน (การบัญชีเพื่อการจัดการ, กรุงเทพฯ 2550 : 1-12) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารงาน โดยใช้ปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัด เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด หรือผลกำไรสูงสุด ปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ ได้นำเครื่องมือการบริหารงานใหม่ ๆ มาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารต้นทุน การควบคุมด้วยงบประมาณ การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารการผลิตแบบทันเวลา เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้กิจการสามารถประหยัดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและวัตถุดิบ

รศ. ธนชัย ชมจินดา (การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม , 2545: 14) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำสุด

- การสร้างความได้เปรียบด้วยการควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การที่จะทำให้องค์กรมีระบบการผลิตสินค้าและบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการหรือการควบคุมเกี่ยวกับต้นทุนไม่ว่าจะเป็น วัตถุดิบ แรงงาน เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาซึ่ง สินค้าและบริการ ในการควบคุมต้นทุนองค์กรสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การควบคุม ต้นทุนโดยงบประมาณ การควบคุมโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมถึงการควบคุมต้นทุนของ วัตถุดิบที่จัดซื้อเป็นต้น จากความสำคัญของต้นทุน จะเห็นได้ว่าได้มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามและ วิธีการจัดการเกี่ยวกับต้นทุนดังนี้

ต้นทุน ตามความหมายของศัพท์บัญญัติที่สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาต แห่งประเทศไทย (2538, หน้า C-10) หมายถึง การจ่ายเงินสด ทรัพย์สินอื่น หุ้่นทุน หรือการให้บริการ หรือการก่อหนี้สินเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ รวมทั้งผลขาดทุนที่วัดเป็นตัวเงินได้

ฮอว์นเกรน และ ฟอสเตอร์ (Hongren & Foster , 1991 , p.25) ได้ให้ความหมายว่า ต้นทุนเป็นทรัพยากรที่จ่ายออกไป เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง (อ้างถึงโดย ผศ.รัตนาวงศ์ศรีเดือน การบัญชีเพื่อการจัดการ 2550 : 1-12)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ต้นทุน คือ ทรัพยากรที่กิจการจ่ายออกไป ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายใน รูปของเงินสด ทรัพย์สิน หุ้่น การก่อหนี้ หรือการให้บริการตอบแทน เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ

ต้นทุนในมุมมองของลูกค้า ก็คือ ราคาที่ลูกค้าพอใจที่จะจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้า และบริการ ดังนั้นการที่ผู้ผลิตสามารถลดต้นทุนได้ต่ำลงก็จะส่งผลถึงผลกำไรที่สูงขึ้นขององค์กร ต้นทุนนี้เป็น ค่าใช้จ่ายที่องค์กรจะต้องลงทุนเพื่อผลิตให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามที่ ลูกค้าต้องการ และนอกจากต้นทุนหลักซึ่งประกอบด้วย แรงงาน เครื่องจักร และปัจจัยในการผลิตต่าง ๆ แล้ว ต้นทุนยังประกอบด้วยต้นทุนที่เกี่ยวข้องอีก 2 ประเภท คือ (1) ต้นทุนเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ หรือต้นทุนการรับประกันคุณภาพ (2) ต้นทุนจากการด้อยคุณภาพ ซึ่งเป็นต้นทุนที่เกิดจากการความไม่ ตรงตามมาตรฐาน หรือสินค้าด้อยคุณภาพ (อ.ชุมพร คุรุวิวัฒน์ , ผศ. ประภาศรี พงศ์ธนาพาณิช , การ วิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 : 9-56)

ความได้เปรียบด้านต้นทุน ก็คือ การที่องค์กรผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น ผลดีของต้นทุนต่ำก็คือ บริษัทมีกำไรสูงกว่ากำไร ปกติ และขณะเดียวกันก็ป้องกันคู่แข่งไม่ให้ใช้นโยบายด้านสงครามราคาโดยการลดราคาสินค้าลง และป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบทำการกดดันด้านราคา เนื่องจากราคาที่บริษัทนำเสนอเป็นราคาที่ต่ำ ที่สุดอยู่แล้ว (ศ. เสนาะ ดิยาวี , หลักการบริหาร 2544 : 105)

การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐาน หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กระบวนการควบคุมประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม 2) การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย 3) การวัดผล 4) การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐานหรือเป้าหมายและดำเนินการแก้ไข (ดร. สาสกร สุขศรีวงศ์ : การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร 2552 : 187) และได้มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามและวิธีการจัดการเกี่ยวกับการควบคุมดังนี้

ศ.รัตนา วงศ์ศรีเดือน (การบัญชีเพื่อการจัดการ, กรุงเทพฯ 2550 : 1-29) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง การติดตามและประเมินการทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีระบบข้อมูลข่าวสารในการติดตามผล เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย

ศ. เสนาะ ดิยาวิ (หลักการบริหาร 2544 : 319) การควบคุม หมายถึง กระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ

ระบบการควบคุม (Control System) เป็นกิจกรรมควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การประเมินผลและการควบคุมเป็นส่วนที่สำคัญในกระบวนการจัดการ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมให้องค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางที่บริษัทกำหนดไว้ หากไม่มีการประเมินผลและควบคุมที่ดี ก็จะทำให้องค์กรดำเนินกิจการอย่างไม่มีทิศทาง ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ในที่สุด (รศ. สมยศ นาวิการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ STRATEGIC MANAGEMENT : 2551)

ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุม จะไม่สามารถดำเนินงานได้หากปราศจากมาตรฐานที่ใช้ในการวัด ทั้งนี้เนื่องจากมาตรฐานจะเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standardized) หรือดัชนีชี้วัด (KPI) เป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ในการวัดระดับของการปฏิบัติงาน ระดับในการมุ่งใจของผลงานที่ทำได้จริง มาตรฐานอาจกำหนดเป็นกิจกรรมด้านการเงิน กิจกรรมการดำเนินงาน การมีส่วนร่วม จำนวนผลงานและอื่น ๆ โดยมาตรฐานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) มาตรฐานผลผลิต (Output Standard) ซึ่งวัดด้วย ปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลาที่ใช้ในการผลิต รวมถึงอัตราส่วนของเสียหรือความผิดพลาด และ 2) มาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต (Input Standard) ซึ่งวัดด้วยความพยายามที่ให้กับงาน (Work effort) (ศ. เสนาะ ดิยาวิ , หลักการบริหาร 2544 : 319-320)

Balanced Scorecard (BSC) โดย เดวิด นอร์ตัน และ โรเบิร์ต แคปแลน เป็นผู้คิดค้นและนำเสนอ ซึ่ง BSC จะใช้ในการควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเป็นทั้งระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์และระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัดใน

มิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติการเงิน มิติลูกค้า มิติกระบวนการภายใน และมิติด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ พัฒนา โดยจะต้องมีการเชื่อมโยงและสมดุลกันทั้ง 4 มิติ การที่จะขับเคลื่อนองค์กรด้วยพันธกิจได้นั้น จำเป็นต้องใช้แนวคิดของ BSC ร่วมกับกลยุทธ์ขององค์กรตามแนวทางของ BSC กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะต้องยึดถือ “กลยุทธ์” เป็นศูนย์กลาง BSC ที่ดีจะต้องสื่อถึงเนื้อหาของกลยุทธ์องค์กรได้อย่างชัดเจน (Stuart Crainer เรียบเรียงโดย ชัจจ์ชานันต์ ธรรมจินดา, รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ 2551: 121)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเทคนิคทางการจัดการสมัยใหม่ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงการพิจารณาค้นหาข้อบกพร่องเพื่อนำมาแก้ไขให้ดีขึ้น (รศ.เนตรพัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ 2546 :303)

การควบคุมเวลานำในการผลิตหรือเวลาในการจัดส่งให้ลูกค้า (Lead Time or Delivery Time) การจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ตามความต้องการจะขึ้นอยู่กับเวลานำในการผลิต (Production lead time) ซึ่งประกอบด้วย เวลาที่สินค้าใช้ในการผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนการผลิต จากจุดเริ่มต้น ตั้งแต่วัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการจนกระทั่งถึงเวลาที่ผลิตสินค้าเสร็จ หากองค์กรสามารถลดเวลานำในการผลิตให้สั้นลง ก็จะทำให้ต้นทุนค่าแรงต่อหน่วยลดลง สามารถส่งสินค้าไปให้ลูกค้าได้ในระยะเวลาอันสั้น สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า(อ.ชุมพร คุรุพิพัฒน์ , ผศ. ประภาศรี พงศ์ธนาพานิช , การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 : 9-57)

การควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบ เป็นปัจจัยหนึ่งในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยวัตถุดิบ เป็นปัจจัยการผลิตสินค้าและบริการที่สำคัญยิ่ง การจัดหาวัตถุดิบได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ในปริมาณและคุณภาพตามความต้องการในราคาที่ถูก จะส่งผลให้องค์กรสร้างความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ผศ. ประภาศรี พงศ์ธนาพานิช , การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 : 10-13)

ความสำคัญของการจัดซื้อ ฝ่ายการจัดซื้อจะทำหน้าที่ติดต่อกับแหล่งวัสดุ และซื้อวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นสำหรับกิจการและองค์กร งานในการจัดซื้อปัจจุบันมีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากภายใต้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อง ๆ องค์กรส่วนใหญ่พยายามแสวงหาขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการลดต้นทุนในการผลิต แนวทางหนึ่งที่ใช้ในการลดต้นทุนได้แก่ การลดต้นทุนค่าวัสดุหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดซื้อจะส่งผลต่อความรวดเร็วหรือการตรงต่อเวลาในการมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์ในการดำเนินงานของกิจการ และมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานของกิจการ (ดร. ไมตรี วสันตวิงค์ , การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 :17-11 ,14-18)

นโยบายการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิตสินค้า โดยกิจการจะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. **ด้านคุณภาพ** ควรจัดซื้อวัสดุที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของกระบวนการผลิต คุณภาพของวัสดุจะต้องไม่ต่ำกว่าหรือไม่จำเป็นต้องดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนด การกำหนดคุณภาพของวัสดุควรกำหนดโดยผู้ใช้วัสดุ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานของกิจการ และฝ่ายพัสดุควรให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณสมบัติสินค้าที่มีจำหน่ายในตลาด

2. **ด้านต้นทุน** ควรจัดซื้อวัสดุที่ก่อให้เกิดต้นทุนรวมต่ำที่สุด (ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ ค่าขนส่ง ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา) โดยยังรักษาระดับคุณภาพไว้ได้ตามที่ต้องการ

3. **ปริมาณและระยะเวลาการส่งมอบ** การจัดการวัสดุต้องมั่นใจได้ว่า องค์กรมีวัสดุเพียงพอ ณ เวลาที่ต้องการใช้งาน ไม่เกิดการขาดแคลนจนส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต

(ดร. ไผ่ตรี วสันตวิวงศ์, การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 :14-11,14-12,14-15)

จากการศึกษาเรื่องของประสิทธิภาพตามที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวมาจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพ จะเป็นการใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ในการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จะใช้นโยบายเกี่ยวกับการควบคุมในกระบวนการต่าง ๆ ทั้งในด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ การใช้งบประมาณควบคุม การใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน และอื่น ๆ สำหรับการควบคุมต้นทุน ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ เพื่อให้การผลิตสินค้าหรือบริการเป็นไปโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด และได้คุณภาพตามที่ต้องการ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและกำหนดราคาขายที่เหมาะสม ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และสร้างเป็นความสามารถในการแข่งขันในที่สุด

1.2.3 นวัตกรรม (Innovation) ในสภาวะของการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้ต้องมีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ หากองค์กรหยุดการคิดริเริ่มหรือการพัฒนาศึกษาทดลองหรือการทำวิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ก็จะทำให้องค์กรเสียเปรียบทางการแข่งขันและไม่อาจอยู่ในวงธุรกิจต่อไปได้

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่แตกต่างไปจากเดิม แบ่งเป็น 2 ชนิด

1. **นวัตกรรมกระบวนการผลิต (Process innovation)** คือ ตัวผลิตภัณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการใช้นวัตกรรมใหม่ทำให้กระบวนการผลิตเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กระบวนการของนวัตกรรมคือ การเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิต

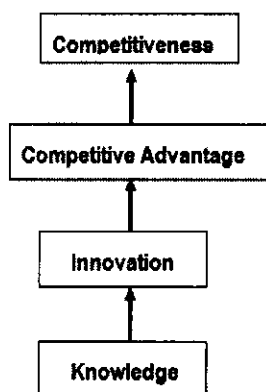
2. **นวัตกรรมในตัวผลิตภัณฑ์ (Product innovation)** คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวสินค้า เช่น การใช้งานสินค้าที่แปลกใหม่ สะดวกและง่ายขึ้น มีความทันสมัยมากขึ้น จากการศึกษาพบว่านักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของนวัตกรรมดังนี้

รศ.เนตรพัฒนา ยาวีราช (การจัดการสมัยใหม่ 2546 :262) นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการทำประโยชน์แก่ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีดำเนินการ เป็นผลมาจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการผสมผสานแนวความคิดสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในองค์กร และนำความคิดเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดการกระทำออกมา

รศ. ธนชัย ยมจินดา (การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม 2545: 15) นวัตกรรม คือ ความสามารถในการคิดค้นหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับลูกค้า

นอร์ดและทักเคอร์ (Nord & Tucker : 1987) นวัตกรรม หมายถึง ขบวนการเสนอสิ่งใหม่ที่ใหม่อย่างแท้จริงสู่สังคม โดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนระบบค่านิยมรูปแบบเดิมๆ ของสังคม โทมัส ฮิวส์ (Hughes :1987) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่าเป็นการนำเอาวิธีการใหม่ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้ว และมีความแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา นวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่จะเป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ (อ้างถึง บัญชา วัฒนาทัศนีย์ บัณฑิตที่ 2 นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ 2553)

- การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยนวัตกรรม



รูปที่ 2.6

แนวทางในการสร้างความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ นวัตกรรม และความสามารถทางการแข่งขัน จากแผนภาพแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดก็คือ ความรู้ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมา ด้วยการเรียนรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสร้างความรู้ได้หลากหลายรูปแบบ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องดึงเอาความรู้ต่างๆ ที่บุคลากรมีนำมาสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

นวัตกรรม เป็น การเรียนรู้ การผลิต และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการใหม่ การปรับ

ปรุ้งเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม เมื่อองค์กรสามารถสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการจัดการที่ดีในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การเงิน การผลิต และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แล้ว ก็จะทำให้องค์กรสามารถที่จะสร้างความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (อ.จรินทร์ อาสาทรงธรรม วารสาร “นักบริหาร” มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เดือน เมษายน-มิถุนายน 2548)

- นวัตกรรมเกิดจากความรู้และการวิจัย พัฒนา

การวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านนี้จะเป็นตัวชี้บ่งถึงความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ ถ้าธุรกิจใดให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาน้อย ความสามารถด้านนวัตกรรมในลักษณะต่าง ๆ ก็จะไม่แสดงปรากฏออกมาให้เห็น และจะทำให้เป็นจุดอ่อนที่เสียเปรียบคู่แข่ง (รศ. ธนชัย ชุมจินดา , การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม , 2545: 31)

การวิจัยการตลาด โดย Philip Kotler (รศ. อุไรวรรณ เข้มนิยม , การวิเคราะห์ การวางแผน และการควบคุมทางการตลาด , 2544 : 98) ให้คำจำกัดความว่า เป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเกี่ยวข้องกับ การออกแบบ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผลข้อมูล เพื่อให้รู้ว่าบริษัทกำลังเผชิญกับสถานการณ์ทางการตลาดแบบใด การวิจัยทางการตลาด มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะการที่ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการจะตัดสินใจดำเนินการอย่างไร จำเป็นต้องอาศัยสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย วางแผน จัดการองค์กร การปฏิบัติตามแผน และการควบคุมการดำเนินงานทางการตลาดให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาเรื่องนวัตกรรมตามที่คุณเชษฐาญกล่าวมา คั้งนั้น นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้ จะช่วยให้การทำงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วย ประหยัดเวลาและแรงงาน โดยการวิจัยและพัฒนาจะเป็นการนำไปสู่การให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ จึงเป็นหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งของการจัดการ ในองค์กรที่ต้องการความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ นอกจากการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การเป็นองค์กรระดับโลกจะต้องมีการพัฒนาค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยยึดถือตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งการรู้ความต้องการของลูกค้าอาจได้จากการวิจัยตลาด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้มีการปรับปรุงสินค้าหรือบริการไปในทางที่ดีขึ้น เช่น การใช้งานง่ายขึ้น ประหยัดพลังงาน ดีไซน์ทันสมัย กะทัดรัด คล่องตัว สินค้าเป็นที่ดึงดูดใจและลูกค้าให้ความสนใจ องค์กรสามารถเลือก

แนวทางในการจัดการด้านนวัตกรรมได้หลายแนวทาง ซึ่งถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าใช้จ่ายในยุคของการบริหารในปัจจุบัน ดังนั้นการพัฒนาด้านนวัตกรรมจะส่งผลให้กิจการมีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

1.2.4 ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) รศ. ธนชัย ชมจินดา (การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม, 2545: 15) ได้กล่าวเกี่ยวกับการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าว่า ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ทำให้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

- การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจ

ผศ. เพลินทิพย์ โกเมศโสภา (การวิเคราะห์ การวางแผน และการควบคุมทางการตลาด 2544 :76) กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกที่แสดงความยินดี หรือผิดหวัง อันเป็นผลสืบเนื่องจากการที่แต่ละบุคคลเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้หรือบริโภคผลิตภัณฑ์จริง ๆ โดยสัมพันธ์กับความคาดหวังเดิมของเขา สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

ความพึงพอใจ = การบริการที่ได้รับ หรือ ผลจากการใช้สินค้า - ความคาดหวัง

การติดตามและประเมินวัดความพึงพอใจลูกค้าสามารถดำเนินการได้ 4 วิธี คือ 1) การตรวจสอบข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะลูกค้า 2) การสำรวจความพึงพอใจลูกค้า 3) การปลอมตัวเพื่อซื้อสินค้า 4) การวิเคราะห์ลูกค้าที่เสียไป ถ้ามีสูงแสดงว่าลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กร

ผศ.รัตนา วงศ์รัศมีเดือน (การบัญชีเพื่อการจัดการ, กรุงเทพฯ 2550 : 1-22) กล่าวว่า การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า มีความสำคัญมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงขึ้น ส่งผลให้ลูกค้ามีอำนาจในการตัดสินใจสูงในการเลือกซื้อ โดยเป็นผู้กำหนดราคา คุณภาพ ส่งผลให้ธุรกิจต้องเปลี่ยนจากการแสวงหากำไร มาเป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า การสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในระยะยาว จนเกิดความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) การสร้างความพึงพอใจทำได้หลายวิธี เช่น บริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นกันเอง ให้ความสำคัญ ให้เกียรติลูกค้า จริงใจ และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เป็นต้น โดยมีแนวคิดในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ดังนี้

- **การสร้างความพึงพอใจ** สามารถดำเนินการได้โดย

1. **การมีความรู้เกี่ยวกับลูกค้า** (Customer knowledge) โดยการทิวิจัยและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึก ความต้องการ อารมณ์ของลูกค้า เพื่อที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งมีการจัดทำรายงานข้อร้องเรียนของลูกค้า เพื่อให้เกิดความเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

2. **การบริหารประสิทธิภาพในด้านการขาย** โดยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า สามารถให้บริการและข้อมูลลูกค้าได้อย่างทั่วถึง รวมถึงการรักษาลูกค้าเดิม เช่น มีระบบการให้รางวัล ระบบการสะสมคะแนน หรือการเป็นสมาชิก

ดร. ไมตรี วสันตวิวงศ์ (การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 : 12-8 , 12-9) กล่าวว่า **การบริการหลังการขาย** มีความสำคัญเนื่องจากสินค้าหลายชนิดที่ขายไปให้ผู้บริโภคใช้แล้ว ต้องการการบริการหลังการขาย เช่น การซ่อมแซม การติดตั้ง การซ่อมบำรุง เป็นต้น เพราะฉะนั้น การจัดการบริการให้สามารถให้บริการต่อลูกค้าได้ทันต่อความต้องการและคุณภาพของการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ย่อมจะมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้แก่

- **การให้บริการที่ทันต่อความต้องการ** หมายถึง ความสามารถที่จะให้บริการแก่ลูกค้าได้รวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า

- **ความรู้ความสามารถของผู้ให้บริการ** โดยเมื่อลูกค้ามารับบริการหรือเมื่อพนักงานออกไปให้บริการ พนักงานนั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างแท้จริง ก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

- **จริยธรรมของผู้ให้บริการ** โดยพนักงานผู้ให้บริการหรือองค์กรจะต้องมีจริยธรรมในการให้บริการไม่เอาเปรียบลูกค้า โดยเฉพาะเมื่อสินค้านั้น ๆ มีการรับประกัน หากเกิดการชำรุด องค์กรหรือพนักงานมีหน้าที่จะต้องให้บริการซ่อมแซมโดยไม่คิดค่าบริการ ในกรณีนี้บางครั้งพนักงานอาจไม่เต็มใจในการให้บริการเพราะเห็นว่าไม่มีรายได้จากการทำงาน แต่การกระทำดังกล่าวจะส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจได้

- **ความยากง่ายในการเข้ารับบริการ** จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากแม้ว่าองค์กรหรือพนักงานมีความรู้ ความสามารถ มีจริยธรรม และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แต่หากลูกค้าหรือผู้รับบริการ เดินทางมารับบริการได้อย่างยากลำบาก และต้องเสียเวลามากแล้ว ก็จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งผลเสียต่อองค์กร เช่นกัน

- **การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)** เป็นเครื่องมือที่ดีในด้านการตลาด ที่จะสร้างความประทับใจ ความภักดีในตราสินค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาด

ธุรกิจเดียวและตลาดผู้บริโภค ด้วยประโยชน์หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้ในการดึงดูดลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้า หรือบริการจากบริษัท ได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วยผลจากกิจกรรม ดังนั้นในการสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับได้ว่าเป็นการสร้างความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ฟิลลิป คอตเลอร์ ได้กล่าวไว้ในการบรรยายที่ประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 ต.ค. 2544 ว่าสิ่งที่องค์กรจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ก็คือ ระบบ CRM หรือ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และ พันธมิตรทางธุรกิจ โดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือเกิดมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้าง Brand ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขันโดยไม่ต้องทำสงครามราคา (คณัย เทียนพูน 2546 : 158-159)

- *ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้า* (Quick Response) เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง ซึ่งการตอบสนองโดยรวดเร็ว หมายถึง ความเร็วในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจด้านการบริหารที่รวดเร็วที่ส่งผลโดยตรงกับลูกค้า การตอบสนองที่รวดเร็วแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นขององค์กร การตอบสนองที่รวดเร็วส่งผลดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตตามความต้องการลูกค้า การทำตามคำสั่งซื้อลูกค้า และการตอบคำถามหรือการให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและซื้อผลิตภัณฑ์ หรือบริการจากองค์กร (ศ. เสนาะ ดีเยาว์ หลักการบริหาร 2544 : 105)

James Heskett และ Earl Sasser และคณาจารย์ท่านอื่น ๆ (Richard Luecke & Christopher Bartlett เรียบเรียงโดย ฉวีรญา สินตระการผล , Manager's Toolkit 2548 : 78-79) ได้พัฒนาตัวแบบที่มีความเชื่อมโยงภายในห่วงโซ่ของการให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้าและผลกำไรดังนี้

1. ความภักดีของลูกค้า ทำให้เกิดผลกำไรและการเจริญเติบโตของกิจการ
2. ความพึงพอใจทำให้เกิดความภักดีของลูกค้าต่อกิจการ
3. คุณค่าที่ได้รับ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า
4. ผลิตภาพ สมรรถนะ และความสามารถของพนักงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดคุณค่า
5. ความภักดีของพนักงาน ทำให้เกิดผลิตภาพของพนักงาน

จาก Model จะเห็นได้ว่า การให้ความรู้และเห็นคุณค่าของพนักงาน ก่อให้เกิดความภักดีของพนักงาน และเป็นพื้นฐานในการสร้างรายได้ ความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นในเรื่องเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน จะเห็นได้ว่าแนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถทางการแข่งขันที่

เหนือกว่านั้น ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนา และสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย การมีคุณภาพที่เหนือกว่า ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า นวัตกรรมที่เหนือกว่า และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า โดยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และมั่นใจในสินค้าและบริการขององค์กร เกิดเป็น Brand Loyalty และจะสร้างเป็นความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในที่สุด

1.3 แนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ (Corporate theme & Strategy) เป็นองค์ประกอบ ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจนถึงแนวทางในการกระตุ้นให้พนักงานทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานงานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน แนวทางหลักในการดำเนินงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

แนวทางหลักในการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือในการกำกับการใช้ทรัพยากร

1.3.1 วิสัยทัศน์ คือ การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน วิสัยทัศน์ขององค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน และมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

รศ. ธนชัย ขมจินดา (การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม ,2545 :34-35) วิสัยทัศน์ เป็น ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปรให้เป็น โอกาสให้กับธุรกิจ การมีวิสัยทัศน์จะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจนั้น หรือความต้องการที่จะมีบทบาทและภาพลักษณ์ต่อสังคม

ดร. อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า (การวิเคราะห์ การวางแผน และการควบคุมทางการตลาด : 2544 ,6) วิสัยทัศน์ เป็นความคิดล่วงหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท และผู้บริหารพยายามที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงต่อมา วิสัยทัศน์ เป็นจินตนาการเกี่ยวกับบริษัทในอนาคต

ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี ราษฎรอาวุโส ได้บอกว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความเคลื่อนไหวของประชาชาติ เพื่อสร้างจินตนาการใหม่เกี่ยวกับการศึกษา

ศาสตราจารย์นายแพทย์เกษม วัฒนชัย ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ มาจากคำภาษาอังกฤษ คำว่า "Vision" แปลว่า ความคาดหมายที่จะกระทำในอนาคต หรือ การมอง เป็นการสร้าง

ระบบให้เพื่อให้เพื่อรองรับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเพื่อการพัฒนาแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต ส่วนคำว่า Visionary หมายถึง คนที่จะทำให้ Vision ประสบผลสำเร็จ

นุรชัย ศิริมหาสารคร ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นศัพท์เฉพาะศาสตร์ (Technical Term) เกี่ยวกับการบริหารที่ถูกบัญญัติขึ้นจากคำว่า “Vision” ในภาษาอังกฤษ ซึ่งตามความหมายทั่วไปแปลว่า” การเห็นหรือภาพ” แต่ในทางการบริหาร วิสัยทัศน์ หมายถึงความสามารถในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกลที่สุดและชัดที่สุด การมองเห็นที่วามนี้ มิใช่การมองเห็นด้วยสายตา แต่เป็นการมองเห็นด้วยปัญญา วิสัยทัศน์เป็นจินตนาการ หรือภาพเสมือนจริงที่เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

อ.จางงัก ทองประเสริฐได้พูดถึงคำวิสัยทัศน์ว่าไม่ใช่ศัพท์ของราชบัณฑิตยสถาน แต่เป็นศัพท์ที่มีผู้คิดขึ้น โดยอาจารย์ได้ให้ไว้ว่า “การดูแลในสิ่งที่อยู่ในวิสัย ซึ่งหมายถึงว่ามีความสามารถเพียงใด ก็ดูได้เพียงนั้น อาจารย์ได้กล่าวถึงคำ Vision ว่าน่าจะตรงกับคำว่า วิทัศน์มากกว่า เพราะคำว่าวิทัศน์ มีความหมายว่า “ดูได้อย่างวิเศษ หรือมองอย่างวิเศษ มองอย่างแจ่มแจ้ง”

ดร.สายสุรี จุติกุล กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ การมองไปข้างหน้าในส่วนที่ดี ในส่วนที่เราคาด ในส่วนซึ่งเรามองจะใช้คำว่า Visual Thinking ว่าเป็นความคาดหวังที่อยากจะเห็นให้เป็น Expectation ซึ่งหมายความว่าพยายามจะมองไปในทางที่ดีที่สุดเท่าที่จะดีได้

(ที่มา : <http://www.snamcn.lib.su.ac.th>)

กล่าวโดยสรุปคือ วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง

1.3.2 พันธกิจ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงผลหรืออธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ

รศ. ธนชัย ชมจินดา (การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม , 2545 : 34-35) ได้ให้ความเห็นว่า พันธกิจ คือ ข้อความที่แสดงถึงภาระกิจหลักขององค์กรจะเป็นประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง การกำหนดภารกิจเป็นการแปรวิสัยทัศน์องค์กรให้มีขอบเขตที่แคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่าง ๆ รองลงมาขององค์กร สามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้

ดร. สาคร สุขศรีวงศ์ (การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร 2552 : 100) พันธกิจ หมายถึง เหตุผลในการดำรงอยู่และขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์

ดร. อติลล่ำ พงศ์ยี่ห้ำ (การวิเคราะห์ การวางแผน และการควบคุมทางการตลาด : 2544 ,6) ภารกิจ หรือพันธกิจ เป็นเหตุผลของการตั้งกิจการขึ้นมาดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้า หรือบริการใด ๆ ภารกิจจะระบุขอบเขตการดำเนินงานและจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร

กล่าวโดยสรุป พันธกิจ นั้นหมายถึง ภารกิจหลัก เป้าหมายระยะยาวหรือทิศทางที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะบรรลุในอนาคต ดังนั้น พันธกิจขององค์กรจึงเป็นเสมือน หลักการพื้นฐานที่แสดงเจตจำนงอันแน่วแน่ว่าองค์กรพยายามจะทำอะไร และจะสะท้อนให้เห็นถึงขอบข่ายการดำเนินงาน ทั้งในด้าน 1) ตัวผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and service) 2) ลูกค้า/ผู้รับบริการ และตลาด (Customer-Market) ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง 3) เทคโนโลยี 4) ปรัชญาการดำเนินงานขององค์กร 5) แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self concept) ค่านิยม 6) ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น

1.3.3 เป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึง เป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์จะกำหนดขึ้น หลังจากกำหนดเป้าหมายแล้ว เป้าหมายเชิง กลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารให้คิดเกี่ยวกับสิ่งซึ่งธุรกิจต้องบรรลุผล เป้าหมายขององค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน โดยมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความของเป้าหมายไว้ดังนี้

รศ. ธนชัย ยมจินดา (การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม , 2545 : 36-37) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นการแปรภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัย ที่บุคลากรในองค์กรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจนสะดวกต่อการควบคุมและใช้เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในระดับรอง ๆ ลงไป โดยลักษณะของเป้าหมายจะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ โดยเป้าหมายสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ตามระดับของการบริหารดังนี้

- **เป้าหมายกลยุทธ์** (Strategic Goals) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง และเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์กรที่ต้องการมุ่งหวังให้ประสบความสำเร็จ
- **เป้าหมายยุทธวิธี** (Tactical Goals) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กร เป็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในระดับฝ่าย โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่วิธีการดำเนินงาน เช่น เป้าหมายในการขยายตลาด เป็นต้น

- **เป้าหมายปฏิบัติการ (Operational Goals)** เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้จัดการระดับกลางและระดับต้น เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จในระดับแผนหรือในระดับแต่ละบุคคล มักเป็นเป้าหมายระยะสั้นที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์และเป้าหมายยุทธวิธี

ดร. สาคร สุขศรีวงศ์ (การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร 2552 : 104) กล่าวว่า เป้าหมาย หมายถึง ผลลัพธ์ซึ่งองค์กรซึ่งองค์กรมุ่งประสงค์จากการดำเนินงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจ โดยเป้าหมายแบ่งออกเป็น 1) เป้าหมายที่แบ่งตามระยะเวลา 2) เป้าหมายที่แบ่งตามระดับการบริหาร (เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ยุทธวิธี และปฏิบัติการ)

ดร. อติลา พงศ์ยี่หล้า (การวิเคราะห์ การวางแผน และการควบคุมทางการตลาด : 2544 ,8) กล่าวว่า เป้าหมาย เป็นการกำหนดความต้องการ หรือกำหนดสิ่งที่ต้องการให้บรรลุ เป้าหมาย จะเขียนเอาไว้อย่างกว้าง ๆ และมักจะมาก่อนการกำหนดวัตถุประสงค์เสมอ

- ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน

กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Strategies) เป็นเครื่องมือหรือแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ เป็นแผนที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ หากธุรกิจใดขาด กลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินกิจการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ก็เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสภาพที่เข้มแข็งของกิจการ ทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครอบงำความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับสังคม (Social Strategy) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) และกลยุทธ์ระดับงาน (Task Strategy) (รศ. ธนชัย ยมจินดา , การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม , 2545 : 39-40) กลยุทธ์ขององค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ดร. สาคร สุขศรีวงศ์ (การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร 2552 : 237) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ วิธีที่จะนำพาให้องค์กรดำเนินไปสู่จุดหมายที่กำหนด

รศ. เนตร์พัฒนา ยาวีราข (การจัดการสมัยใหม่ 2546) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

Bruce Henderson(Richard Luecke & Christopher Bartlett เรียบเรียงโดย ญูยา สตินระการผล , Manager's Toolkit 2548 : 312) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นการค้นหาอย่างรอบคอบสำหรับ

แผนปฏิบัติการที่จะช่วยพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- ประโยชน์ของกลยุทธ์

ดร. สาคร สุขศรีวงศ์ (การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร 2552 : 234) กล่าวว่า องค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม จะช่วยให้องค์กรเกิดประโยชน์หลายประการดังนี้

1. สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
2. สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น
3. ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร
4. สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้แล้วไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้
5. สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

- กลยุทธ์และสภาพแวดล้อม

การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีจะต้องวางแผนและปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์และจัดการสภาพแวดล้อมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

1. *สภาพแวดล้อมภายนอก* เป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย

- *ภาพแวดล้อมมหภาค* องค์กรแต่ละองค์กรจะได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบจากสภาพแวดล้อมแต่ละประเภทแตกต่างกันไป บางประเภทอาจส่งผลกระทบโดยตรง เช่น อัตราดอกเบี้ย กฎหมายแรงงาน ในขณะที่บางประเภทส่งผลกระทบทางอ้อม เช่น อัตราเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ หากผู้บริหารองค์กรธุรกิจสามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ของสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงได้ ก็จะสามารถวางแผนเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ หรือเตรียมพร้อมสำหรับการปรับให้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

- **สภาพแวดล้อมทางตรง** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อองค์กร โดยเกี่ยวข้องกับ 5 ปัจจัย ดังนี้ 1) ลูกค้า 2) คู่แข่งขัน 3) ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต 4) แรงงาน 5) หน่วยงานของรัฐ

2. **สภาพแวดล้อมภายใน** เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปตามทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 1) ระบบงาน 2) ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร 3) สิ่งอำนวยความสะดวก 4) วัฒนธรรมองค์กร (ดร. สาคร สุขศรีวงศ์ : การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร 2552 : 61-65)

จากการศึกษาแนวทางหลักในการดำเนินงาน และกลยุทธ์ พบว่ามีส่วนช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จ เพราะแนวทางหลักในการดำเนินงานจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งหน้าไป และช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจ เตรียมความพร้อมของตนเอง ทั้งในด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นต้องมี เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่บริษัทคาดหวังไว้ และในการที่องค์กรจะบรรลุและไปให้ถึงเป้าหมายที่คาดหวังนั้น กลยุทธ์เป็นส่วนที่สำคัญในการที่จะกำหนดแนวทางและขั้นตอนที่จะดำเนินงาน ผ่าน โครงการ แผนปฏิบัติการ และแผนงาน หากองค์กรกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมและไม่สอดคล้องกับแนวทางหลักของการดำเนินงานแล้ว ก็จะทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจอย่างผิดพลาดล้มเหลว หรือไปคนละทิศทางกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4 **วัฒนธรรมองค์กร (Culture)** มีความสำคัญมาก เพราะองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่สั่งสมมาหลายยุคหลายสมัย จากการศึกษาพบว่าผู้มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติตนโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลกระทบต่อการค้าธุรกิจ (Barney , J.B. “ Organization Culture : Can it be a source of sustainable competitive advantage academy of management.” Review 11(1986) :656-665) และมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

ดร. สาคร สุขศรีวงศ์ (การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร 2552 :65) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่เป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ แต่สามารถสัมผัสและรับรู้ได้ร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร โดยมากแล้ววัฒนธรรมองค์กรมักเกิดขึ้นเมื่อองค์กรจัดตั้งมาเป็นระยะเวลายาวนานพอสมควร และมีการสะสมความรู้สึกลึกซึ้งตลอดจนความรู้สึกร่วมและการยอมรับไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อเกิดขึ้นแล้วมักจะกลายเป็นรากฐานทางความคิดขององค์กรและเปลี่ยนแปลงได้ยาก

รศ.เนตร์พัฒนา ยาวีราช (การจัดการสมัยใหม่ :20-21) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมขององค์กรในการสร้างคุณค่านิยมและความเชื่อให้แก่พนักงานและคนในองค์กร เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดร่วมกันในองค์กรเดียวกัน

ศ. เสนาะ ดิยาวัว (หลักการบริหาร 2544 : 165) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น

- วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยเพิ่มความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการที่วัฒนธรรมเป็นตัวขับเคลื่อนให้พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรมีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม เป็นไปในทางเดียวกัน หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ไม่ดีก็จะส่งผลให้มีความล้มเหลวในการประกอบธุรกิจ จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจ เป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจมีดังนี้ 1) วัฒนธรรมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) วัฒนธรรมที่มีการเพิ่มความสามารถและเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 3) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 4) วัฒนธรรมที่มีการเอื้ออำนาจหรือกระจายอำนาจ

1. **องค์กรแห่งการเรียนรู้** เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในความหมายของปีเตอร์ เซงก์ (Senge ,1994) คือ องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และ 5) การคิดเชิงระบบ (systems thinking)

มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996) นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) การใช้เทคโนโลยี (technology application)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Yulk, 2002)

แนวคิดของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเน้นที่การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีการศึกษาทดลองค้นคว้าแนวความคิดใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา การเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นหรือกิจการอื่น การโอนถ่ายองค์ความรู้อย่างรวดเร็ว จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Benchmarking) หมายถึง Best in Class คือ เก่งที่สุดหรือที่ดีที่สุดในระดับ โลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง โดยตรวจวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ วิธีการปฏิบัติงานของตนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช Benchmarking พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์ 2545)

3. การเอื้ออำนาจ (Empowerment) เป็นการขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ต่อการทำงานของบุคลากร เพื่อช่วยให้สามารถทำงานตามหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Stuart Crainer เรียบเรียงโดย ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา , รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ 2551: 141)

Richard Luecke & Christopher Bartlett (เรียบเรียงโดย ฉัฐยา สตินระการผล , Manager's Toolkit 2548 : 111) กล่าวว่า การเอื้ออำนาจ (Empowerment) เป็นการย้ายอำนาจและความรับผิดชอบบางส่วนไปยังผู้รับมอบหมายงาน ไม่ว่าบุคคลหรือทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจ จะมีอำนาจในการกำหนดวิธีการกระทำ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

Stuart Crainer (เรียบเรียงโดย ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา , รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ 2551: 29) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิที่จะออกคำสั่ง ซึ่งจะเชื่อมโยงกับการมีความรับผิดชอบในการที่จะบังคับใช้คำสั่งนั้น โดยมีอำนาจในการให้รางวัลและลงโทษ อำนาจหน้าที่นั้นควรจะมีอยู่ในระดับที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบ

ศ. เสนาะ ดิยาวัว (หลักการบริหาร 2544 : 128) กล่าวว่า การเอื้ออำนาจและการมอบหมายงานจะก่อประโยชน์ต่อองค์กร โดยทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะนำเอาเวลาไปใช้งานในด้านอื่น โดยเฉพาะงานในด้านการวางแผน และจูงใจพนักงาน ซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การเอื้ออำนาจยังมีส่วนช่วยให้มีการพัฒนาความรู้

ความสามารถของพนักงาน และสร้างความพึงพอใจในงาน โดยมีกระบวนการในการเอื้ออำนาจดังนี้
 1) กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน 2) กำหนดงานส่วนใดส่วนหนึ่งให้ปฏิบัติ 3) มอบอำนาจในการทำงานนั้น 4) ให้บุคคลรับผิดชอบในความสำเร็จของงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมจะเป็นความเชื่อ แนวความคิด และค่านิยมที่พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมกันอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร หากวัฒนธรรมขององค์กรเป็นวัฒนธรรมที่ดี เช่น ใฝ่เรียนรู้ เน้นนวัตกรรม ให้ความสำคัญลูกค้า มุ่งการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทำงานเป็นทีม ฯลฯ ก็จะมีส่วนช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาทั้งในส่วน of พนักงาน สินค้า บริการ หรือแม้แต่ตัวขององค์กรเองก็ตาม ส่งผลให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและผลงานที่เกิดจากพนักงานมีคุณภาพ ก่อให้เกิดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

1.5 ความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้พัฒนา

- **ความรู้ในงาน และความสามารถหลัก (Knowledge and Core Competency)** หมายถึง ความสามารถในเชิงธุรกิจที่องค์กรนั้นมีอยู่ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่เป็นความชำนาญพิเศษ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ต้องเป็นความสามารถที่มีมาตรฐานสูงกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรมด้วย โดยสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง นำมาซึ่งคุณค่าต่อองค์กรและลูกค้า แก่นความสามารถหลักได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะองค์กรที่มีแก่นความสามารถหลักที่ชัดเจนจะมีทิศทางในการพัฒนาอย่างเด่นชัด และจะสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว เพราะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว ตัวอย่างเช่น ธุรกิจของกลุ่มบริษัทซีพี หรือเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีแก่นความสามารถหลักทางธุรกิจเชี่ยวชาญในเรื่องเมล็ดพันธุ์พืช ที่ได้พัฒนาขึ้นเป็นรากฐานหลักของธุรกิจในเรื่องที่มีความโดดเด่นด้านธุรกิจการเกษตร ปัจจุบันได้มีการขยายขอบเขตธุรกิจให้มีการขยายออกไปในหลายอุตสาหกรรม ซึ่งล้วนแต่มีการพัฒนาสืบเนื่องมาจากแก่นความสามารถหลักของธุรกิจการเกษตรที่มีอยู่ขององค์กรทั้งสิ้น (ร.ศ. คร.ผลิน ภูเจริญ : การจัดการธุรกิจร่วมสมัย Contemporary Business Management 2551 :136-137)

แกรี่ ฮามล และ ซี. เค. พราฮาลาด ได้ให้คำนิยามสมรรถนะหลักไว้ว่า “ เป็นทักษะต่างๆ ที่ช่วยให้บริษัทสามารถมอบประโยชน์พื้นฐานให้แก่ลูกค้าได้ ” (Stuart Crainer เรียบเรียงโดย ชัจจ์จันต์ ธรรมจินดา, รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ 2551: 105)

ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) คือ กิจกรรมใดๆก็ตามที่สามารถนำทรัพยากรอันมีค่าขององค์กรมาสร้างประโยชน์ได้สูงกว่ากิจกรรมอื่นๆที่อยู่ในองค์กรเดียวกันในเชิงเปรียบเทียบ หรือกิจกรรมภายในใดๆ ก็ตามที่มีความสามารถแข่งขันมากกว่ากิจกรรมอื่นๆ ที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน เช่น บริษัทหนึ่งมีกิจกรรมหลายอย่างแต่เมื่อเปรียบเทียบแล้ว กิจกรรมที่มีความโดดเด่นกว่ากิจกรรมอื่น คือ การจัดส่งสินค้าหรือการกระจายสินค้า ดังนั้น ความสามารถหลักขององค์กร คือ การจัดส่งสินค้านั่นเอง และความสามารถหลักขององค์กรอาจจะพัฒนาเป็นความสามารถที่เรียกว่า ความสามารถที่โดดเด่น หรือ ความสามารถขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง นั่นคือบริษัทหรือองค์กรมีความสามารถในกิจกรรมหนึ่งที่เหนือกว่ากิจกรรมเดียวกันของกลุ่มแข่งขัน

- ลักษณะความสามารถหลักที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

อคุลย์ จาตุรงค์กุล (การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic Management : 2543) กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของความสามารถหลักขององค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสามารถสร้างเป็นความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive Competency) ได้ ประกอบด้วย

1. ความสามารถหลักขององค์กร ควรจะมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามได้อย่างเพียงพอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. การให้ความสนใจในกิจกรรมที่เป็นความสามารถหลักขององค์กรในเชิงลึก และสร้างความแข็งแกร่งให้มากกว่าคู่แข่ง จะเป็นหัวใจที่สำคัญในการทำให้ความสามารถหลักขององค์กรกลายเป็นความสามารถที่มีคุณค่าในเชิงแข่งขันระยะยาว
3. ความสามารถขององค์กรบางครั้งไม่ได้อยู่ที่ฝ่ายใดหรือกิจกรรมใดกิจกรรมเดียวในองค์กร แต่เป็นการผสมผสานหรือการร่วมกันทำหลายๆฝ่ายหรือหลายๆกิจกรรม หรือการรวมความรู้หลายๆทักษะไว้ด้วยกัน การจะสร้างความสามารถหลักได้จะต้องมีรูปแบบการทำงานที่เอื้อกัน เช่น การจัดรูปแบบการทำงานในแบบข้ามสายงาน หรือ การสร้างทีมงาน เป็นต้น

- การสร้างความรู้ในงานและความสามารถหลัก

- การพัฒนาและสร้างทักษะของบุคลากร หมายถึง การสร้างความเชี่ยวชาญอันโดดเด่น ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรขององค์กรมีความเชี่ยวชาญด้านใดที่โดดเด่น มีด้านใดที่ต้องพัฒนาปรับปรุง และด้านใดที่ควรกำจัดทิ้ง รวมถึงต้องทราบว่า การจะดำเนินงานให้สำเร็จต้องมีทักษะด้านใดบ้าง (ดร. สาคร สุขศรีวงศ์ : การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร 2552 : 246)

- การสร้างความรู้ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การดำเนินการใด ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน และ

งานอื่นที่ได้รับมอบหมายในอนาคต (ดร. ศาคร สุขศรีวงศ์ : การจัดการจากมุมมองนักบริหาร 2552:274)

- *การเรียนรู้และพัฒนา* Hill & John กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บและเรียกใช้ข้อมูล การแสวงประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร (Charles W.L. Hill and Gareth R.Jones Strategic Management : An Integrated Approach 4th ed. New York :Houghton Mifflin , 1998)

- *Put the right man on the right job* เป็นหาคนที่เหมาะสมมาทำงานที่ได้กำหนดไว้อย่างถูกต้อง แต่ปัจจุบันจากการแข่งขันรุนแรงและสภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้องค์กรในปัจจุบันและในอนาคตต้องปรับตัว โดยการปรับเปลี่ยนภารกิจขององค์กรปรับครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการบริหารงานที่ต้องปรับบ่อยขึ้น และตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งก็ต้องปรับเปลี่ยนตาม และมีเหตุผลมากมายที่ทำให้องค์กรต้องมีการปรับผังการบริหารแบบใหม่ เช่น งานบางงานใช้บริการจากภายนอก (Outsource) ทำจะมีประสิทธิภาพมากกว่า บางครั้งหน่วยงานบางหน่วยงานต้องปรับเปลี่ยนเพราะกลยุทธ์ขององค์กรเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ทำให้มีการรีอโครงสร้างองค์กร บางครั้งปรับเปลี่ยนเพราะผังการบริหารงานแบบเดิมทำให้เกิดปัญหาหลายอย่าง ฯลฯ และปัญหาหนึ่งที่หลายองค์กรกำลังประสบอยู่นั้นก็คือ *Put the wrong job on the right man* หมายถึงการที่เรามีคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูง แต่เรามอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับความรู้ ทักษะและประสบการณ์ โดยองค์กรจัดการมอบหมายงานที่ไม่ถนัดและไม่ตรงกับความสำเร็จเขาให้ทำ ซึ่งปัจจุบันปัญหานี้เกิดขึ้นในหลายองค์กร สาเหตุหลักๆ จาก

1. พนักงานคิดอย่างเดียวว่าขอให้มึงงานทำไว้ก่อน ไม่สนใจว่างานนั้นเป็นสิ่งที่ตนเองชอบงานนั้นหรือไม่

2. การอนุรักษ์งานเดิมให้คงอยู่ โดยไม่สนใจว่าบุคคลใดจะมาดำรงตำแหน่ง

3. มึงงานฝากอยู่เรื่อย ๆ จนงานฝากมากกว่างานที่ควรจะทำในตำแหน่งงานนั้น ๆ

องค์กรในอนาคตต้องใช้แนวคิด “Put the right man on the right job” และ “Put the right job on the right man” ควบคู่กัน เนื่องจากการที่มีคนเก่งอยู่ในองค์กรและไม่สามารถใช้อย่างเต็มที่หรือใช้งานผิดที่ผิดทาง อาจจะทำให้พนักงานสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันได้

การบริหารองค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องพิจารณาทั้งคนและงานควบคู่กันไป ถ้างานเหมาะสมกับภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ก็ควรพิจารณาว่าองค์กรมีคนที่เหมาะสมกับงานนั้นหรือไม่ ในขณะเดียวกันถ้าองค์กรมีคนที่เก่งๆ เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กรก็

คงจะต้องมาพิจารณาว่างานต่างๆ ที่มีอยู่เหมาะสมกับคนเก่งๆ และเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร ในช่วงเวลานั้นๆ มากน้อยเพียงใด (ที่มา <http://www.peoplevalue.co.th>)

หลักการของการสรรหาและคัดเลือกคือ การเลือกคนให้ถูกกับงาน หรือที่เรียกกันติดปากว่าในภาษาอังกฤษว่า “Put the Right Man/Woman to the Right Job” แต่ปัญหาคือจะเลือกอย่างไรจึงจะได้คนที่เหมาะกับงาน โดยตามหลักจะต้องรู้ก่อนว่างานนั้นต้องทำอะไร เพื่อให้ได้ผลงานอย่างไร ซึ่งองค์กรมีข้อมูลส่วนนี้ในรูปเอกสารเรียกว่า แบบบรรยายลักษณะงาน หรือ Job Description โดยแบบบรรยายลักษณะงานเป็นเอกสารที่เขียนขึ้นมาจากการวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลของงานตำแหน่งนั้น ๆ ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน จะมีส่วนหนึ่งที่กล่าวถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการตำแหน่ง ที่เดิมเรียกว่า Job Specification ข้อมูลส่วนนี้จะใช้สำหรับการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง (Job Specification) จะกำหนดเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ของผู้ดำรงตำแหน่ง ข้อมูลส่วนนี้วิเคราะห์มาจากลักษณะของงานที่ทำ ต้องการความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ อย่างไร ในกลุ่มของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กรเรียกรวม ๆ ว่า KSAOs โดย K คือ Knowledge หรือความรู้ S คือ Skill หรือทักษะ A คือ Ability หรือความสามารถ และ O คือ Other Characteristics หรือคุณสมบัติอื่น ๆ บางครั้งอาจใช้คำว่า KSA แทน โดย K เป็น Knowledge และ S เป็น Skill และ A เป็น Attribute หรือ Attitude (ที่มา รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม : <http://jjoracle.wordpress.com>)

จากการศึกษาพบว่า การจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการแข่งขันนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรหรือผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและส่งเสริมกิจกรรมหลัก (เป็นกิจกรรมที่สำคัญและเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ) ที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร กิจกรรมที่มีความอ่อนแอหรือไม่ใช่กิจกรรมหลัก ก็ควรจะยกเลิกและใช้การสรรหาจากภายนอกแทน (Outsourcing) เพราะจะส่งผลให้สิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยกว่า และความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) เกิดจากกิจกรรมในการผลิตสินค้าและบริการที่ใช้ทรัพยากรใน องค์กรได้ดีกว่า กิจกรรมอื่นที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน ส่วนใหญ่ความสามารถหลักขององค์กรจะอยู่ในตัวของบุคคล ทักษะความชำนาญเป็นพิเศษในเฉพาะเรื่อง ความรู้ต่างๆ หรือทรัพย์สินทางปัญญา การสร้างความสามารถหลักขององค์กรมีปัจจัยที่สำคัญ คือ การเลือกบุคลากรหรือพนักงานที่เหมาะสม โปรแกรมการฝึกฝนพนักงานที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้อง สิ่งจูงใจ และค่าตอบแทนที่จูงใจพนักงานได้จริง ความยืดหยุ่นในการปรับตัวที่สูง เป็นต้น

1.6 การประเมินศักยภาพด้านผลประกอบการและการเงิน ธุรกิจที่มีความสามารถในด้านการเงินสูงจะเป็นปัจจัยสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากสถานะปัจจุบันมีความไม่แน่นอนสูง ถ้าสถานะแวดล้อมเปลี่ยนไปในทางที่เปิดโอกาสให้ธุรกิจสามารถขยายกิจการเพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้ แต่ธุรกิจกลับมีกำลังด้านการเงินไม่เพียงพอต่อการลงทุนขยายกิจการไม่สามารถจัดหาเงินทุนมาดำเนินการได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วและมีต้นทุนต่ำได้ ก็จะถือว่าเป็นจุดอ่อนขอธุรกิจ (รศ. ธนชัย ชมจินดา, การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม, 2545: 30)

การพิจารณาว่ากิจการมีผลประกอบการและสถานะทางการเงินดีหรือไม่นั้น สามารถพิจารณาได้จากข้อมูลเกี่ยวกับ ผลกำไรขององค์กรซึ่งพิจารณาจากงบกำไรขาดทุน การปรับลดต้นทุนโดยใช้งบประมาณ อัตราการเจริญเติบโตของรายได้หรือรายได้จากการขาย การเพิ่มขึ้นและการลดลงของลูกค้า อัตราการเพิ่มลดส่วนครองตลาด รวมถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ เป็นต้น

ผศ.รัตนา วงศ์ศรีมีเดือน (การบัญชีเพื่อการจัดการ, กรุงเทพฯ 2550 :9-3) กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณ เป็นแผนทางการเงินสำหรับอนาคตที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหาร และสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ตลอดเวลา โดยงบประมาณ จะช่วยในการ 1) กำหนดเป้าหมายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ 2) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มีการดำเนินงานตามแผน เพื่อบรรลุเป้าหมาย 3) เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลงาน

Richard Luecke & Christopher Bartlett (เรียบเรียงโดย ญัฐยา สตินระการผล, Manager's Toolkit 2548 : 337, 381) การควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการวัดผลงานด้านการบริหาร โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่ตั้งไว้ในแต่ละช่วงเวลา ทำให้สามารถประเมินผลและระบุถึงความสำเร็จโดยรวมของงาน และการพิจารณาจากกำไรขาดทุน สามารถที่จะชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งบ่งบอกได้ว่ากิจการมีการทำกำไรหรือขาดทุนในการดำเนินงาน

- ประโยชน์การนำระบบบัญชีเพื่อการจัดการวิเคราะห์ด้านผลประกอบการและการเงิน

ผศ.รัตนา วงศ์ศรีมีเดือน (การบัญชีเพื่อการจัดการ กรุงเทพฯ 2550 :1-38,1-39) กล่าวว่า การนำระบบบัญชีเพื่อการจัดการมาใช้งาน จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้กิจการได้รับข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้อง เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน เช่น การกำหนดราคาสินค้าหรือบริการ การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น
2. ช่วยในการกระตุ้นและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถวัดผลงานของแต่ละคนหรือส่วนงานได้อย่างถูกต้อง สามารถให้รางวัลและกำหนดบทลงโทษได้อย่างเหมาะสม

3. ทำให้สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากมีการบริหารต้นทุนอย่างเหมาะสม สามารถกำหนดราคาขายที่สมเหตุผล โดยมุ่งเน้นในการสร้างสินค้าคุณภาพดีกว่า ราคาต่ำกว่า บริการรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้น

- **การพิจารณาศักยภาพด้านผลประกอบการและการเงิน** สามารถพิจารณาได้จาก

- **รายได้** หมายถึง จำนวนเงินที่เป็นผลมาจากการขายสินค้า หรือบริการให้กับลูกค้า (Richard Luecke & Christopher Bartlett เรียบเรียงโดย รัชฎยา สินตระกูลผล , Manager's Toolkit 2548 : 382)

รายได้ หมายถึง ผลตอบแทนที่กิจการได้รับจากการขายสินค้าหรือบริการตามปกติของกิจการรวมทั้งผลตอบแทนอื่น ๆ ที่ไม่ได้เกิดจากการดำเนินงานตามปกติ รายได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รายได้จากการขาย (Sales) หมายถึง รายได้ที่เกิดจากการขายสินค้าหรือบริการอันเป็นรายได้จากการดำเนินงานตามปกติ เช่น กิจการซื้อขายสินค้า รายได้ของกิจการ คือ รายได้จากการขายสินค้า ส่วนกิจการให้บริการ เช่น ซ่อมเครื่องไฟฟ้า รายได้ของกิจการ คือ รายได้จากค่าซ่อม

2. รายได้อื่น (Other incomes) หมายถึง รายได้ที่มีได้เกิดจากการดำเนินงานตามปกติของกิจการซึ่งเป็นรายได้ที่ไม่ใช่รายได้จากการขายสินค้าหรือบริการนั่นเอง (ศัพท์บัญชี , สำนักงานบัญชี ชัวร์แทค แอคเคาน์ติ้ง ทีมา (<http://www.suretax-accounting.com>)

- **การรักษาลูกค้า** เป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะรายได้จากการประกอบกิจการ เกิดจากการที่ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กร และลูกค้ามีการตัดสินใจเลือกซื้อ ดังนั้นลูกค้าจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการและสถานะทางการเงินขององค์กร

ผศ. เพลินทิพย์ โกเมศโสภณ (การวิเคราะห์ การวางแผน และการควบคุมทางการตลาด 2544 : 79-81) กล่าวว่า การตลาดที่ผ่านมามักจะเน้นถึงการเจาะเข้าถึงลูกค้ารายใหม่ ๆ มากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบันให้คงอยู่ ทำให้มีลูกค้าเป็นจำนวนไม่น้อยที่เปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการจากคู่แข่งรายอื่น ส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียรายได้ ดังนั้นการตลาดยุคใหม่จึงให้ความสำคัญกับลูกค้าเดิมหรือการรักษาลูกค้าและการสร้างสัมพันธ์ภาพในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อจุดมุ่งหมาย คือการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และสร้างผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาวนั่นเอง

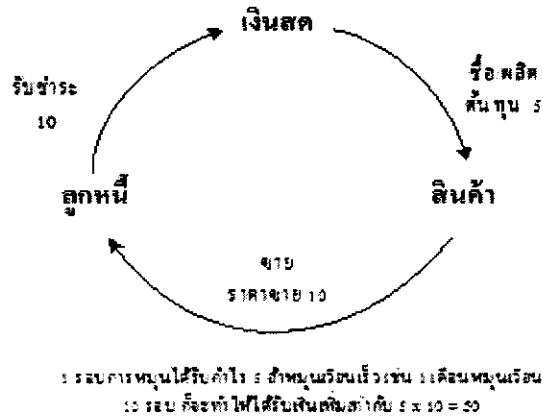
- **การรักษาลูกค้าเก่า** สามารถทำได้โดยสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง จัดว่ามีความจำเป็นและมีประโยชน์หลายประการ เช่น 1) ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าขององค์กรในระยะยาว 2) ลูกค้าซื้อสินค้าขององค์กรมากขึ้น รวมถึงให้การต้อนรับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ 3) ลูกค้าพูดถึงสินค้าขององค์กรในทางที่ดีช่วยในการประชาสัมพันธ์ 4) ลูกค้ามี

ความอ่อนไหวต่อราคาน้อยจากการดำเนินกลยุทธ์ของคู่แข่ง 5) ต้นทุนในการนำเสนอการบริการ หรือธุรกรรมต่าง ๆ จากลูกค้าเดิมจะต่ำกว่าลูกค้าใหม่ โดยปกติการให้ได้ลูกค้าใหม่จะเสียต้นทุน ประมาณ 5 เท่าของการรักษาลูกค้าเดิม 6) การลดโอกาสสูญเสียลูกค้าเดิมจะทำให้องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้น

- **การขยายส่วนครองตลาด** โดย ดร.สมนึก จันทรประทีน , การวิเคราะห์ การวางแผน และการควบคุมทางการตลาด , 2544 : 51-52) กล่าวว่า องค์กรสามารถปรับปรุงความสามารถในการทำกำไรของตน โดยการเพิ่มส่วนครองตลาด ในตลาดหลาย ๆ ตลาดนั้น การมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น เพียงหนึ่งจุด (One Share Point) นั้นส่งผลให้กิจการมีรายได้เพิ่มขึ้นหลายสิบล้านดอลลาร์สหรัฐ เช่น การเพิ่มส่วนครองตลาดในอุตสาหกรรมกาแฟ หากเพิ่มเพียงหนึ่งจุด จะมีมูลค่าประมาณ 48 ล้าน ดอลลาร์สหรัฐ หรือ อุตสาหกรรมน้ำอัดลมจะมีมูลค่าถึง 120 ล้านเหรียญสหรัฐ เป็นต้น จากการศึกษา พบว่า ธุรกิจในต่าง ๆ ที่มีส่วนครองตลาดน้อยกว่า 10% จะมีผลตอบแทนจากการลงทุนโดยเฉลี่ย ประมาณ 11% ในขณะที่บริษัทที่มีส่วนครองตลาดมากกว่า 10% จะมีผลตอบแทนจากการลงทุน ประมาณ 30% ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การเพิ่มขึ้นของส่วนครองตลาดจะแปรผันกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

- **การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน** เป็นการเปลี่ยนสภาพของสินทรัพย์เมื่อมีการดำเนินงานเกิดขึ้นดังรูปที่ 2 โดย เงินสดจะถูกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือวัตถุดิบ (Raw Material) เมื่อ องค์กรมีการซื้อ จากนั้นองค์กรก็จะทำการผลิตสินค้า โดยจะต้องใช้ทั้งทรัพยากรแรงงาน เครื่องจักร และวัตถุดิบ เกิดเป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finish Good) และสินค้าจะเปลี่ยนเป็นลูกหนี้เมื่อมีการขายเกิดขึ้น เมื่อลูกหนี้ชำระเงินก็จะทำให้กิจการได้รับเงินสดเข้ามาในองค์กร โดยจะมีส่วนต่างระหว่างต้นทุน และผลกำไรในแต่ละรอบของการดำเนินงาน ซึ่งหากองค์กรมีจำนวนรอบการหมุนเวียนที่สูงแล้วก็จะ ทำให้กิจการมีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ความเร็วในการหมุนเวียนของสินค้าอาจพิจารณาได้จากจำนวนสินค้าที่ค้างอยู่ในคลังสินค้า จำนวนการผลิต และระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้ หากองค์กร มีสินค้าอยู่ในคลังน้อย ทั้ง ๆ ที่มีการผลิตเป็นจำนวนมาก และระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้สั้นแล้ว ก็ จะแสดงให้เห็นว่ากิจการมีรอบการหมุนเวียนของสินค้าที่สูง ส่งผลต่อความมั่นคงทางการเงิน และ รายได้ของกิจการเพิ่มขึ้น (แหล่งที่มาข้อมูล ประมวลสาระชุดวิชา เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการการเงิน :2550)

- **อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์** เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ของกิจการว่ามีมากน้อยเพียงใด และสินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อใช้ในการดำเนินงานมีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งตามปกติแล้วฝ่ายบริหารจะใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้น ถ้าอัตราหมุนเวียนสูงแสดงว่า การบริหารสินทรัพย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ดร.กัลยาณี ภาคอัด , เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการการเงิน , 2550 : 9-17)



รูปที่ 2.7 แสดงการหมุนเวียนลูกหนี้

- อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้ จะแสดงถึงความสามารถของกิจการในการขายสินค้า และเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ หากอัตรามีค่าสูงแสดงว่ากิจการมีหมุนเวียนของลูกหนี้ดี ทำให้มีรายได้จากการขายสูง ส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดี (ดร.กัลยานี ภาคย์อด, เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการการเงิน , 2550 : 9-17 , 9-18)

จากการศึกษาพบว่า การพิจารณาผลประกอบการ และการเงิน ซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานขององค์กร มีรายได้ ต้นทุน ส่วนแบ่งการตลาด ฐานลูกค้า และความสามารถทำอะไรเป็นอย่างไร เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน เนื่องจากสถานะทางการเงินและศักยภาพในการประกอบการ จะส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินกิจการ หากองค์กรไม่สามารถทำอะไร และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้ ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขัน และต้องหลุดไปจากวงจรธุรกิจ ดังนั้นการพิจารณาด้านผลประกอบการและการเงิน จึงเป็นตัวชี้วัดผลที่สำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

1.7 การสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ

การบริหาร ถือเป็นพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งวัดได้จากนโยบายหลักขององค์กร ผลการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร ประสิทธิภาพของระบบข้อมูล และการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในองค์กร การประเมินความสามารถด้านการบริหารจะทำให้สามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรต้องแก้ไขปรับปรุง(รศ. ธนชัย ชมจินดา , การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม , 2545: 31)

ศ. เสนาะ ตีเขาว์ (หลักการบริหาร 2544 : 1-2) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จโดยคนอื่น หรือเป็นกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะดังนี้

1. การบริหารเป็นการทำงานโดยอาศัยคน ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล มีความเป็นผู้นำ และสามารถทำงานเป็นทีม
2. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. การบริหารจะเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง

การทำงานเป็นทีม (Team Approach) เป็นการเน้นและกระตุ้นให้พนักงานทำงาน โดยเฉพาะในด้านการปรับปรุงและพัฒนาให้ร่วมกันทำงานเป็นทีมให้เกิดการร่วมคิด ร่วมมือ และร่วมใจกันในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของตน เพื่อให้เกิดแนวคิดและมุมมองที่หลากหลาย และการปรึกษาหารือ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และเกิดนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังช่วยให้เกิดความสามัคคี มีการประสานงานกันได้อย่างราบรื่น เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน และช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน (ดร. ไมตรี วสันตวิงค์, การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน 2552 :12-33)

Stuart Crainer (เรียบเรียงโดย ชัจจ์จันนัต ธรรมจินดา, รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ 2551: 256) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นผลข้างเคียงจากการมุ่งเน้นให้มีการทำงานร่วมกันของบุคลากรข้ามสายงานหน้าที่ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง การเอื้ออำนาจ โดยในทีมงานจะประกอบด้วยบุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ ที่มีสมรรถนะ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ ความเชี่ยวชาญ ที่จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและความเชี่ยวชาญ ทำให้การดำเนินการทางธุรกิจเป็นไปอย่างรอบคอบและไม่พลาดประเด็นสำคัญทางธุรกิจ

Richard Luecke & Christopher Bartlett (เรียบเรียงโดย ญัฐยา สันตระการผล, Manager's Toolkit 2548 : 166) กล่าวว่า การกำหนดรางวัลสำหรับทีมงาน ควรมีการกำหนดอย่างยุติธรรมระหว่างสมาชิกในทีม ควรมีการผสมผสานระหว่างการวัดผลปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลร่วมกับผลปฏิบัติงานของทีม เพื่อไม่ให้เกิดการกินแรงในทีม รวมถึงสามารถชักจูงให้สมาชิกทำในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับทีม โดยปกติการให้รางวัลแบบทีมควรคำนึงถึงสิ่งดังต่อไปนี้ 1) พึงระลึกว่า รางวัลไม่ใช่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบทีม 2) รางวัลต้องสอดคล้องกับ

เป้าหมายของทีมงาน 3) รางวัลจะต้องเป็นสิ่งมีคุณค่าที่ทีมต้องการ 4) กำหนดรางวัลให้เข้ากับคุณค่าของงาน

ทีมงานบริหารตนเอง (Self Managed team Or Self Directed Work Team) เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารตัวเองตามวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง Richard Luecke & Christopher Bartlett (เรียบเรียงโดย ฌ็องยา ลินตระกูลการผล , Manager's Toolkit 2548 :461) ทีมบริหารตนเอง เป็นทีมที่มีการดำเนินงาน โดยไม่มีผู้จัดการมาควบคุมและต้องรับผิดชอบงานร่วมตั้งแต่ต้นจนเสร็จงาน ปกติจะรวมงานตั้งแต่การวางแผน การจัดการการทำงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกอย่าง ทีมงานที่บริหารตัวเองเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกทีมงานจนกระทั่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีอำนาจในการบริหารตนเองโดยสมบูรณ์ดังนี้ 1) การตัดสินใจแบ่งงานภายในทีม 2) การตัดสินใจกำหนดตารางการทำงานของทีม 3) สามารถทำงานให้กับทีมมากกว่างานเดี่ยว 4) การฝึกอบรมให้ทีมงานสามารถทำงานได้ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกคนภายในทีม 6) ต้องรับผิดชอบต่อร่วมกันในผลสำเร็จของงาน (ศ. เสนาะ ดิยาวี , หลักการบริหาร 2544 : 263

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการให้บุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ดร. สาคร สุขศรีวงศ์ : การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร 2552 : 156) ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบความสำเร็จ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (ศ. เสนาะ ดิยาวี , หลักการบริหาร 2544 : 182)

การชี้นำ (Leading) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้แผนงานและบุคลากรต่างๆที่ได้รับมอบหมายงานดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวเอง และสามารถจูงใจบุคคลต่างๆ ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์กร (ดร. สาคร สุขศรีวงศ์ : การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร 2552 : 18)

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ที่ทำให้คนทำงานจนได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งลักษณะของผู้นำและผู้บริหารจะแตกต่างกัน โดยผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน แต่ผู้บริหารจะมุ่งหวังเพียงแต่การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด เป้าหมาย (ศ. เสนาะ ดิยาวี , หลักการบริหาร 2544 : 206)

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ดร. สาคร สุขศรีวงศ์ (การจัดการ จกมมมอมนักบริหาร 2552 : 156,277) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์การ การสร้างแรงจูงใจสามารถทำได้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้ค่าตอบแทน เป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงานโดยการให้ค่าตอบแทนนี้จะต้องมีความยุติธรรม หรือให้ตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงินหรือไม่อยู่ในรูปของเงินก็ได้

2. บรรยากาศในการทำงาน เป็นการให้ค่าตอบแทนประเภทหนึ่งที่มีผลตอบสนองต่ออารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี จะมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลสำเร็จของงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ แล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยมีตัวชี้วัดในการประเมิน (Performance Appraisal Index) ที่มักจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน ซึ่งมีวิธีการประเมินได้หลายวิธี เช่น การให้คะแนนตามตัวชี้วัดแต่ละตัว การจัดลำดับระหว่างกลุ่มพนักงานเดียวกัน การจัดระดับผลการประเมินของพนักงานตามมาตรฐาน เป็นต้น

4. การวางแผนสำหรับการเจริญเติบโต หรือความก้าวหน้าในอาชีพ ก็เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการจูงใจพนักงาน เพราะเป็นการแสดงถึงความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพการงาน ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน

ศ. เสนาะ ดิยาวี (หลักการบริหาร 2544 : 208-209) กล่าวว่า การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม และกำหนดทิศทางของพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมาย หรือสิ่งจูงใจนั้น และโดยปกติการวัดแรงจูงใจไม่สามารถวัดได้โดยตรงจากพฤติกรรมของคน แต่การจูงใจจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของ (1) ความสามารถ (Ability) (2) สภาพการทำงาน (Working Condition) (3) ความพยายาม (Effort) หรือแสดงในรูปสมการได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ผลการปฏิบัติงาน} &= \text{ความสามารถ} \times \text{สภาพการทำงาน} \times \text{ความพยายาม} \\ (\text{Performance}) &= (\text{Ability}) \times (\text{Working Condition}) \times (\text{Effort}) \end{aligned}$$

De Kuca (1995 เรียบเรียงโดย Samuel C. Certo โดย ศศ. พัชนี นนทณภาพ , พ.ด.อ. ดร.ปิยะพันธ์ ปิงเมือง , ดร.สมศรี ศิริ ไหวประพันธ์ , การจัดการสมัยใหม่ , 2549 : 241) การจูงใจในการทำงาน เป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจจากภายในตัวบุคคลเพื่อให้ผู้นั้นแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่มุ่ง

ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายบางประการ Rudolph&Kleinen (1989) กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจูงใจในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจและมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นการอธิบายเหตุผลที่ว่าเหตุใดจึงทุ่มเทให้กับงานที่กำลังทำอยู่นั้น

จากการศึกษาพบว่า การสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ การจูงใจ จะส่งผลให้ทำพนักงานมีการปฏิบัติงานที่มุ่งไปในลักษณะที่ต้องการผลสำเร็จของงาน โดยผลสำเร็จในการดำเนินงานเป็นไปในลักษณะที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เพิ่มผลิตภาพ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

1.8 สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ สมรรถนะและความสามารถทางการแข่งขัน

จากการศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นจะเห็นได้ว่า สมรรถนะจะมีส่วนช่วยในการให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขัน การกำหนดความสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงานจะพิจารณาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ค่านิยม การนำ และกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากวิสัยทัศน์และภารกิจ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดทิศทางในการที่จะดำเนินไปขององค์กร โดยมีส่วนในการกำกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งประกอบด้วย เครื่องจักร (machine) การจัดการ (Management) มนุษย์ (Man) วัสดุ (Material) และงบประมาณหรือเงิน (Money) ให้เกิดความประโยชน์สูงสุด มีการกำหนดกรอบรูปแบบการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนตามกลยุทธ์และแผนงานที่วางไว้ มีการวัดผลงานโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำกับการปฏิบัติงานของแผนงาน และใช้การนำ รวมถึงการจูงใจให้พนักงานดำเนินงานตามแผนที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าว จะเป็นตัวกำหนดประเภทของสมรรถนะหรือความสามารถหลักขององค์กรสำหรับการประกอบธุรกิจในแต่ละประเภท โดยในแต่ละองค์กรจะต้องพยายามสร้างและพัฒนาองค์กรให้เกิดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการประกอบธุรกิจ (วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ จะเป็นตัวกำหนดประเภทความสามารถหลัก ดังรูปที่ 2.8)

การที่จะให้องค์กรดำเนินธุรกิจโดยมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเกี่ยวกับ (1) คุณภาพ (2) ประสิทธิภาพ (3) นวัตกรรม (4) การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (5) และทรัพยากร (5M : Machine , Management , Man , Material , Money) เนื่องจาก

1. **คุณภาพ** เป็นสิ่งที่มอบคุณค่าและความพึงพอใจให้กับลูกค้า หากองค์กรสามารถสร้างคุณภาพของสินค้าและบริการ ได้ดีกว่าคู่แข่งกัน ก็จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการขององค์กร ทำให้เกิด Brand Equity และ Brand loyalty

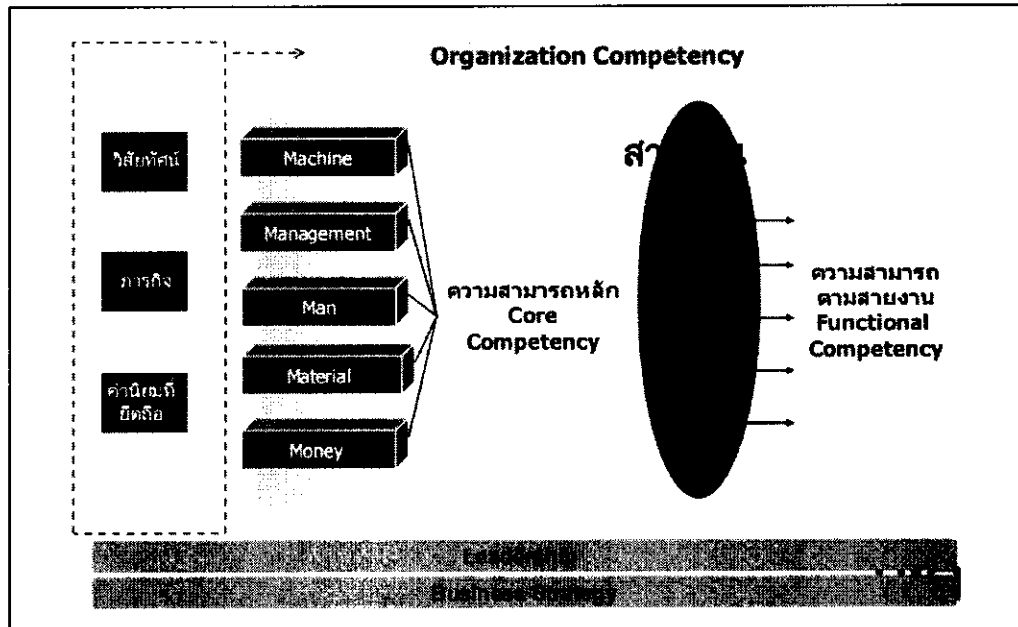
2. **ประสิทธิภาพ** เป็นสิ่งที่กำหนดต้นทุนของสินค้าและบริการขององค์กร หากองค์กรบริหารประสิทธิภาพได้ดีเหนือคู่แข่งกัน ก็จะทำให้ต้นทุนขององค์กรต่ำ มี Margin ที่สูง ส่งผลให้องค์กรมีรายได้เหนือคู่แข่งกัน นอกจากนี้ การที่ลูกค้าจะพิจารณาว่าจะซื้อสินค้าหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะพิจารณาจากการเปรียบเทียบต้นทุนที่ลูกค้าต้องสูญเสียไปกับมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ หากพิจารณาแล้วลูกค้าได้รับมูลค่ามากกว่า ลูกค้าก็จะตัดสินใจเลือกซื้อสินค้านั้น

3. **นวัตกรรม** เป็นความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้ จะช่วยให้การทำงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงาน ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินการผลิตและการดำเนินงานลดลง โดยพัฒนาการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนาจะเป็นการนำไปสู่การให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กรที่ต้องการความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จะต้องมีการพัฒนาค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยยึดถือตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อช่วยให้มีการปรับปรุงสินค้าหรือบริการไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้เป็นที่ดึงดูดใจและลูกค้าให้ความสนใจ

4. **การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า** ซึ่งความต้องการของลูกค้าโดยส่วนมากประกอบด้วย 1) ความต้องการด้านราคา 2) ความต้องการด้านคุณภาพ 3) ระยะเวลาในการส่งมอบ 4) ความยืดหยุ่นในการส่งมอบ 5) และความสะดวกสบายในการเข้าถึง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ หากลูกค้าหรือผู้ซื้อพอใจและตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ก็จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

5. **ทรัพยากรขององค์กร** การที่องค์กรจะสร้างความสำเร็จได้เปรียบเชิงแข่งขันนั้น ต้องอาศัยพื้นฐานจากทรัพยากรต่างๆ เช่น สินทรัพย์ทางการเงิน สินทรัพย์ทางกายภาพ และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ หากองค์กรมีสินทรัพย์ต่าง ๆ เหล่านี้มากกว่าคู่แข่งกัน ก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบ นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการพัฒนา ประสมประสานทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้กลายเป็นความสามารถ และความสามารถที่เป็นแก่น หรือความสามารถหลักที่แตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งกัน ลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งได้จากการพัฒนาเป็นเวลาหลายปี เช่น ความเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี ซึ่งเป็นความสามารถของบริษัทที่แตกต่างไปจากบริษัทอื่นและเป็นเอกลักษณ์ และ

นำไปใช้เป็นการได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยองค์กรจะต้องสร้าง พัฒนา และคงไว้ซึ่งความได้เปรียบอยู่ตลอดเวลา จนเกิดผลการดำเนินงานที่เหนือคู่แข่ง



รูปที่ 2.8 Competency Framework

นอกจากองค์ประกอบข้างต้นแล้ว ความสามารถทางการแข่งขันสามารถพิจารณาจาก

- **วัฒนธรรมองค์กร** การที่องค์กรจะสามารถสร้างความสามารถหลักหรือความสามารถทางการแข่งขันได้หรือไม่นั้น วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเครื่องมือ และเป็นกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมที่สร้างให้บุคคลในองค์กร เกิดความเชื่อ แนวความคิด ทักษะคติ ค่านิยม แบบแผน และรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งส่งผลต่อกิจกรรมการปฏิบัติต่อลูกค้าและต่อบุคคลอื่น ๆ ภายนอกองค์กร นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นสิ่งที่แบ่งแยกความแตกต่างองค์กร และช่วยให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน มีความเสถียร และเป็นกลไกในการชี้นำพฤติกรรมของบุคคล หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ดี เช่น วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ การแก้ไขการทำงานและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การกระจายอำนาจ การให้อำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การเน้นนวัตกรรม และการทำงานเป็นทีมแล้ว วัฒนธรรมองค์กรก็จะสร้างให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดี รักในองค์กร และพยายามเพิ่มศักยภาพของตนเอง โดยการเรียนรู้พัฒนา ส่งผลให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันหรือความสามารถหลักในที่สุด ตามทักษะของแมคเคิลแลนด์

กล่าวว่า (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ 2004 : 48) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ แรงจูงใจ

- **ผลประกอบการและการเงิน** จากการศึกษาพบว่า การพิจารณาผลประกอบการ และการเงิน เป็นกระบวนการในวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานขององค์กร มีรายได้ ต้นทุนและความสามารถทำไรเป็นอย่างไร เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน การที่จะประเมินศักยภาพด้านผลประกอบการ และการเงิน สามารถพิจารณาได้จากการเจริญเติบโตของรายได้ของกิจการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือไม่ ส่วนแบ่งตลาดของกิจการเป็นอย่างไร การรักษาลูกค้าเดิม และเพิ่มลูกค้ารายใหม่ รวมถึงรอบการหมุนเวียนของสินค้า ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดรายได้และความมั่นคงในด้านการเงินขององค์กร เนื่องจากสถานะทางการเงินจะส่งผลกระทบต่อการค้าเนินกิจการ หากองค์กรไม่สามารถทำกำไร และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้ ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขัน และต้องหลุดไปจากวงจรธุรกิจ

- **การสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ** จะก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ การประสานความรู้ และช่วยในการควบคุม บังคับบัญชา ประสาน กระตุ้น จูงใจให้บุคคลหรือพนักงานในองค์กรปฏิบัติตาม เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยพนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และมี กระตุ้นให้แสดงผลงานอย่างเต็มที่ การสร้างภาวะผู้นำที่ดีจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ให้อิสระและ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำจะทำหน้าที่ 1) เป็นผู้ประสานงานทั่วทั้งองค์กร 2) เป็นนักประชาสัมพันธ์ 3) สร้างการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน 4) สร้าง วัฒนธรรมองค์กร 5) มีวิสัยทัศน์ที่ดี 6) มีความสามารถในการสื่อสาร 7) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในกิจกรรม และให้ความสำคัญกับความคิดเห็น 8) มีความสามารถในการดึงศักยภาพของพนักงาน มาใช้อย่างเต็มที่ 9) การสร้างทีมงาน 10) สร้างแรงจูงใจ โดยพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างความสุขและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 11) ความสามารถในการเผชิญปัญหา และ 12) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการ ดำเนินการต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พนักงาน มีโอกาสในการระดมความคิดสำหรับการแก้ปัญหา และการพัฒนาในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ยังส่งผลให้ พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกถึงคุณค่าให้กับตน มีการยกย่องให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กร และเกิดวัฒนธรรมที่จะช่วยสร้างให้องค์กร เจริญเติบโตเป็นองค์กรชั้นนำ มีการสร้างมูลค่าเพิ่มทางทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดความสามารถและ ความได้เปรียบทางการแข่งขันในที่สุด

2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน

ทรงวุฒิ ไกรภัสสรพงษ์ (2549) มีติใหม่ของนโยบายของรัฐในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าไทย จากการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์ที่ประกอบเป็นนโยบายรัฐในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าไทย ประกอบด้วย 1) การสร้างความร่วมมือกับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง 2) การวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีผลิตเหล็กชั้นคุณภาพสูง และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต 3) การปกป้องอุตสาหกรรมเหล็กในประเทศ 4) การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นที่ไปตามความต้องการอุตสาหกรรม 5) การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน 6) การสร้างพันธมิตรระหว่างผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเหล็ก 7) การสร้างอุตสาหกรรมเหล็กต้นน้ำ 8) การสร้างความเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายการกระจายสินค้า 9) การแก้ปัญหาเหล็กทรงยาวด้วยการควบรวมกิจการและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ 10) การปรับปรุงองค์กรที่เป็นศูนย์กลางของอุตสาหกรรม

ชูพงศ์ ไชยมงคล (2549) ศึกษาเรื่อง การประเมินขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษา โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน โดยงานวิจัยเสนอว่า การประเมินขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของโรงงานอุตสาหกรรมที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน (एमคิก) โดย แบ่งขีดความสามารถทางเทคโนโลยีออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ขีดความสามารถทางการจัดหาเทคโนโลยี 2) ขีดความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี 3) ขีดความสามารถด้านการตัดแปลงเทคโนโลยี และ 4) ขีดความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของขีดความสามารถทางเทคโนโลยีในโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการพัฒนารองานตนเอง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

จินตนา ชาวบางงาม (2550) ศึกษาเรื่องความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท จอห์นสันสันคอนโทลส์ แอนด์ ซัมมิทอนิทีเรียลส์ จำกัด จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการแข่งขันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดย 5 อันดับแรก ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ประกอบด้วย 1) ด้านเทคโนโลยี 2) ด้านการตลาด 3) ด้านการตอบสนองความพึงพอใจลูกค้า 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 5) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชยพล ควรเขียน(2548) ศึกษาเรื่อง การนำเทคโนโลยีประหยัคพลังงานที่ทันสมัยมาใช้งานในอุตสาหกรรมฉีดพลาสติก เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่า การนำเทคโนโลยีประหยัคพลังงานที่ทันสมัยมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมฉีดพลาสติก เพื่อลด

ต้นทุนจะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายพลังงาน โดยลดการสูญเสียพลังงานในกระบวนการผลิต และลดค่าใช้จ่ายในระบบลอจิสติกส์ ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ

อุทัย ปริญาสุทธีรัตน์ (2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการนม จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของขีดความสามารถทางการแข่งขัน ได้แก่ 1) การผลิต 2) การตลาด 3) การสนับสนุนทางนโยบาย นอกจากนี้กระแสเงินสดมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน และแสดงโดยนัย ถึง 1) โอกาสในการลงทุนใหม่ ๆ ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค 2) โอกาสในการสร้างการตลาดเชิงรุกเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด 3) โอกาสในการกระจายธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ

ทองเพทาย ทองดี (2552) ศึกษาเรื่อง ชัฟฟลายเซนในอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองคำของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่า บรรลุภัณฑ์เพื่อการขนส่ง กับการจัดการขนส่งสินค้า มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการผลิต และกลุ่มผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ ซึ่งมีผลกระทบจากการจัดส่งสินค้า ไม่ว่าจะเป็ระยะเวลาในการขนส่ง ซึ่งบางครั้งไม่สามารถจัดส่งได้ทันตามกำหนดเวลา หรือเทคโนโลยีการติดตามสินค้า ความพึงพอใจในการให้บริการ รวมทั้งผลกระทบจากราคาน้ำมันและปัญหาของค่าเงินบาทที่ผันผวน การที่ ผู้ประกอบการนำระบบชัฟฟลายเซนมาใช้งาน จะมีส่วนช่วยในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ชัยเลิศ นิธิอุบัตติ (2548) ศึกษาเรื่อง ลักษณะขีดความสามารถของหัวหน้างานระดับโพร์แมน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทโตชิบา จากการศึกษาพบว่า ลักษณะขีดความสามารถที่สำคัญสำหรับ โพร์แมนในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจในงานและภาวะผู้นำในกลุ่ม 2) การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 3) ความเข้าใจในองค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) มีความรู้ความสามารถและทักษะในการมอบหมายงาน และ 5) ทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

รุ่งทิวา เกียรติวุฒินนท์ (2546) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา กรณีศึกษา บริษัท ไทยเมจิฟาร์มาชีวิคัล จำกัด จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเห็นด้วยกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยทางด้านการตลาด 2) วิสัยทัศน์ 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การผลิตและการบริการ 5) กลยุทธ์การแข่งขัน 6) เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 8) การเรียนรู้และพัฒนา 9) คุณภาพและการควบคุม สำหรับปัจจัยด้าน บรรยากาศในการทำงาน ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

การบริหารการเงินและต้นทุน รวมถึง โครงสร้างองค์กร พนักงานมีความเห็นไม่แน่ใจว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันขององค์กร ในการดำเนินธุรกิจ

พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข (2546) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมเซรามิก กรณีศึกษา เซรามิกศิลาดล จากผลของการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ Diamond Model ตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน พบว่า 1) ด้านปัจจัยการผลิตมีข้อได้เปรียบเกี่ยวกับ มีแหล่งวัตถุดิบในท้องถิ่น แรงงานมีฝีมือ มีรากฐานทางวัฒนธรรม มีข้อดีเกี่ยวกับ คุณภาพวัตถุดิบไม่คงที่ ระดับการศึกษาของแรงงานต่ำ ขาดนักออกแบบ ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย 2) ปัจจัยสนับสนุน มีข้อได้เปรียบคือ มีอุตสาหกรรมต้นน้ำถึงปลายน้ำครบวงจร มีสถาบันส่งเสริม สนับสนุน และให้ความรู้ในพื้นที่ ข้อคือคือ ขาดความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตด้วยกัน และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง 3) ปัจจัยอุปสงค์ มีข้อได้เปรียบคือ ความต้องการลูกค้าภายในประเทศมีความละเอียดและพิถีพิถันในตัวศิลาดล ข้อคือคือ ผู้บริโภคมีความรู้เกี่ยวกับศิลาดลในด้านคุณค่าและกระบวนการผลิต 4) กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสถานะการแข่งขัน มีข้อได้เปรียบเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการผลิต กลยุทธ์ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การแข่งขันสูงด้านรูปแบบและคุณภาพ มีข้อคือคือ ขาดความรู้กลยุทธ์ทางการตลาด และการส่งเสริมการตลาด ขาดทัศนคติในการพัฒนาตนเองและธุรกิจ

บัณฑิต พัฒนศักดิ์ (2546) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จากการศึกษพบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธนาคาร โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย 2) กลยุทธ์การแข่งขัน 3) โครงสร้างองค์กร 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) คุณภาพและการควบคุม 6) เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การผลิตและการบริการ 8) การตลาด 9) การวิจัยและพัฒนา 10) การตอบสนองความพึงพอใจลูกค้า และ 11) การเรียนรู้และพัฒนา ยกเว้นปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ที่อยู่ในระดับกลาง

ทิพพา เพิ่มลาภ (2546) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ผลการศึกษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันพบว่า ไทยมีทั้งความได้เปรียบและเสียเปรียบเชิงแข่งขันในแต่ละปัจจัย กล่าวคือ 1) ปัจจัยการผลิต มีข้อได้เปรียบ เนื่องจากมีแรงงานจำนวนมาก มีข้อเสียเปรียบ จากการขาดแรงงานและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และอัตราค่าแรงสูงกว่าคู่แข่ง 2) ปัจจัยอุปสงค์ มีข้อได้เปรียบโดยไทย มีตลาดภายในประเทศที่ใหญ่ มีความต้องการที่หลากหลาย ข้อเสียเปรียบจากการที่ผู้ผลิตในบางอุตสาหกรรมไม่สามารถผลิตสินค้าที่ตรงตามความต้องการผู้บริโภคได้ 3) ด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศ มีความได้เปรียบจากการมีอุตสาหกรรมสิ่งทอครบวงจร มีข้อเสียเปรียบ คือ ขาดการเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรม 4) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ และ

โครงสร้าง ไทยมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เนื่องจากมีการแข่งขันที่รุนแรงซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ผลิตต้องพยายามปรับปรุงคุณภาพอยู่เสมอ แต่มีข้อระวังเกี่ยวกับเหตุที่ควบคุมไม่ได้ เช่น การเปิดการค้าเสรี สิ่งทอ เป็นต้น

ไพบูรณ์ สิทธิบริบูรณ์ (2546) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสินค้าบริโภค กรณีศึกษา บริษัท คอลเกต-ปาล์ม โอลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่ เห็นด้วยในระดับสูงว่า ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์การแข่งขัน วัฒนธรรมองค์กร การตลาด การผลิตและบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ การตอบสนองความพึงพอใจลูกค้า การเรียนรู้พัฒนา คุณภาพและการควบคุมบรรยากาศในการทำงาน ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ การวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สำหรับปัจจัยโครงสร้างองค์กรมีความเห็นด้วยในระดับกลาง ที่เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ภากร อุดม (2550) ศึกษาเรื่องความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนประกอบและอุปกรณ์รถยนต์ของประเทศไทย จากการศึกษาพบว่าอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและส่วนประกอบรถยนต์ไทยไม่มีความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับประเทศจีนในตลาดญี่ปุ่น เนื่องจากไทยมีการผลิตที่เน้นใช้แรงงาน โดยเฉพาะแรงงาน ไร้ฝีมือเหมือนจีน แต่มีค่าแรงสูงกว่า ประกอบกับจีนสามารถส่งชิ้นส่วนไปยังประเทศญี่ปุ่นได้ถูกและรวดเร็วกว่า อีกทั้งมีวัตถุดิบในการผลิตที่พร้อมกว่า และมีตลาดใหญ่ภายในประเทศรองรับทำให้ต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำกว่า ดังนั้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ภาครัฐควรมีการส่งเสริมอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องให้มีความสามารถมากขึ้น โดยเฉพาะการผลิตวัตถุดิบ ส่งวนภาคเอกชนควรให้ความสำคัญในด้านการวิจัยและพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีสูงในการผลิต นอกจากนี้ภาครัฐเจรจการค้าระหว่างประเทศเพื่อหาตลาดใหม่มากขึ้น รวมถึงการพัฒนาท่าเรือให้มีความสะดวกสบายมากขึ้น

กาญจน์ ภัทรพงศ์สันต์ (2551) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมรองเท้ากีฬา กรณีศึกษา บริษัท แพน เอเชีย ฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัยสำคัญเกิดจาก คู่แข่งระดับล่างในประเทศเข้ามาในตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่วนแบ่งตลาดลดลง ดังนั้นองค์กรจึงต้องเน้นการเพิ่มของคุณภาพของสินค้า และสำหรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่ามีความโน้มในเชิงบวก เนื่องจากต้นทุนค่าวัตถุดิบและค่าแรงต่ำกว่าต่างประเทศ แลผู้ประกอบการไทยยังปรับตัวในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิตและออกแบบ แต่อย่างไรก็ตามมีปัจจัยภายในที่ควรปรับปรุงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาการตลาดในเชิงรุกเพื่อให้ผู้บริโภคจดจำตราหือ หรือมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปัจจุบัน ซึ่งมุ่งเน้นที่จะศึกษาจากความคิดเห็นและมุมมองของพนักงานในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งมีวิธีการดำเนินงานดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีสุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ศึกษาวิจัยได้แก่ พนักงานในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวนทั้งสิ้น 988 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย และ 2 กองสนับสนุน ประกอบด้วย

1.1.1	ฝ่ายก่อสร้างและบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า	จำนวน	123 คน
1.1.2	ฝ่ายก่อสร้างและบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า	จำนวน	123 คน
1.1.3	ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า	จำนวน	454 คน
1.1.4	ฝ่ายบำรุงรักษา	จำนวน	218 คน
1.1.5	ฝ่ายบำรุงรักษาระบบผลิต	จำนวน	136 คน
1.1.6	กองบริหารงานทั่วไป	จำนวน	30 คน
1.1.7	กองพัฒนาธุรกิจและการตลาด	จำนวน	27 คน

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง หาขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจากประชากรทั้งหมด 988 คน โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่

n = จำนวนของขนาดตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา

e = ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ในการคาดประมาณ สัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.05 หรือมีความเชื่อมั่นที่ 95 %

N = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา (เท่ากับ 988 คน)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{988}{1 + [988 \times (0.05)^2]} \\ &= 285 \end{aligned}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจะมีทั้งสิ้น 285 ตัวอย่าง โดยในการเลือกขนาดของกลุ่มตัวอย่างนี้จะยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน ไม่เกิน 0.5 % หรือมีความเชื่อมั่นที่ระดับ 95 %

1.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random) โดยสุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานตามตารางที่ 3.1

การหาจำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ (n_i) จากสูตร

$$n_i = \frac{nN_i}{N}$$

โดยที่

N_i = ประชากรในแต่ละกลุ่ม

i = จำนวนนับ (1, 2, 3, ...)

n_i = จำนวนประชากรที่สุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ

คำนวณหาจำนวนตัวอย่างของพนักงานฝ่ายก่อสร้างและบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า

$$\begin{aligned} n_1 &= \frac{285 \times 123}{988} \\ &= 35 \end{aligned}$$

คำนวณหาจำนวนตัวอย่างของพนักงานฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า

$$\begin{aligned} n_2 &= \frac{285 \times 454}{988} \\ &= 131 \end{aligned}$$

คำนวณหาจำนวนตัวอย่างของพนักงานฝ่ายบำรุงรักษา

$$n_3 = \frac{285 \times 218}{988}$$

$$= 63$$

คำนวณหาจำนวนตัวอย่างของพนักงานฝ่ายบำรุงรักษาระบบผลิต

$$n_4 = \frac{285 \times 136}{988}$$

$$= 40$$

จำนวนตัวอย่างพนักงานกองบริหารงานทั่วไป และกองพัฒนาธุรกิจและการตลาด

$$n_5 = \frac{285 \times 57}{988}$$

$$= 16$$

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากร	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ฝ่ายก่อสร้างและบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า	123	35
ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า	454	131
ฝ่ายบำรุงรักษา	218	63
ฝ่ายบำรุงรักษาระบบผลิต	136	40
หน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ ประกอบด้วย กองบริหารงานทั่วไป กองพัฒนาธุรกิจและการตลาด	57	16
รวม	988	285

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษานี้จะเป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับความคิดเห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงาน แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงาน มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนนดังนี้

คะแนน	คะแนนความสามารถทางการแข่งขันเท่ากับ
1.00 – 1.80	มีความสามารถทางการแข่งขันน้อยมาก
1.81 – 2.60	มีความสามารถทางการแข่งขันน้อย
2.61 – 3.40	มีความสามารถทางการแข่งขันปานกลาง
3.41 – 4.20	มีความสามารถทางการแข่งขันสูง
4.21 – 5.00	มีความสามารถทางการแข่งขันสูงมาก

ส่วนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีผลต่อกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นลักษณะปลายเปิด

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) และตรวจสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) ทำได้โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัย เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นสามารถทำการสำรวจได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทำโดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วตามข้อ 3.3.1 ไปทดสอบความเชื่อมั่น โดยการนำไปทดสอบ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 20 ชุด เพื่อนำผลไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรการค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งผลลัพธ์ของค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าอยู่ระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ถ้าค่าใกล้เคียง 1 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง และแบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ได้ทำการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นดังนี้

ตารางที่ 3.2 การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ความเชื่อมั่นแบบสอบถาม การวัดความสามารถในการแข่งขัน	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนองลูกค้า (ตอนที่ 2 รวม 21 ข้อ)	0.951
ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ (ตอนที่ 2 รวม 6 ข้อ)	0.814
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ตอนที่ 2 รวม 6 ข้อ)	0.968
ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา (ตอนที่ 2 รวม 4 ข้อ)	0.853
ด้านผลประกอบการและการเงิน (ตอนที่ 2 รวม 5 ข้อ)	0.825
ด้านทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ (ตอนที่ 2 รวม 5 ข้อ)	0.812
ความสามารถทางการแข่งขัน (ตอนที่ 2 รวม 47 ข้อ)	0.962

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีการเก็บข้อมูลดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ดำเนินการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 285 ตัวอย่าง ตามที่ผู้วิจัยได้เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ดำเนินการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ การเรียนรู้และพัฒนา ความสำคัญของคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทักษะการบริหาร การเอื้ออำนาจ ภาวะผู้นำ การเงินและผลประกอบการ ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ และวารสาร สิ่งพิมพ์ และข้อมูลที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้จากการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน และหน่วยงานต้นสังกัด

ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามมีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบคำถามหลายตัวเลือก ดังนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอเป็นตารางค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยวัดความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต โดยใช้เกณฑ์กำหนดความคิดเห็นของพนักงานดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4 หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน 3 หมายถึง	ไม่แน่ใจ
คะแนน 2 หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1 หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากนั้นนำข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่ได้ทำการแปลเป็นข้อมูลความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงาน โดยมีเกณฑ์ในการแปลข้อมูลความสามารถทางการแข่งขันดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องแบ่ง}} \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น ระดับคะแนนในแต่ละอันตรภาคชั้นเป็นดังนี้

คะแนน	คะแนนความสามารถทางการแข่งขันทำกับ
1.00 – 1.80	มีความสามารถทางการแข่งขันน้อยมาก
1.81 – 2.60	มีความสามารถทางการแข่งขันน้อย
2.61 – 3.40	มีความสามารถทางการแข่งขันปานกลาง
3.41 – 4.20	มีความสามารถทางการแข่งขันสูง
4.21 – 5.00	มีความสามารถทางการแข่งขันสูงมาก

การวิเคราะห์ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ การแจกแจงความถี่ การหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สำหรับการวัดปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานจะใช้สถิติอ้างอิง ดังนี้

ใช้การทดสอบค่าที (T-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกับค่ากลาง (ทดสอบระดับความสามารถทางการแข่งขันในแต่ละด้าน) หรือเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม เช่น ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานระหว่างเพศชายและเพศหญิง

ใช้การทดสอบค่าเอฟหรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test หรือ One Way Analysis of Variance) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และหากพบว่ามีมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least-Significant Difference) จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้จากการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน และหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน โดยแบบสอบถามมีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงทัศนะเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของปัจจัยหรือองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงาน จะใช้การวิเคราะห์ในเนื้อหาสาระ (Content Analysis) โดยการนับจำนวน และหาค่าร้อยละในแต่ละข้อเสนอแนะ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ความสามารถทางการแข่งขัน หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การวิเคราะห์ และการแปลความหมายของผลการศึกษาวิจัยได้ กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน T-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
sig	แทน	ความน่าจะเป็นที่เกิดค่า F
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 285 คน เพื่อการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลตามกรอบการศึกษาวิจัย โดยผู้ศึกษาจะนำเสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน
- ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างฯ

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน รายได้จากการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน และหน่วยงานต้นสังกัด โดยแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

n = 285		
ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนบุคลากร (คน)	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	194	68.1
- หญิง	91	31.9
รวม	285	100.0
อายุ		
- อายุต่ำกว่า 20 ปี	2	0.7
- อายุอยู่ระหว่าง 20 – 30 ปี	62	21.8
- อายุอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี	62	21.8
- อายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี	74	26.0
- อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป	85	29.8
รวม	285	100.0
ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่า ปวช. หรือ มัธยมปลาย	12	4.2
- มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) หรือ ปวช.	41	14.4
- อนุปริญญา หรือ ปวส.	63	22.1
- ปริญญาตรี	142	49.8
- ปริญญาโท	25	8.8
- ปริญญาเอก	2	0.7
รวม	285	100.0
ตำแหน่งงาน		
- พนักงานระดับ 1 - 3	20	7.0
- พนักงานระดับ 4 - 6	151	53.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

n = 285		
ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนบุคลากร (คน)	ร้อยละ
- พนักงานระดับ 7 หรือผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	67	23.5
- หัวหน้าแผนก	36	12.6
- ผู้บริหารระดับ 9 / ผู้ช่วยผู้อำนวยการขึ้นไป	11	3.9
รวม	285	100.0
รายได้จากการทำงาน		
- ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 10,000	13	4.6
- 10,001 – 20,000	52	18.2
- 20,001 – 40,000	105	36.8
- 40,001 – 60,000	68	23.9
- 60,001 – 80,000	38	13.3
- มากกว่า 80,001 ขึ้นไป	9	3.2
รวม	285	100.0
ระยะเวลาในการทำงาน		
- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	44	15.4
- 6-10 ปี	35	12.3
- 11-20 ปี	64	22.5
- 21-30 ปี	96	33.7
- มากกว่า 30 ปี	46	16.1
รวม	285	100.0
หน่วยงานต้นสังกัด		
- ฝ่ายก่อสร้างบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า	35	12.3
- ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า	131	46.0
- ฝ่ายบำรุงรักษา	63	22.1
- ฝ่ายบำรุงรักษาระบบผลิต	40	14.0
- หน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ	16	5.6
รวม	285	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 285 ตัวอย่าง พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 194 คน (ร้อยละ 68.1) และเป็นเพศหญิง จำนวน 91 คน (ร้อยละ 31.9) โดยสรุปผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมากกว่าเพศหญิง

ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน (ร้อยละ 29.8) รองลงมา คืออายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 74 คน (ร้อยละ 26.0) และช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด มีจำนวน 2 คน (ร้อยละ 0.7)

ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 142 คน (ร้อยละ 49.8) รองลงมาคือระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. มีจำนวน 63 คน (ร้อยละ 22.1) และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 2 คน (ร้อยละ 0.7)

ด้านตำแหน่งงานของบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับ 4-6 มีจำนวนมากที่สุด คือ 151 คน (ร้อยละ 53.0) รองลงมาเป็นพนักงานระดับ 7 หรือผู้ช่วยหัวหน้าแผนก และผู้ตอบแบบสอบถามทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับ 9 หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการกองขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 11 คน (ร้อยละ 3.9)

ด้านรายได้จากการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้จากการทำงานอยู่ระหว่าง 20,001-40,000 บาท จำนวน 105 คน (ร้อยละ 36.8) รองลงมาคือรายได้ระหว่าง 40,001-60,000 บาท จำนวน 68 คน (ร้อยละ 23.9) และรายได้จากการทำงานมากกว่า 80,000 บาทขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 9 คน (ร้อยละ 3.2)

ด้านระยะเวลาในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานอยู่ระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 96 คน (ร้อยละ 33.7) รองลงมาคือ 11-20 ปี จำนวน 64 คน (ร้อยละ 22.5) และระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 36 คน (ร้อยละ 12.6)

ด้านหน่วยงานต้นสังกัดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้ามากที่สุด จำนวน 131 คน (ร้อยละ 46.0) รองลงมาสังกัดฝ่ายบำรุงรักษา จำนวน 63 คน (ร้อยละ 22.1) และสังกัดหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 16 คน (ร้อยละ 5.6)

โดยสรุป จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานระดับ 4-6 มีอัตรารายได้จากการทำงานอยู่ที่ 20,001-40,000 บาท มีระยะเวลาในการทำงานอยู่ระหว่าง 21-30 ปี และสังกัดฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้าเป็นส่วนใหญ่

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้าง และบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีการวิเคราะห์ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ 2) ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา 5) ด้านผลประกอบการและการเงิน และ 6) ด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ โดยวิเคราะห์จากการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์

ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	<i>n</i> = 285
			ระดับ ความสามารถ
ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์			
- องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์	4.18	0.579	มาก
- ท่านเชื่อว่าการดำเนินงานในแนวทางที่กำหนดผ่านทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ	4.05	0.612	มาก
- องค์กรของท่านได้เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์สำหรับการแข่งขัน	3.62	0.753	มาก
- ท่านมีความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด	3.85	0.585	มาก
- องค์กรมีแผนปฏิบัติการที่จะนำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร	3.94	0.650	มาก
- องค์กรมีการปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	3.82	0.712	มาก
รวม	3.91	0.446	มาก

จากตารางที่ 4.2 สามารถอธิบายได้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านแนวทางหลัก ในการดำเนินงานและกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยการที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.18 รองลงมา คือ คำถามว่าท่านเชื่อว่าการดำเนินงานใน แนวทางที่กำหนดผ่านทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบ ความสำเร็จในการทำธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.05 และคำถามที่ว่า องค์กรของท่านได้เปิดโอกาสให้ ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์สำหรับการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยต่ ี่สุด เท่ากับ 3.62 ซึ่งโดยสรุปทุกคำถามในแบบสอบถามความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงาน ธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ มีระดับความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสามารถทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพ

		\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถ
<i>n</i> = 285				
ด้านคุณภาพ				
- ในอดีตจนถึงปัจจุบันองค์กรของท่านไม่ได้รับเรื่องร้องเรียน เกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและบริการจากลูกค้า	3.53	0.858		มาก
- ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ ยอมรับของตลาด	3.95	0.570		มาก
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Keizen)	3.91	0.636		มาก
- องค์กรของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพมาใช้ เช่นการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) , ISO , QCC , Six Sigma มา ใช้ในองค์กร	3.94	0.712		มาก
รวม	3.83	0.446		มาก

จากตารางที่ 4.3 สามารถอธิบายได้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.83 ซึ่งหมายความว่า

ว่า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านคุณภาพอยู่ในระดับมาก โดยคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.95 รองลงมา คือ คำถามว่าองค์กรของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพมาใช้ เช่นการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) , ISO , QCC , Six Sigma มาใช้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94 และคำถามที่ว่า ในอดีตจนถึงปัจจุบันองค์กรของท่านไม่ได้รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและบริการจากลูกค้า มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.53 ดังนั้น โดยสรุปทุกคำถามในแบบสอบถามความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านคุณภาพ มีระดับความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสามารถทางการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพ

$n = 285$

ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถ
ด้านประสิทธิภาพ			
- องค์กรมีการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การใช้ Balanced Score Card ในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	3.98	0.704	มาก
- ท่านรับรู้และเข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์กรท่าน กำหนด	3.94	0.566	มาก
- ท่านสามารถผลิตสินค้าและบริการได้ดีกว่ามาตรฐานการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.83	0.618	มาก
- ท่านสามารถผลิตสินค้าและบริการโดยมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง อย่างสม่ำเสมอ	3.66	0.693	มาก
- ท่านสามารถผลิตสินค้าและบริการโดยมีระยะเวลาในการส่ง มอบน้อยกว่าคู่แข่ง อย่างสม่ำเสมอ	3.67	0.700	มาก
- องค์กรท่านสามารถจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า และบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถซื้อได้ในราคาต่ำแต่ มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดเสมอ	3.66	0.838	มาก
รวม	3.79	0.481	มาก

จากตารางที่ 4.4 สามารถอธิบายได้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.79 ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยคำถามเกี่ยวกับองค์กรของท่านมีการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การใช้ Balanced Score Card ในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.98 รองลงมา คือ คำถามว่า ท่านรับรู้และเข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์กรท่านกำหนด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94 และคำถามว่า ท่านสามารถผลิตสินค้าและบริการ โดยมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ และ ค่าถ่วงองค์กรที่สามารถจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถซื้อได้ในราคาต่ำแต่มี คุณภาพอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.66 ดังนั้น โดยสรุปทุกคำถามในแบบสอบถามความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านประสิทธิภาพ มีระดับความสามารถทางการแข่งขันในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้านนวัตกรรม

	n = 285		
ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถ
ด้านนวัตกรรม			
- องค์กรมีระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และ นำข้อมูลมาออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	3.89	0.683	มาก
- องค์กรมีการคิดค้นประดิษฐ์สินค้าและบริการ โดยมีความคิด ใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าออกมาอย่างต่อเนื่อง	3.80	0.670	มาก
- องค์กรให้ความสำคัญเกี่ยวกับนวัตกรรมในการจัดสรร งบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมโดยสอดคล้อง กับสถานะตลาดอย่างสม่ำเสมอ	3.85	0.686	มาก
- องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์และวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.88	0.738	มาก
- องค์กรมีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเฉพาะทางในด้านวิจัย และพัฒนา	3.79	0.790	มาก
รวม	3.84	0.546	มาก

จากตารางที่ 4.5 อธิบายได้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้าง และบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 หมายความว่า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยคำถามเกี่ยวกับองค์กรของท่านมีระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และนำข้อมูลมาออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.89 รองลงมา คือ คำถามว่าองค์กรท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการในการสร้างสิ่งประดิษฐ์และวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.88 และคำถามที่ว่า องค์กรของท่านมีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเฉพาะทางในด้านวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.79 ดังนั้น โดยสรุปทุกคำถามในแบบสอบถามความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านนวัตกรรม มีระดับความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

n = 285			
ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถ
ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า			
- ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.94	0.608	มาก
- องค์กรตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	3.89	0.654	มาก
- มีการร้องเรียน เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กรน้อย	3.74	0.705	มาก
- องค์กรมีหน่วยให้บริการหลังการขายที่ลูกค้าสามารถเข้าถึง และรับบริการได้อย่างสะดวก	3.82	0.692	มาก
- การบริการลูกค้าของท่านมีความรวดเร็ว สามารถตอบสนอง ต่อลูกค้าได้เสมอ	3.90	0.695	มาก
- ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ให้บริการในด้านการบริการหลังการขาย มีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และความสามารถเหมาะสม สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างดี	3.92	0.634	มาก
รวม	3.87	0.500	มาก
คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อลูกค้า	3.83	0.423	มาก

จากตารางที่ 4.6 อธิบายได้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.87) โดยคำถามเกี่ยวกับลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.94 รองลงมา คือ คำถามที่ว่า ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ให้บริการในด้านการบริการหลังการขาย มีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และความสามารถเหมาะสม สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.92 และคำถามที่ มีการร้องเรียนในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กรน้อย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.74 ดังนั้น โดยสรุปทุกคำถามในแบบสอบถาม ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก

ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.83)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	n = 285
			ระดับ ความสามารถ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร			
- องค์กรมีวัฒนธรรม เป็นที่ทราบและรับรู้โดยทั่วไปอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม	3.94	0.655	มาก
- องค์กรมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	3.97	0.657	มาก
- องค์กรขเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเพิ่มความสามารถและเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking)	3.91	0.627	มาก
- องค์กรเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.93	0.657	มาก
- องค์กรมีวัฒนธรรมเน้นคุณภาพตอบสนองความต้องการลูกค้า	3.99	0.633	มาก
- องค์กรเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.86	0.718	มาก
รวม	3.93	0.517	มาก

จากตารางที่ 4.7 สามารถอธิบายได้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.93 ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยคำถามเกี่ยวกับองค์กรท่านมีวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.99 รองลงมา คือ คำถามที่ว่า องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.97 และคำถามที่ว่า องค์กรของท่านเน้นการกระจายอำนาจและให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.86 ดังนั้น โดยสรุปทุกคำถามในแบบสอบถาม ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีระดับความสามารถทางการแข่งขันในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา

n = 285			
ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถ
ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา			
- ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ ความเชี่ยวชาญ ของท่าน	3.98	0.636	มาก
- ความรู้ความสามารถที่ท่านมี ช่วยให้องค์กรสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.93	0.622	มาก
- องค์กรของท่านมีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าและบริการ ในระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.91	0.624	มาก
- องค์กรของท่านสนับสนุนงบประมาณการฝึกอบรมและให้ทุน การศึกษาสำหรับการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.92	0.734	มาก
รวม	3.93	0.506	มาก

จากตารางที่ 4.8 สามารถอธิบายได้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.93 ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยคำถามเกี่ยวกับท่าน

ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ และความเชี่ยวชาญของท่าน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.98 รองลงมา คือ คำถามที่ว่า ความรู้ความสามารถที่ท่านมีช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93 และคำถามที่ว่า องค์กรของท่านมีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าและบริการในระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.91 ดังนั้น โดยสรุปทุกคำถามในแบบสอบถามความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา มีความสามารถทางการแข่งขันในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้านผลประโยชน์ประกอบการและการเงิน

			n = 285
ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถ
ด้านผลประโยชน์ประกอบการและการเงิน			
- องค์กรมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	4.04	0.646	มาก
- องค์กรมีการควบคุมการใช้จ่ายประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	3.91	0.711	มาก
เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง			
- องค์กรของท่านมีอัตราการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง	3.72	0.702	มาก
- องค์กรของท่านมีความสามารถที่จะชำระรักษาไว้ซึ่งลูกค้าเดิม	3.92	0.642	มาก
และเพิ่มลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง			
- องค์กรของท่านมีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ มีการหมุนเวียนของสินค้าอย่างรวดเร็ว วัสดุคิบและสินค้าในคลังน้อย และเพียงพอต่อความต้องการลูกค้า	3.80	0.724	มาก
รวม	3.88	0.532	มาก

จากตารางที่ 4.9 สามารถอธิบายได้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านผลประโยชน์ประกอบการและการเงิน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.88 ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านผลประโยชน์ประกอบการและการเงิน อยู่ในระดับมาก โดยคำถามเกี่ยวกับองค์กรของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.04 รองลงมา คือ คำถามที่ว่า องค์กรของท่านมีความสามารถที่จะชำระรักษาไว้ซึ่ง

ถูกค่าเดิม และเพิ่มลูกค้ายาใหม่อย่างต่อเนื่อง เท่ากับ 3.92 และคำถามที่ว่า องค์กรของท่านมีอัตราการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.72 ดังนั้น โดยสรุปทุกคำถามในแบบสอบถามความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านผลประกอบการและการเงิน มีระดับความสามารถทางการแข่งขันในระดับมาก

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขัน ด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ

n = 285			
ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสามารถ
ด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ			
- ท่านเข้าใจและเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการทำงานโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	4.15	0.664	มาก
- องค์กรมีการกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นแบบทีมงานจากฝ่ายต่างๆ ที่มีความสามารถประสานงานระหว่างฝ่าย ให้มีความสำคัญในการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ	4.00	0.593	มาก
- องค์กรมีการกำหนดผลตอบแทนตามความสำเร็จของผลงานของทีมงาน โดยท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.85	0.720	มาก
- องค์กรของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสในการก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน	3.89	0.698	มาก
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	3.86	0.736	มาก
รวม	3.95	0.521	มาก

จากตารางที่ 4.10 สามารถอธิบายได้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.95 ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก โดยคำถามเกี่ยวกับองค์กรท่านมีความเข้าใจและเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะให้

ประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการทำงานโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.15 รองลงมา คือ คำถามที่ว่า องค์กรมีการกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นแบบทีมงานจากฝ่ายต่างๆ ที่มีความสามารถประสานงานระหว่างฝ่าย ให้มีความสำคัญในการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ เท่ากับ 4.00 และคำถามที่ว่า องค์กรมีการกำหนดผลตอบแทนตามความสำเร็จของผลงานของทีมงาน โดยท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.85 ดังนั้น โดยสรุปทุกคำถามในแบบสอบถามความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ มีระดับความสามารถทางการแข่งขันในระดับมาก

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถทางการแข่งขันรวม 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา ด้านผลประกอบการและการเงิน และ ด้านการบริหารและภาวะผู้นำ

n = 285

ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถ
- ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์	3.91	0.446	มาก
- ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้า	3.83	0.423	มาก
- ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.93	0.517	มาก
- ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา	3.93	0.506	มาก
- ด้านผลประกอบการและการเงิน	3.88	0.532	มาก
- ด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ	3.95	0.521	มาก
รวม	3.88	0.399	มาก

จากตารางที่ 4.11 อธิบายได้ว่า ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยเฉลี่ยรวม 6 ด้านมีค่าเท่ากับ 3.88 ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันใน อยู่ในระดับมาก โดยด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.95 รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านความรู้ในงานความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และ ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการ

ตอบสนองลูกค้ามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.83 ดังนั้น ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีระดับความสามารถทางการแข่งขันในระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน บุคลากรของหน่วยงานฯที่มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่จะทำการทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน รายได้จากการทำงาน ระยะเวลาในการทำงานและหน่วยงานต้นสังกัด

สมมติฐานย่อยข้อ 1.1 เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

สถิติในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบค่า t โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศ

ความสามารถในการแข่งขันแต่ละด้าน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1.1 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์	4.16	0.55	4.21	0.64	-0.63	0.530

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ความสามารถในการแข่งขันแต่ละด้าน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1.2 การดำเนินงานในแนวทางที่กำหนดผ่านวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายองค์กรมีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจ	4.06	0.60	4.04	0.65	0.16	0.870
1.3 องค์กรเปิดโอกาสให้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์	3.59	0.78	3.70	0.69	-1.21	0.227
1.4 ท่านเข้าใจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด	3.85	0.62	3.85	0.52	-0.01	0.992
1.5 มีแผนที่นำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร	3.91	0.68	4.00	0.58	-1.06	0.289
1.6 องค์กรปรับกลยุทธ์เข้ากับสภาพแวดล้อม	3.80	0.73	3.87	0.67	-0.764	0.445
-แนวทางหลักในการดำเนินงาน กลยุทธ์	3.89	0.45	3.94	0.43	-0.91	0.363
2.1 ไม่มีเรื่องร้องเรียนคุณภาพจากลูกค้า	3.48	0.90	3.64	0.75	-1.41	0.161
2.2 ผลักดันให้ บริการมีคุณภาพได้มาตรฐาน	3.91	0.59	4.02	0.52	-1.52	0.130
2.3 ให้ความสำคัญกับพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	3.86	0.67	4.02	0.56	-2.14	0.034*
2.4 มีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพมาใช้	3.92	0.76	3.98	0.60	-0.67	0.506
2.5 มีการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ใช้ Balanced Scorecard	3.96	0.74	4.00	0.63	-0.40	0.687
2.6 ท่านรับรู้และเข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนด	3.97	0.56	3.88	0.57	1.32	0.187
2.7 ท่านผลิตสินค้าและบริการ ได้ดีกว่ามาตรฐาน	3.80	0.65	3.88	0.53	-1.03	0.306
2.8 ท่านผลิตสินค้าและบริการ โดยมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง	3.62	0.71	3.73	0.65	-1.19	0.235
2.9 ท่านผลิตสินค้าและบริการ โดยมีระยะเวลาในการส่งมอบน้อยกว่าคู่แข่ง	3.66	0.72	3.67	0.67	-0.06	0.952
2.10 องค์กรสามารถจัดซื้อวัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.60	0.88	3.80	0.73	-2.06	0.041*
2.11 มีระบบสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า นำข้อมูลมาออกแบบ และสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้า	3.81	0.69	4.05	0.64	-2.87	0.004*
2.12 ประดิษฐ์สินค้าและบริการใหม่ที่ตรงความต้องการลูกค้า	3.74	0.67	3.92	0.65	-2.14	0.034*
2.13 ให้ความสำคัญเกี่ยวกับนวัตกรรมและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสม	3.82	0.69	3.92	0.67	-1.19	0.236
2.14 พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสิ่งประดิษฐ์และวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ	3.83	0.74	3.98	0.73	-1.58	0.114
2.15 มีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเฉพาะในด้านวิจัยพัฒนา	3.71	0.84	3.97	0.64	-2.89	0.004*
2.16 ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กร	3.89	0.63	4.03	0.55	-1.93	0.055

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ความสามารถในการแข่งขันแต่ละด้าน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
2.17 องค์กรตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	3.85	0.69	3.98	0.58	-1.64	0.103
2.18 มีการร้องเรียนต่อองค์กรจากลูกค้าน้อย	3.66	0.73	3.90	0.62	-2.90	0.004*
2.19 มีหน่วยบริการหลังการขายที่ลูกค้ารับบริการได้สะดวก	3.76	0.72	3.95	0.62	-2.20	0.029*
2.20 การบริการลูกค้าของท่านมีความรวดเร็ว	3.82	0.71	4.08	0.64	-2.95	0.003*
2.21 พนักงานมีความรู้ความสามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้	3.87	0.65	4.04	0.60	-2.22	0.027*
-คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	3.79	0.45	3.93	0.35	-2.57	0.011*
3.1 มีวัฒนธรรมเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.89	0.69	4.04	0.58	-1.84	0.067
3.2 มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	3.94	0.71	4.03	0.53	-1.26	0.208
3.3 เน้นสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	3.87	0.67	3.99	0.53	-1.61	0.108
3.4 เน้นปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.69	3.99	0.59	-1.04	0.298
3.5 มีวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและตอบสนองต่อลูกค้า	3.93	0.68	4.10	0.52	-2.07	0.039*
3.6 เน้นกระจายอำนาจและให้อำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.81	0.77	3.96	0.58	-1.73	0.085
- วัฒนธรรมองค์กร	3.89	0.554	4.02	0.415	2.146	0.033*
4.1 พนักงานปฏิบัติงานตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ความเชี่ยวชาญ	3.96	0.63	4.01	0.64	-0.65	0.519
4.2 ความรู้ความสามารถที่ท่านมีช่วยสร้างความได้เปรียบ	3.93	0.64	3.93	0.59	-0.01	0.989
4.3 องค์กรเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าบริการ	3.87	0.64	3.99	0.59	-1.55	0.121
4.4 องค์กรสนับสนุนงบประมาณและให้ทุนพัฒนาพนักงาน	3.87	0.75	4.02	0.70	-1.62	0.106
-ความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้และพัฒนา	3.91	0.509	3.99	0.498	-1.273	0.204
5.1 มีการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	4.01	0.67	4.11	0.59	-1.28	0.203
5.2 มีการควบคุมงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง	3.86	0.71	4.01	0.71	-1.67	0.097
5.3 อัตราการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง	3.69	0.73	3.78	0.63	-1.12	0.263
5.4 รักษาลูกค้าเดิม และเพิ่มลูกค้าใหม่ต่อเนื่อง	3.92	0.65	3.91	0.63	0.13	0.897
5.5 มีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.77	0.74	3.87	0.69	-1.03	0.303
- ผลประกอบการและการเงิน	3.85	0.546	3.94	0.501	-1.285	0.200
6.1 ท่านเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลมากกว่า	4.18	0.66	4.11	0.67	0.77	0.439
6.2 องค์กรมีการกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นทีมงานจากฝ่ายต่างๆ และมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจด้านต่างๆ	3.97	0.62	4.07	0.53	-1.29	0.199

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ความสามารถในการแข่งขันแต่ละด้าน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
6.3 การกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรม	3.82	0.74	3.90	0.67	-0.93	0.356
6.4 มีการวางแผนกำหนดโอกาสในการก้าวหน้าของพนักงาน อย่างชัดเจน	3.82	0.74	4.02	0.58	-2.45	0.015*
6.5 ให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง	3.82	0.74	3.95	0.72	-1.29	0.199
- การสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ	3.92	0.527	4.01	0.507	-1.302	0.194
ความสามารถทางการแข่งขัน (รวมทุกด้าน)	3.85	0.422	3.96	0.334	-2.169	0.031*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศ พบว่า เพศชายมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.85 ในขณะที่เพศหญิง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.96 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.031 แสดงว่า เพศต่างกันจะมีระดับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน ของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันฯ มากกว่าเพศชาย และเมื่อพิจารณาภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และวัฒนธรรมองค์กร มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 แสดงว่าเพศต่างกันส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่างกัน ยกเว้นด้าน 1) แนวทางหลักในการดำเนินงาน และกลยุทธ์ 2) ความรู้ในงานความสามารถหลัก การเรียนรู้ 3) ผลประกอบการและการเงิน 4) การสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 แสดงถึง เพศที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 4 ด้านข้างต้นไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยข้อ 1.2 อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										n = 285	
	< 20 ปี		20-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		> 50 ปี		F	Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD		
1.1 องค์กรมีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์	5.00	0.00	4.11	0.70	4.15	0.47	4.27	0.60	4.14	0.52	1.83	0.123
1.2 ทำงานในแนวทางที่ กำหนดผ่านวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายองค์กร มีส่วนช่วยให้ประสบ ความสำเร็จในธุรกิจ	4.00	0.00	3.98	0.59	4.13	0.59	4.09	0.65	4.01	0.66	0.62	0.648
1.3 องค์กรเปิดโอกาสให้ ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์	4.00	0.00	3.71	0.78	3.55	0.80	3.76	0.72	3.49	0.72	1.71	0.148
1.4 ท่านเข้าใจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่องค์กร กำหนด	4.00	0.00	3.87	0.64	3.90	0.65	3.84	0.57	3.79	0.51	0.42	0.795
1.5 มีแผนปฏิบัติที่นำ แผนกลยุทธ์มาปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพเชื่อม โยงกับเป้าหมายองค์กร	4.00	0.00	3.90	0.67	3.97	0.70	4.01	0.56	3.88	0.68	0.48	0.749
1.6 องค์กรปรับกลยุทธ์ เข้ากับสภาพแวดล้อม	4.00	0.00	3.87	0.69	3.82	0.82	3.95	0.69	3.67	0.70	1.64	0.164
-รวมแนวทางในการ ดำเนินงาน และ กลยุทธ์	4.17	0.00	3.91	0.48	3.92	0.46	3.99	0.41	3.83	0.43	1.39	0.239
2.1 ไม่มีเรื่องร้องเรียน คุณภาพจากลูกค้า	4.00	0.00	3.65	0.77	3.52	1.04	3.57	0.76	3.42	0.86	0.79	0.530

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										n = 285	
	< 20 ปี		20-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		> 50 ปี		F	Sig.
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
2.2 ผลិតภัณฑ์ บริการมี คุณภาพได้มาตรฐาน	4.50	0.71	3.97	0.60	3.84	0.55	4.00	0.47	3.95	0.63	1.22	0.304
2.3 ให้ความสำคัญกับ พัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	4.00	0.00	3.97	0.63	3.77	0.71	4.00	0.57	3.89	0.64	1.23	0.297
2.4 มีการนำเครื่องมือใน การจัดการคุณภาพมาใช้	4.00	0.00	3.90	0.76	3.85	0.79	4.08	0.59	3.91	0.72	1.04	0.386
2.5 ควบคุมประสิทธิภาพ ในการทำงาน เช่น ใช้ Balanced Scorecard	4.00	0.00	3.89	0.70	4.10	0.78	4.03	0.72	3.91	0.62	1.01	0.402
2.6 ท่านรับรู้และเข้าใจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่องค์กรกำหนด	4.00	0.00	3.90	0.50	4.02	0.67	4.00	0.57	3.87	0.53	0.87	0.481
2.7 ท่านผลิตสินค้าและ บริการได้ดีกว่ามาตรฐาน	4.00	0.00	3.85	0.51	3.84	0.71	3.95	0.64	3.69	0.60	1.76	0.137
2.8 ผลิตสินค้า บริการ โดยมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง	4.00	0.00	3.81	0.57	3.58	0.74	3.78	0.73	3.48	0.68	3.09	0.016*
2.9 ท่านผลิตสินค้าและ บริการมีระยะเวลาในการ ส่งมอบน้อยกว่าคู่แข่ง	4.00	0.00	3.82	0.64	3.68	0.72	3.69	0.72	3.52	0.70	1.89	0.112
2.10 องค์กรสามารถจัด ซื้อวัตถุดิบ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.00	0.00	3.77	0.80	3.60	0.88	3.73	0.96	3.56	0.73	0.86	0.490
2.11 มีระบบสร้างความ สัมพันธ์ลูกค้า นำข้อมูล มาสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบ สนองต่อลูกค้า	5.00	0.00	3.94	0.67	3.69	0.90	4.12	0.50	3.76	0.57	5.90	0.000*
2.12 ประดิษฐ์สินค้าและ บริการใหม่ที่ตรงความ ต้องการลูกค้าต่อเนื่อง	4.00	0.00	3.92	0.61	3.79	0.75	3.93	0.58	3.60	0.69	3.25	0.012*

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										<i>n</i> = 285	
	< 20 ปี		20-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		> 50 ปี		F	Sig.
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
2.13 ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับนวัตกรรมและ จัดสรรงบประมาณเพื่อ การวิจัยและพัฒนาอย่าง เหมาะสม	4.00	0.00	3.94	0.62	3.73	0.83	3.95	0.68	3.80	0.61	1.25	0.290
2.14 พนักงานมีส่วนร่วม ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์ และวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ	4.50	0.707	3.95	0.688	3.76	0.824	3.95	0.680	3.84	0.754	1.15	0.334
2.15 องค์กรมีหน่วยงาน ที่ดูแลรับผิดชอบเฉพาะ ทางในด้านวิจัยพัฒนา	4.00	0.00	3.84	0.68	3.77	1.00	3.85	0.81	3.71	0.69	0.45	0.773
2.16 ลูกค้ายินดีพอใจใน สินค้าและบริการของ องค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.00	4.02	0.50	3.85	0.67	4.01	0.61	3.87	0.63	1.10	0.357
2.17 องค์กรตอบสนอง ความต้องการลูกค้าได้ดี กว่าคู่แข่ง	4.00	0.00	3.97	0.65	3.94	0.72	3.89	0.59	3.80	0.67	0.71	0.588
2.18 มีการร้องเรียนต่อ องค์กรจากลูกค้าน้อย	4.00	0.00	3.90	0.78	3.77	0.73	3.65	0.65	3.66	0.67	1.54	0.192
2.19 มีหน่วยให้บริการ หลังการขายที่ลูกค้ารับ บริการได้อย่างสะดวก	4.00	0.00	3.90	0.69	3.74	0.83	3.85	0.59	3.79	0.67	0.54	0.710
2.20 การบริการลูกค้า ของท่านมีความรวดเร็ว	4.00	0.00	4.08	0.69	3.85	0.70	3.96	0.65	3.75	0.72	2.25	0.064
2.21 พนักงานมีความรู้ ความสามารถ แก้ปัญหา ให้ลูกค้าได้อย่างดี	4.00	0.00	4.10	0.62	3.87	0.76	3.95	0.55	3.81	0.61	1.98	0.098

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										n = 285	
	< 20 ปี		20-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		> 50 ปี		F	Sig.
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
- คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้า	4.10	0.07	3.91	0.40	3.79	0.50	3.90	0.36	3.74	0.41	2.35	0.054
3.1 มีวัฒนธรรมเป็นที่ ทราบและรับรู้โดยทั่วไป อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	4.50	0.71	4.02	0.53	3.92	0.75	4.03	0.64	3.81	0.66	1.75	0.140
3.2 มีวัฒนธรรมการทำ งานร่วมกันเป็นทีมงาน	4.00	0.00	4.08	0.66	3.89	0.75	3.99	0.65	3.93	0.59	0.78	0.541
3.3 เน้นสร้างวัฒนธรรม เรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่ เป็นเลิศ	4.00	0.00	4.02	0.61	3.95	0.69	4.01	0.61	3.71	0.57	3.39	0.010*
3.4 เน้นปรับปรุงแก้ไข การทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.00	3.97	0.63	3.89	0.75	3.99	0.63	3.88	0.64	0.37	0.831
3.5 มีวัฒนธรรมที่เน้น คุณภาพและตอบสนอง ความต้องการลูกค้า	4.50	0.71	3.98	0.61	3.94	0.77	4.08	0.49	3.93	0.65	1.02	0.400
3.6 เน้นกระจายอำนาจ และให้อำนาจตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน	4.00	0.00	3.95	0.64	3.77	0.86	3.97	0.66	3.75	0.71	1.43	0.223
-รวมวัฒนธรรมองค์กร	4.17	0.24	4.00	0.48	3.89	0.63	4.01	0.46	3.84	0.50	1.68	0.155
4.1 พนักงานปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่ตรงกับ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ	4.00	0.00	3.97	0.65	4.00	0.60	4.11	0.63	3.85	0.63	1.72	0.147
4.2 ความรู้ความสามารถ ที่ท่านมีช่วยให้องค์กร สร้างความได้เปรียบ	4.00	0.00	3.82	0.56	3.97	0.63	4.03	0.68	3.91	0.61	1.01	0.404
4.3 องค์กรเชี่ยวชาญใน การผลิตสินค้าบริการ	4.00	0.00	3.95	0.61	3.94	0.57	3.93	0.69	3.82	0.62	0.53	0.714

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										<i>n</i> = 285	
	< 20 ปี		20-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		> 50 ปี		F	Sig.
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
4.4 องค์กรสนับสนุนงบ ฝึกอบรมและให้ทุน พัฒนาพนักงานต่อเนื่อง	4.00	0.00	4.08	0.73	3.85	0.72	3.86	0.80	3.89	0.69	1.00	0.408
-รวมความรู้ในงาน ความ สามารถหลัก การเรียนรู้	4.00	0.00	3.96	0.49	3.94	0.51	3.98	0.52	3.87	0.51	0.56	0.681
5.1 มีการเจริญเติบโต ของรายได้อย่างต่อเนื่อง	4.50	0.71	4.10	0.69	4.03	0.60	4.04	0.63	3.99	0.66	0.51	0.730
5.2 ควบคุมงบประมาณมี ประสิทธิภาพ ปรับลด ต้นทุนอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	3.87	0.61	3.82	0.78	3.96	0.73	3.93	0.70	1.57	0.182
5.3 อัตราการเพิ่มส่วน แบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.71	3.85	0.65	3.65	0.77	3.77	0.71	3.60	0.66	2.11	0.080
5.4 รักษาลูกค้าเดิม และ เพิ่มลูกค้าใหม่ต่อเนื่อง	4.50	0.71	3.94	0.57	3.87	0.64	3.96	0.65	3.89	0.69	0.61	0.657
5.5 มีประสิทธิภาพใน การบริหารสินทรัพย์	4.50	0.71	3.90	0.67	3.79	0.77	3.95	0.74	3.60	0.68	3.25	0.012*
-ผลประกอบการ การเงิน	4.60	0.57	3.93	0.50	3.83	0.56	3.94	0.52	3.80	0.53	1.86	0.118
6.1 ท่านเชื่อว่าการทำงาน เป็นทีมมีประสิทธิภาพ มากกว่า	4.50	0.71	4.32	0.62	4.18	0.64	4.12	0.72	4.04	0.65	1.90	0.110
6.2 องค์กรกำหนดรูปแบบ การทำงานเป็นทีมงาน จากฝ่ายต่างๆ มีอำนาจ เต็มในการตัดสินใจ	4.00	0.00	4.08	0.58	3.92	0.66	4.12	0.57	3.89	0.56	2.06	0.087
6.3 กำหนดผลตอบแทน ที่เหมาะสมเป็นธรรม	4.50	0.71	4.10	0.65	3.81	0.77	3.92	0.72	3.61	0.67	5.05	0.001*
6.4 มีการวางแผนกำหนด โอกาสในการก้าวหน้า ของพนักงานอย่างชัดเจน	4.00	0.00	4.03	0.63	3.84	0.77	4.04	0.65	3.68	0.69	3.61	0.007*

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										F	Sig.
	< 20 ปี		20-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		> 50 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
6.5 ให้ความสำคัญใน การสร้างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารระดับกลาง	4.00	0.00	4.05	0.64	3.84	0.85	3.97	0.64	3.65	0.75	3.37	0.010*
-รวมการสร้างทีมงานและ ภาวะผู้นำ	4.20	0.28	4.12	0.46	3.92	0.57	4.04	0.50	3.77	0.50	4.93	0.001*
-รวมทุกด้าน	4.17	0.03	3.95	0.37	3.85	0.46	3.95	0.34	3.79	0.40	2.64	0.034*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทุกด้าน จำแนกตามอายุ โดยใช้การทดสอบวิธีวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 แต่ทั้งสองกลุ่มยังมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรอยู่ในระดับมาก

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามอายุ ในภาพรวมแต่ละด้านพบว่า มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 แสดงถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรจำแนกตามอายุแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

เพื่อให้ทราบอายุของพนักงานฯ รายคู่ใดบ้างที่มีระดับความคิดเห็นความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ โดยรวมทุกด้าน เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ

(I) \ (J)		ต่ำกว่า 20 ปี	20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
	\bar{X}	4.17	3.95	3.85	3.95	3.79
ต่ำกว่า 20 ปี	4.17	-	-0.22 (0.436)	-0.32 (0.259)	-0.22 (0.439)	-0.38 (0.175)
20-30 ปี	3.95		-	-0.10 (0.161)	0.00 (0.978)	-0.16 (0.014)*
31-40 ปี	3.85			-	0.10 (0.136)	-0.06 (0.336)
41-50 ปี	3.95				-	-0.16 (0.009)**
มากกว่า 50 ปี	3.79					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค รวมทุกด้าน เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ พบว่า

1. บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีอายุ 20-30 ปี กับ อายุ 50 ปีขึ้นไป มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวมทุกด้าน ต่ำกว่า บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีอายุ 20-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.16

2. บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีอายุ 41-50 ปี กับ อายุ 50 ปีขึ้นไป มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวมทุกด้าน ต่ำกว่า บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.16

ตารางที่ 4.15 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ ด้านทักษะการบริหาร การสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ

(I) \ (J)		ต่ำกว่า 20 ปี	20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
	\bar{X}	4.20	4.12	3.92	4.04	3.77
ต่ำกว่า 20 ปี	4.20	-	-0.08 (0.818)	-0.28 (0.437)	-0.16 (0.651)	-0.43 (0.242)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

(I) \ (J)		ต่ำกว่า 20 ปี	20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
	\bar{X}	4.20	4.12	3.92	4.04	3.77
20-30 ปี	4.12		-	-0.20 (0.029)*	-0.08 (0.355)	-0.35 (0.000)*
31-40 ปี	3.92			-	0.12 (0.174)	-0.15 (0.095)
41-50 ปี	4.04				-	-0.27 (0.001)*
มากกว่า 50 ปี	3.77					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ เป็นรายคู่จำแนกตามอายุ พบว่า

1. บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีอายุ 20-30 ปี กับ อายุ 31-40 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.029 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรฯ ที่มีอายุ 31-40 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ ต่ำกว่า บุคลากรฯ ที่มีอายุ 20-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.20

2. บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีอายุ 20-30 ปี กับ อายุ 50 ปีขึ้นไป มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรฯ ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ ต่ำกว่า บุคลากรฯ ที่มีอายุ 20-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.35

3. บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีอายุ 41-50 ปี กับ อายุ 50 ปีขึ้นไป มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรฯ ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ ต่ำกว่าบุคลากรฯ ที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.27

สรุปว่าอายุที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันฯ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยข้อ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับการศึกษา												F (Sig.)
	< ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวส. หรือ อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1.1 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์	4.17	0.58	4.05	0.59	4.08	0.52	4.23	0.60	4.32	0.56	4.00	0.00	1.37 (0.235)
1.2 ทำงานในแนวทางที่กำหนดผ่าน วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายองค์กร มีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจ	3.83	0.72	3.93	0.61	4.14	0.59	4.04	0.59	4.24	0.52	3.50	2.12	1.76 (0.122)
1.3 องค์กรเปิดโอกาสให้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์	3.75	0.62	3.76	0.70	3.76	0.69	3.63	0.72	3.08	0.86	2.50	2.12	4.51 (0.001)*
1.4 ท่านเข้าใจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด	3.92	0.52	3.76	0.54	3.86	0.54	3.88	0.59	3.76	0.78	3.50	0.71	0.57 (0.720)
1.5 มีแผนปฏิบัติที่นำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร	4.25	0.45	3.95	0.67	3.98	0.64	3.93	0.62	3.80	0.82	3.00	1.41	1.70 (0.134)

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับการศึกษา												F (Sig.)	
	< ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวส. หรือ อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก			n = 285
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1.6 องค์การปรับกลยุทธ์ เข้ากับสภาพแวดล้อม	4.00	0.43	3.78	0.79	3.76	0.69	3.90	0.63	3.60	0.91	2.50	2.12	2.56 (0.028)*	
- รวมแนวทางในการ ดำเนินงาน และ กลยุทธ์	3.99	0.39	3.87	0.38	3.93	0.42	3.94	0.45	3.80	0.50	3.17	1.41	1.69 (0.136)	
2.1 ไม่มีเรื่องร้องเรียน คุณภาพจากลูกค้า	4.08	0.79	3.32	0.69	3.63	0.77	3.63	0.81	2.80	1.16	4.00	0.00	6.34 (0.000)*	
2.2 ผลិតภัณฑ์ บริการมี คุณภาพได้มาตรฐาน	3.92	0.52	3.93	0.61	4.08	0.58	3.93	0.54	3.84	0.62	3.00	0.00	2.04 (0.073)	
2.3 ให้ความสำคัญกับ พัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	3.83	0.58	3.78	0.69	4.08	0.55	3.91	0.57	3.92	0.81	2.00	1.41	5.24 (0.000)*	
2.4 มีการนำเครื่องมือใน การจัดการคุณภาพมาใช้	4.00	0.74	3.93	0.85	4.05	0.66	3.95	0.63	3.76	0.78	2.00	1.41	3.78 (0.003)*	
2.5 ควบคุมประสิทธิภาพ ในการทำงาน เช่น ใช้ Balanced Scorecard	3.92	0.52	3.93	0.69	3.92	0.70	4.02	0.68	4.08	0.86	2.50	0.71	2.16 (0.059)	
2.6 ท่านรับรู้และเข้าใจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่องค์กรกำหนด	3.83	0.58	3.90	0.49	3.86	0.56	4.03	0.57	3.84	0.62	3.50	0.71	1.49 (0.194)	
2.7 ท่านผลิตสินค้าและ บริการได้ดีกว่ามาตรฐาน	3.92	0.52	3.78	0.69	3.81	0.62	3.85	0.61	3.88	0.53	2.50	0.71	2.07 (0.069)	
2.8 ท่านผลิตสินค้าและ บริการโดยมีต้นทุนต่ำกว่า คู่แข่ง	3.58	0.67	3.54	0.71	3.76	0.69	3.73	0.65	3.28	0.74	2.50	0.71	3.66 (0.003)*	
2.9 ท่านผลิตสินค้าและ บริการมีระยะเวลาในการ ส่งมอบน้อยกว่าคู่แข่ง	3.67	0.65	3.46	0.81	3.70	0.64	3.75	0.67	3.48	0.77	3.00	1.41	1.90 (0.094)	
2.10 จัดซื้อวัตถุดิบได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.92	0.52	3.59	0.81	3.67	0.86	3.77	0.74	3.16	1.14	2.00	1.41	4.42 (0.001)*	

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับการศึกษา												F (Sig.)
	< ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวส. หรือ อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
2.11 มีระบบสร้างความ สัมพันธ์ลูกค้า นำข้อมูล มาสร้างผลิตภัณฑ์ที่ ตอบสนองต่อลูกค้า	4.00	0.43	3.90	0.49	3.84	0.60	3.98	0.64	3.56	1.08	2.00	1.41	5.20 (0.000)*
2.12 ประดิษฐ์สินค้า และบริการใหม่ที่ตรง ความต้องการลูกค้า	3.75	0.62	3.78	0.61	3.79	0.60	3.83	0.66	3.80	0.82	2.50	2.12	1.60 (0.159)
2.13 ให้ความสำคัญเกี่ยว กับนวัตกรรม จักสรรงบ ประมาณเพื่อการวิจัยและ พัฒนาอย่างเหมาะสม	4.00	0.60	3.83	0.54	3.98	0.58	3.85	0.71	3.60	0.76	2.50	2.12	2.91 (0.014)*
2.14 พนักงานมีส่วนร่วม ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์ และวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ	3.92	0.79	3.88	0.78	3.83	0.61	3.91	0.74	3.92	0.76	2.50	2.12	1.54 (0.176)
2.15 องค์กรมีหน่วยงาน ที่ดูแลรับผิดชอบเฉพาะ ทางในด้านวิจัยพัฒนา	4.00	0.00	3.71	0.72	3.73	0.77	3.79	0.78	4.12	0.97	2.00	1.41	3.39 (0.005)*
2.16 ลูกค้าพึงพอใจใน สินค้าและบริการของ องค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.08	0.52	3.85	0.62	4.05	0.58	3.95	0.55	3.68	0.90	3.50	0.71	1.85 (0.103)
2.17 องค์กรตอบสนอง ความต้องการลูกค้าได้ ดีกว่าคู่แข่ง	3.92	0.52	3.90	0.66	4.00	0.62	3.91	0.65	3.56	0.71	3.00	0.00	2.46 (0.034)*
2.18 มีการร้องเรียนต่อ องค์กรจากลูกค้าน้อย	3.75	0.62	3.63	0.66	3.78	0.61	3.80	0.71	3.56	0.92	2.50	0.71	1.99 (0.080)
2.19 มีหน่วยให้บริการ หลังการขายที่ลูกค้ารับ บริการได้อย่างสะดวก	3.92	0.29	3.88	0.68	3.97	0.70	3.80	0.65	3.60	0.82	2.00	1.41	4.22 (0.001)*

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับการศึกษา												F (Sig.)
	< ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวส. หรือ อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
2.20 การบริการลูกค้า ของท่านมีความรวดเร็ว	4.00	0.74	3.93	0.76	3.95	0.68	3.89	0.65	3.76	0.88	3.50	0.71	0.47 (0.802)
2.21 พนักงานมีความรู้ ความสามารถ แก้ปัญหา ให้ลูกค้าได้อย่างดี	4.00	0.74	3.88	0.56	3.84	0.57	4.01	0.60	3.84	0.75	2.00	1.41	4.85 (0.000)*
- คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบ สนองต่อลูกค้า	3.91	0.28	3.78	0.419	3.87	0.38	3.87	0.40	3.67	0.49	2.62	1.08	4.93 (0.000)*
3.1 มีวัฒนธรรมเป็นที่ ทราบและรับรู้โดยทั่วไป อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.83	0.72	3.88	0.60	3.98	0.66	3.99	0.60	3.80	0.82	2.50	2.12	2.61 (0.025)*
3.2 มีวัฒนธรรมการทำ งานร่วมกันเป็นทีมงาน	3.92	0.52	3.93	0.41	4.00	0.65	4.01	0.64	3.88	0.93	2.50	2.12	2.31 (0.044)*
3.3 เน้นสร้างวัฒนธรรม เรียนรู้จากผู้ที่เป็นเลิศ	3.92	0.52	3.73	0.45	3.89	0.63	4.00	0.62	3.84	0.69	2.50	2.12	3.50 (0.004)*
3.4 เน้นปรับปรุงแก้ไข การทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.43	3.98	0.47	4.03	0.65	3.92	0.65	3.76	0.83	2.50	2.12	2.69 (0.022)*
3.5 มีวัฒนธรรมที่เน้น คุณภาพและตอบสนอง ความต้องการลูกค้า	4.17	0.58	4.00	0.50	4.05	0.58	3.99	0.63	3.80	0.76	2.50	2.12	3.06 (0.010)*
3.6 เน้นกระจายอำนาจ และให้อำนาจตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน	4.00	0.60	3.83	0.63	3.87	0.66	3.92	0.70	3.64	0.91	2.00	1.41	3.59 (0.004)*
- รวมวัฒนธรรมองค์กร	3.97	0.35	3.89	0.36	3.97	0.50	3.97	0.49	3.79	0.67	2.42	2.00	4.38 (0.001) *

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับการศึกษา												F (Sig.)
	< ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวส. หรือ อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
4.1 พนักงานปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่ตรงกับ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ	4.08	0.67	3.85	0.65	3.92	0.66	3.98	0.64	4.28	0.46	3.50	0.71	1.86 (0.101)
4.2 ความรู้ความสามารถ ที่ท่านมีช่วยให้องค์กร สร้างความได้เปรียบ	4.08	0.29	3.88	0.60	4.02	0.66	3.92	0.64	3.88	0.60	3.50	0.71	0.68 (0.641)
4.3 องค์กรเชี่ยวชาญใน การผลิตสินค้าบริการ	4.00	0.43	3.61	0.63	3.90	0.67	3.99	0.59	3.88	0.67	3.50	0.71	2.72 (0.021)*
4.4 องค์กรสนับสนุนงบ ฝึกอบรมและให้ทุน พัฒนาพนักงานต่อเนื่อง	4.17	0.39	3.76	0.66	3.95	0.61	3.96	0.76	3.76	1.05	3.50	0.71	1.18 (0.318)
- รวมความรู้งาน ความ สามารถหลัก การเรียนรู้	4.08	0.25	3.77	0.46	3.95	0.50	3.96	0.53	3.95	0.51	3.50	0.71	1.44 (0.211)
5.1 มีการเจริญเติบโต ของรายได้อย่างต่อเนื่อง	4.17	0.51	3.98	0.69	4.02	0.61	4.08	0.66	3.96	0.61	3.00	0.00	1.45 (0.207)
5.2 ความคุมงบประมาณมี ประสิทธิภาพ ปรับลด ต้นทุนอย่างต่อเนื่อง	4.25	0.87	3.88	0.64	3.87	0.64	3.95	0.71	3.76	0.72	2.50	2.12	2.56 (0.028)*
5.3 อัตราการเพิ่มส่วน แบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง	3.75	0.62	3.66	0.62	3.78	0.68	3.77	0.69	3.48	0.77	2.00	1.42	3.42 (0.005)*
5.4 รักษาลูกค้าเดิมและ เพิ่มลูกค้าใหม่ต่อเนื่อง	3.75	0.75	3.93	0.52	3.98	0.66	3.93	0.63	3.84	0.80	3.00	0.00	1.20 (0.308)
5.5 มีประสิทธิภาพใน การบริหารสินทรัพย์	3.92	0.67	3.71	0.64	3.71	0.64	3.81	0.72	3.87	0.68	3.60	0.91	2.20 (0.054)
- ผลประกอบการ การเงิน	3.97	0.52	3.83	0.44	3.89	0.50	3.92	0.52	3.73	0.66	2.60	1.13	3.15 (0.009)*
6.1 การทำงานเป็นทีมมี ประสิทธิภาพมากกว่า	4.17	0.84	4.12	0.71	4.03	0.54	4.18	0.66	4.32	0.80	5.00	0.00	1.45 (0.206)

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับการศึกษา												F (Sig.)
	< ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวช. หรือ มัธยมปลาย		ปวส. หรือ อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
6.2 องค์กรกำหนดรูปแบบ การทำงานเป็นทีมงาน จากฝ่ายต่างๆ มีอำนาจ เต็มในการตัดสินใจ	4.25	0.62	3.95	0.50	4.02	0.55	4.04	0.58	3.84	0.55	2.00	1.41	6.03 (0.000)*
6.3 กำหนดผลตอบแทน ที่เหมาะสมเป็นธรรม	3.92	0.70	3.80	0.56	3.83	0.71	3.94	0.69	3.56	0.92	2.00	1.41	4.15 (0.001)*
6.4 มีการวางแผนกำหนด โอกาสในการก้าวหน้า ของพนักงานอย่างชัดเจน	4.00	0.85	3.66	0.62	3.94	0.74	3.94	0.64	3.92	0.70	2.50	2.12	2.83 (0.017)*
6.5 ให้ความสำคัญใน การสร้างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารระดับกลาง	3.67	1.16	3.71	0.51	3.86	0.72	3.94	0.69	3.88	0.88	2.50	2.12	2.31 (0.044)*
- รวมการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ	4.00	0.68	3.85	0.41	3.93	0.51	4.01	0.50	3.90	0.58	2.80	1.41	2.75 (0.019)*
- รวมทุกด้าน	3.96	0.29	3.82	0.34	3.91	0.39	3.92	0.37	3.76	0.46	2.76	1.25	4.57 (0.001)*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของ
หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทุกด้าน จำแนกตามระดับ
การศึกษา โดยใช้การทดสอบวิธีวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มี
ระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวช. หรือมัธยมปลาย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการ
แข่งขันสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 (อยู่ในระดับมาก) และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา
ปริญญาเอกมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76
(อยู่ในระดับปานกลาง) โดยผู้ตอบแบบสอบถามทุก ๆ กลุ่มยกเว้นกลุ่มผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญา
เอก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรอยู่ในระดับมาก

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามระดับการศึกษาในด้านแนวทางหลักในการดำเนินงาน กลยุทธ์ และด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้พัฒนา พบว่า มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 แสดงถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรจำแนกตามระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน

ความสามารถทางการแข่งขันด้าน 1) คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ผลประกอบการและการเงิน 4) การสร้างทีมงานและภาวะผู้นำ มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 แสดงถึง ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

เพื่อให้ทราบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานรายคู่ใดบ้างที่มีระดับความคิดเห็นความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา ในภาพรวมทุกด้าน เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา

I \ J		< ปวช./ม. ปลาย	ปวช./ม. ปลาย	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	\bar{X}	3.96	3.82	3.91	3.92	3.76	2.96
ต่ำกว่า ปวช. หรือ ม.ปลาย	3.96	-	-0.14 (0.273)	-0.05 (0.693)	-0.04 (0.756)	-0.20 (0.142)	-1.00 (0.000)*
ปวช. หรือ ม.ปลาย	3.82		-	0.09 (0.241)	0.10 (0.133)	-0.06 (0.538)	-0.86 (0.000)*
ปวส.	3.91			-	0.01 (0.837)	-0.15 (0.098)	-0.95 (0.000)*
ปริญญาตรี	3.92				-	-0.16 (0.052)	-0.96 (0.000)*
ปริญญาโท	3.76					-	-0.80 (0.001)*
ปริญญาเอก	2.76						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทุกด้าน พบว่า บุคลากรของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท และต่ำกว่า พบว่า มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันทุกด้านในภาพรวม ต่ำกว่า บุคลากร ที่มีการศึกษาในระดับอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -1.00, -0.86, -0.95, -0.96, -0.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันฯ ด้านคุณภาพประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา

I \ J		< ปวช./ม.ปลาย	ปวช./ม.ปลาย	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	\bar{X}	3.91	3.78	3.87	3.87	3.67	2.62
ต่ำกว่า ปวช. หรือ ม.ปลาย	3.91	-	-0.13 (0.342)	-0.03 (0.801)	-0.03 (0.783)	-0.24 (0.101)	-1.29 (0.000)*
ปวช. หรือ ม.ปลาย	3.78		-	0.09 (0.246)	0.09 (0.196)	-0.11 (0.297)	-1.16 (0.000)*
ปวส.	3.87			-	-0.00 (0.982)	-0.20 (0.036)*	-1.25 (0.000)*
ปริญญาตรี	3.87				-	-0.20 (0.023)*	-1.25 (0.000)*
ปริญญาโท	3.67					-	-1.05 (0.001)*
ปริญญาเอก	2.62						-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า พบว่า

1. บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท และต่ำกว่า พบว่า มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันฯ ต่ำกว่า บุคลากรฯ ที่มีการศึกษาในระดับอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -1.29 , -1.16 , - 1.25 , -1.25 และ -1.05 ตามลำดับ

2. บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากร ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.023 หมายความว่า บุคลากรฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันฯ ต่ำกว่า บุคลากรฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.20

3. บุคลากรฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรฯ ที่มีการศึกษาในระดับ ปวส. หรืออนุปริญญา มีค่า Sig. เท่ากับ 0.036 หมายความว่า บุคลากรฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันฯ ต่ำกว่า บุคลากรฯ ที่มีการศึกษาในระดับ ปวส.หรืออนุปริญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.20

ตารางที่ 4.19 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันฯ ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา

I \ J		< ปวช./ม. ปลาย	ปวช./ม. ปลาย	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	\bar{X}	3.97	3.89	3.97	3.97	3.79	2.42
ต่ำกว่า ปวช. หรือ ม.ปลาย	3.97	-	-0.08 (0.619)	-0.00 (0.993)	-0.00 (0.992)	-0.19 (0.293)	-1.56 (0.000)*
ปวช. หรือ ม.ปลาย	3.89		-	0.08 (0.424)	0.08 (0.367)	-0.10 (0.417)	-1.47 (0.000)*
ปวส.	3.97			-	-0.00 (0.997)	-0.18 (0.122)	-1.55 (0.000)*
ปริญญาตรี	3.97				-	-0.18 (0.092)	-1.55 (0.000)*
ปริญญาโท	3.79					-	-1.37 (0.000)*
ปริญญาเอก	2.42						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท และต่ำกว่า พบว่า มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันด้านวัฒนธรรมองค์กรต่ำกว่า บุคลากรฯ ที่มีการศึกษาในระดับอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -1.56 , -1.47 , -1.55 , -1.55 , -1.37 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันฯ ด้านผลประกอบการและการเงิน เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา

I \ J		< ปวช./ม.ปลาย	ปวช./ม.ปลาย	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	\bar{X}	3.97	3.83	3.89	3.92	3.73	2.60
ต่ำกว่า ปวช. หรือ ม.ปลาย	3.97	-	-0.14 (0.424)	-0.08 (0.651)	-0.05 (0.772)	-0.24 (0.194)	-1.37 (0.001)*
ปวช. หรือ ม.ปลาย	3.83		-	0.06 (0.550)	0.09 (0.322)	-0.10 (0.446)	-1.23 (0.001)*
ปวส.	3.89			-	0.03 (0.714)	-0.16 (0.185)	-1.29 (0.001)*
ปริญญาตรี	3.92				-	-0.19 (0.089)	-1.32 (0.000)*
ปริญญาโท	3.73					-	-1.13 (0.004)*
ปริญญาเอก	2.60						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านผลประกอบการและการเงิน พบว่า บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรที่มี

การศึกษาในระดับปริญญาโท และต่ำกว่า พบว่า มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.01 หมายความว่า บุคลากรของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันด้านผลประกอบการและการเงินต่ำกว่าบุคลากร ของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ ที่มีการศึกษาในระดับอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -1.37 , -1.23 , -1.29 , -1.32 , -1.13 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันฯ ด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา

I \ J		< ปวช./ม.ปลาย	ปวช./ม.ปลาย	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	\bar{X}	4.00	3.85	3.93	4.01	3.90	2.80
ต่ำกว่า ปวช. หรือ ม.ปลาย	4.00	-	-0.15 (0.370)	-0.07 (0.680)	0.01 (0.964)	-0.10 (0.595)	-1.20 (0.002)*
ปวช. หรือ ม.ปลาย	3.85		-	0.08 (0.413)	0.16 (0.083)	0.05 (0.672)	-1.05 (0.005)*
ปวส.	3.93			-	0.07 (0.344)	-0.03 (0.809)	-1.13 (0.002)*
ปริญญาตรี	4.01				-	-0.10 (0.356)	-1.21 (0.001)*
ปริญญาโท	3.90					-	-1.10 (0.004)*
ปริญญาเอก	2.80						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ พบว่า บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท และต่ำกว่า พบว่า มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ ต่ำกว่าบุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีการศึกษาในระดับอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -1.20 , -1.05 , -1.13 , -1.21 , -1.10 ตามลำดับ

สรุปว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากรฯ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยข้อ 1.4 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามตำแหน่งงาน

ระดับความสามารถทางการแข่งขัน	อายุ										F	Sig.
	พนักงานระดับ 1-3		พนักงานระดับ 4-6		ระดับ 7 หรือ ชผ.		ทพ.		ระดับ 9 / ชก. ขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1.1 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์	3.85	0.75	4.10	0.51	4.36	0.57	4.19	0.62	4.64	0.50	6.05	0.000*
1.2 ทำงานในแนวทางที่กำหนดผ่านวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายองค์กร มีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจ	4.00	0.56	4.04	0.58	4.06	0.67	4.08	0.73	4.18	0.40	0.20	0.939
1.3 องค์กรเปิดโอกาสให้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์	3.70	0.57	3.68	0.74	3.54	0.72	3.56	0.88	3.55	0.93	0.55	0.699
1.4 ท่านเข้าใจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด	3.85	0.49	3.85	0.61	3.78	0.62	3.92	0.55	4.00	0.00	0.56	0.693

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										F	n = 285 Sig.
	พนักงาน ระดับ1-3		พนักงาน ระดับ4-6		ระดับ 7 หรือ ชผ.		ทพ.		ระดับ 9/ ชก.ขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1.5 มีแผนปฏิบัติที่นำ แผนกลยุทธ์มาปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพเชื่อม โยงกับเป้าหมายองค์กร	4.05	0.69	3.93	0.64	3.94	0.65	3.86	0.68	4.18	0.60	0.67	0.615
1.6 องค์กรปรับกลยุทธ์ เข้ากับสภาพแวดล้อม	3.95	0.76	3.83	0.68	3.81	0.68	3.69	0.89	3.91	0.70	0.51	0.730
-รวมแนวทางในการดำ เนินงาน และกลยุทธ์	3.90	0.38	3.90	0.43	3.91	0.46	3.88	0.57	4.08	0.30	0.42	0.797
2.1 ไม่มีเรื่องร้องเรียน คุณภาพจากลูกค้า	3.90	0.64	3.51	0.86	3.61	0.95	3.36	0.68	3.27	0.90	1.72	0.146
2.2 ผลิตภัณฑ์ บริการมี คุณภาพได้มาตรฐาน	4.00	0.46	3.94	0.62	4.00	0.55	3.81	0.47	4.09	0.30	0.92	0.451
2.3 ให้ความสำคัญกับ พัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	3.95	0.39	3.94	0.65	3.94	0.65	3.64	0.68	4.18	0.40	2.32	0.057
2.4 มีการนำเครื่องมือใน การจัดการคุณภาพมาใช้	3.95	0.76	3.95	0.70	4.01	0.73	3.72	0.74	4.09	0.54	1.16	0.330
2.5 ควบคุมประสิทธิภาพ ในการทำงาน เช่น ใช้ Balanced Scorecard	4.10	0.64	3.94	0.70	3.97	0.70	3.97	0.77	4.27	0.65	0.74	0.566
2.6 ท่านรับรู้และเข้าใจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่องค์กรกำหนด	3.95	0.51	3.88	0.58	4.01	0.56	3.97	0.56	4.27	0.47	1.70	0.150
2.7 ท่านผลิตสินค้าและ บริการได้ดีกว่ามาตรฐาน	3.85	0.37	3.79	0.65	3.96	0.66	3.69	0.58	3.91	0.30	1.30	0.271
2.8 ท่านผลิตสินค้าและ บริการ โดยมีต้นทุนต่ำกว่า คู่แข่ง	4.00	0.56	3.65	0.68	3.75	0.77	3.44	0.65	3.27	0.47	3.31	0.011*

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										F	n = 285 Sig.
	พนักงาน ระดับ1-3		พนักงาน ระดับ4-6		ระดับ 7 หรือ ชม.		ทพ.		ระดับ 9/ ชก.ขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
2.9 ท่านผลิตสินค้าและ บริการมีระยะเวลาในการ ส่งมอบน้อยกว่าคู่แข่ง	3.90	0.64	3.62	0.68	3.81	0.72	3.47	0.74	3.64	0.67	2.10	0.081
2.10 องค์กรสามารถจัด ซื้อวัตถุดิบ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.15	0.59	3.68	0.79	3.67	0.84	3.33	0.96	3.55	1.04	3.25	0.012*
2.11 มีระบบสร้างความ สัมพันธ์ลูกค้า นำข้อมูล มาสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบ สนองต่อลูกค้า	3.95	0.69	3.87	0.63	4.06	0.76	3.64	0.72	3.82	0.60	2.41	0.050*
2.12 ประดิษฐ์สินค้าและ บริการใหม่ที่ตรงความ ต้องการลูกค้าต่อเนื่อง	3.90	0.72	3.80	0.60	3.91	0.71	3.61	0.80	3.55	0.69	1.69	0.152
2.13 เน้นความสำคัญ เกี่ยวกับนวัตกรรมและ จัดสรรงบประมาณเพื่อ การวิจัยและพัฒนา	3.95	0.69	3.87	0.61	3.99	0.73	3.56	0.84	3.55	0.52	3.09	0.016*
2.14 พนักงานมีส่วนร่วม ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์ และวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ	3.80	0.62	3.85	0.64	3.94	0.90	3.78	0.87	4.36	0.50	1.61	0.172
2.15 องค์กรมีหน่วยงาน ที่ดูแลรับผิดชอบเฉพาะ ทางในด้านวิจัยพัฒนา	3.90	0.72	3.76	0.72	3.90	0.80	3.56	1.03	4.09	0.83	1.65	0.162
2.16 ลูกค้าพึงพอใจใน สินค้าและบริการ	4.05	0.51	3.91	0.61	4.01	0.56	3.72	0.66	4.36	0.50	3.11	0.016*
2.17 องค์กรตอบสนอง ความต้องการลูกค้าได้ ดีกว่าคู่แข่ง	4.15	0.59	3.83	0.66	3.99	0.62	3.72	0.61	4.18	0.87	2.61	0.036*

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										F	n = 285 Sig.
	พนักงาน ระดับ1-3		พนักงาน ระดับ4-6		ระดับ 7 หรือ ชผ.		ทพ.		ระดับ 9/ ชก.ขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
2.18 มีการร้องเรียนต่อ องค์กรจากลูกค้าน้อย	4.10	0.85	3.69	0.68	3.79	0.73	3.53	0.65	4.09	0.30	3.18	0.014*
2.19 มีหน่วยให้บริการ หลังการขายที่ลูกค้ารับ บริการ ได้อย่างสะดวก	3.95	0.69	3.78	0.63	3.96	0.68	3.69	0.86	3.73	0.90	1.28	0.276
2.20 การบริการลูกค้า ของท่านมีความรวดเร็ว	4.15	0.59	3.91	0.73	3.93	0.68	3.72	0.66	3.73	0.47	1.45	0.217
2.21 พนักงานมีความรู้ ความสามารถ แก้ปัญหา ให้ลูกค้าได้อย่างดี	4.20	0.52	3.87	0.60	4.04	0.56	3.72	0.85	4.00	0.63	2.81	0.026*
- คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้า	3.99	0.33	3.81	0.39	3.92	0.44	3.65	0.52	3.90	0.31	3.31	0.011*
3.1 มีวัฒนธรรมเป็นที่ ทราบและรับรู้โดยทั่วไป อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	4.05	0.60	3.95	0.59	3.96	0.71	3.83	0.81	3.91	0.83	0.40	0.812
3.2 มีวัฒนธรรมการทำ งานร่วมกันเป็นทีมงาน	4.15	0.49	3.99	0.64	3.97	0.58	3.72	0.88	4.09	0.70	1.81	0.126
3.3 มีวัฒนธรรมเรียนรู้ จากผู้ที่เป็นเลิศ	4.20	0.62	3.88	0.55	3.99	0.64	3.78	0.80	3.73	0.79	2.06	0.087
3.4 เน้นปรับปรุงแก้ไข การทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.15	0.59	3.95	0.63	3.93	0.68	3.72	0.81	4.00	0.00	1.53	0.194
3.5 มีวัฒนธรรมที่เน้น คุณภาพและตอบสนอง ความต้องการลูกค้า	4.15	0.67	3.97	0.59	4.10	0.63	3.81	0.79	3.82	0.40	1.90	0.110
3.6 เน้นกระจายอำนาจ และให้อำนาจตัดสินใจ	3.95	0.51	3.85	0.71	3.87	0.72	3.78	0.90	4.00	0.63	0.30	0.877
-รวมวัฒนธรรมองค์กร	4.11	0.38	3.93	0.47	3.97	0.51	3.77	0.74	3.92	0.39	1.53	0.195

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										F	n = 285 Sig.
	พนักงาน ระดับ1-3		พนักงาน ระดับ4-6		ระดับ 7 หรือ ชผ.		ทพ.		ระดับ 9/ ชก.ขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
4.1 พนักงานปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่ตรงกับ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ	3.95	0.69	3.99	0.62	3.91	0.65	3.97	0.70	4.27	0.47	0.79	0.530
4.2 ความรู้ความสามารถ ที่ท่านมีช่วยให้องค์กร สร้างความได้เปรียบ	3.70	0.57	3.95	0.58	3.90	0.68	3.94	0.71	4.27	0.47	1.64	0.163
4.3 องค์กรเชี่ยวชาญใน การผลิตสินค้าบริการ	3.75	0.55	3.90	0.61	3.91	0.67	3.92	0.69	4.18	0.40	0.86	0.491
4.4 องค์กรสนับสนุน ฝึกอบรมและให้ทุน พัฒนาพนักงานต่อเนื่อง	4.20	0.52	3.90	0.69	4.01	0.69	3.64	1.02	4.00	0.63	2.43	0.048*
-รวมความรู้ในงาน ความ สามารถหลัก การเรียนรู้	3.90	0.42	3.94	0.48	3.93	0.53	3.87	0.63	4.18	0.37	0.83	0.505
5.1 มีการเจริญเติบโต ของรายได้อย่างต่อเนื่อง	4.05	0.76	4.05	0.61	4.13	0.69	3.81	0.67	4.00	0.45	1.58	0.179
5.2 ควบคุมงบประมาณมี ประสิทธิภาพ ปรับลด ต้นทุนอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.79	3.92	0.63	3.97	0.74	3.67	0.93	4.18	0.60	1.60	0.175
5.3 อัตราการเพิ่มส่วน แบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.73	3.73	0.63	3.72	0.75	3.61	0.87	3.36	0.50	1.74	0.141
5.4 รักษาลูกค้าเดิม และ เพิ่มลูกค้าใหม่ต่อเนื่อง	3.95	0.69	3.91	0.59	3.97	0.70	3.81	0.75	4.00	0.63	0.44	0.779
5.5 มีประสิทธิภาพใน การบริหารสินทรัพย์	4.10	0.72	3.83	0.66	3.78	0.76	3.56	0.88	3.82	0.75	2.01	0.093
-ผลประกอบการ การเงิน	4.00	0.59	3.89	0.45	3.91	0.59	3.69	0.70	3.87	0.43	1.50	0.201
6.1 ท่านเชื่อว่าการทำงาน เป็นทีมมีประสิทธิภาพ มากกว่า	4.20	0.52	4.16	0.66	4.10	0.65	4.14	0.80	4.36	0.50	0.39	0.812

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	อายุ										F	Sig.
	พนักงาน ระดับ1-3		พนักงาน ระดับ4-6		ระดับ 7 หรือ ชผ.		ทพ.		ระดับ 9/ ชก.ขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
6.2 องค์กรกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นทีมงานจากฝ่ายต่างๆ มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ	4.25	0.55	4.00	0.55	4.01	0.59	3.81	0.71	4.09	0.70	1.95	0.102
6.3 กำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติ	4.25	0.55	3.81	0.64	3.99	0.73	3.56	0.97	3.64	0.67	4.15	0.003*
6.4 มีการวางแผนกำหนดโอกาสในการก้าวหน้าของพนักงานอย่างชัดเจน	4.10	0.55	3.89	0.65	3.96	0.77	3.67	0.79	3.82	0.75	1.56	0.185
6.5 ให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	4.05	0.51	3.86	0.68	3.90	0.82	3.67	0.89	4.00	0.63	1.09	0.360
-รวมการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ	4.17	0.37	3.94	0.46	3.99	0.57	3.77	0.68	3.98	0.53	2.16	0.074
-รวมทุกด้าน	4.01	0.29	3.87	0.36	3.93	0.42	3.73	0.54	3.96	0.31	2.20	0.069

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชผ. = ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ทพ. = หัวหน้าแผนก ชก. = ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง

จากตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทุกด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้การทดสอบวิธีวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในระดับ 1-3 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานในระดับหัวหน้าแผนก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 โดยผู้ตอบแบบสอบถามทุก ๆ กลุ่ม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรอยู่ในระดับมาก

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามตำแหน่งงานในด้านต่าง ๆ ยกเว้นด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการ

ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า พบว่า มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 แสดงถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร จำแนกตามตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 แสดงถึง ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เพื่อให้ทราบว่า ตำแหน่งงานของพนักงานรายคู่ใดบ้างที่มีระดับความคิดเห็นความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD

ตารางที่ 4.23 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขัน^๑ ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งงาน

I \ J		ระดับ 1-3	ระดับ 4-6	ระดับ 7 / ชม.	หผ.	ระดับ 9 / ชก.
	\bar{X}	3.99	3.81	3.92	3.65	3.91
ระดับ 1-3	3.99	-	-0.18 (0.069)	-0.08 (0.470)	-0.34 (0.003)*	-0.09 (0.573)
ระดับ 4-6	3.81		-	0.10 (0.090)	-0.16 (0.037)*	0.09 (0.477)
ระดับ 7 / ชม.	3.92			-	-0.27 (0.002)*	-0.01 (0.933)
หผ.	3.65				-	0.25 (0.077)
ระดับ 9 / ชก.	3.91					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชม. หมายถึง ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก หผ. หมายถึง หัวหน้าแผนก ชก. หมายถึง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง

จากตารางที่ 4.23 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า พบว่า

1. บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้าแผนก เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งงานระดับ 1-3 และ ระดับ 7 หรือ ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากร ที่มีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้าแผนก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน ต่ำกว่าบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งงานระดับ 1-3 และ ระดับ 7 หรือ ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.34 และ -0.27

2. บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่มีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้าแผนก เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 4-6 มีค่า Sig. 0.037 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้าแผนก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน ต่ำกว่าบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 4-6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.16

สรุปบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยข้อ 1.5 รายได้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 รายได้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : รายได้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับรายได้

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับรายได้												F (Sig.)
	< 10,000		10,001 – 20,000		20,001 – 40,000		40,001 – 60,000		60,001 – 80,000		> 80,000		
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
1.1 องค์กรมีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์	3.77	0.73	4.17	0.65	4.17	0.55	4.21	0.53	4.29	0.57	4.11	0.60	1.65 (0.146)

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับรายได้												F (Sig.)	
	< 10,000		10,001 – 20,000		20,001 – 40,000		40,001 – 60,000		60,001 – 80,000		> 80,000			n = 285
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1.2 ทำงานในแนวทางที่ กำหนดผ่าน วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายองค์กร มีส่วนช่วยให้ประสบ ความสำเร็จในธุรกิจ	3.69	0.63	4.08	0.52	4.10	0.66	4.07	0.61	4.03	0.59	3.89	0.60	1.18 (0.317)	
1.3 องค์กรเปิดโอกาส ให้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์	3.54	0.52	3.62	0.84	3.65	0.76	3.66	0.73	3.53	0.76	3.67	0.71	0.22 (0.953)	
1.4 ท่านเข้าใจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่องค์กร กำหนด	3.69	0.63	3.94	0.57	3.84	0.61	3.84	0.59	3.79	0.58	3.89	0.33	0.54 (0.743)	
1.5 มีแผนปฏิบัติที่นำ แผนกลยุทธ์มาปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพเชื่อม โยงกับเป้าหมายองค์กร	3.92	0.76	3.90	0.63	3.94	0.69	4.01	0.59	3.87	0.70	3.89	0.33	0.31 (0.905)	
1.6 องค์กรปรับกลยุทธ์ เข้ากับสภาพแวดล้อม	3.77	0.83	3.90	0.63	3.78	0.76	3.96	0.58	3.61	0.82	3.78	0.67	1.43 (0.215)	
- รวมแนวทางในการ ดำเนินงาน และ กลยุทธ์	3.73	0.54	3.94	0.43	3.91	0.45	3.96	0.42	3.85	0.48	3.87	0.34	0.76 (0.579)	
2.1 ไม่มีเรื่องร้องเรียน คุณภาพจากลูกค้า	3.46	0.52	3.67	0.88	3.48	0.96	3.59	0.72	3.47	0.89	3.33	0.71	0.57 (0.720)	
2.2 ผลลัพธ์ บริการมี คุณภาพได้มาตรฐาน	3.92	0.64	3.90	0.53	3.92	0.62	3.99	0.50	4.00	0.62	4.00	0.50	0.24 (0.945)	
2.3 ให้ความสำคัญกับ พัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	3.69	0.48	3.98	0.58	3.85	0.69	3.99	0.59	3.95	0.70	3.89	0.60	0.85 (0.514)	
2.4 มีการนำเครื่องมือใน การจัดการคุณภาพมาใช้	3.38	0.65	3.92	0.65	3.94	0.79	4.07	0.58	3.89	0.73	4.00	0.71	2.15 (0.060)	

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับรายได้												F (Sig.)
	< 10,000		10,001 – 20,000		20,001 – 40,000		40,001 – 60,000		60,001 – 80,000		> 80,000		
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
2.5 ควบคุมประสิทธิภาพ ในการทำงาน เช่น ใช้ Balanced Scorecard	3.62	0.65	4.04	0.68	3.93	0.80	4.10	0.60	3.89	0.61	4.00	0.71	1.40 (0.226)
2.6 ท่านรับรู้และเข้าใจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่องค์กรกำหนด	3.69	0.48	4.04	0.52	3.82	0.62	4.12	0.53	3.95	0.52	3.89	0.33	3.24 (0.007)*
2.7 ท่านผลิตสินค้าและ บริการ ได้ดีกว่ามาตรฐาน	3.62	0.51	3.92	0.48	3.76	0.71	3.99	0.56	3.68	0.62	3.78	0.44	2.14 (0.061)
2.8 ผลิตสินค้า บริการมี ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง	3.77	0.60	3.77	0.58	3.54	0.72	3.76	0.77	3.63	0.63	3.44	0.53	1.43 (0.213)
2.9 ผลิตสินค้า บริการมี ระยะเวลาส่งมอบน้อย	3.46	0.52	3.85	0.67	3.61	0.71	3.71	0.73	3.63	0.71	3.44	0.53	1.30 (0.266)
2.10 จัดซื้อวัตถุดิบได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.77	0.60	3.85	0.80	3.57	0.86	3.81	0.78	3.39	0.97	3.56	0.53	2.04 (0.073)
2.11 มีระบบสร้างความ สัมพันธ์ลูกค้า นำข้อมูล มาสร้างผลิตภัณฑ์ที่ ตอบสนองต่อลูกค้า	3.62	0.77	3.96	0.59	3.86	0.80	3.97	0.60	3.87	0.58	3.67	0.50	0.97 (0.435)
2.12 ประดิษฐ์สินค้า และบริการใหม่ที่ตรง ความต้องการลูกค้า	3.54	0.66	3.92	0.62	3.80	0.67	3.88	0.64	3.63	0.79	3.56	0.53	1.69 (0.137)
2.13 ให้ความสำคัญเกี่ยว กับนวัตกรรม จัดสรรงบประมาณ เพื่อการวิจัยและ พัฒนาอย่างเหมาะสม	3.77	0.60	3.88	0.68	3.75	0.77	4.03	0.52	3.87	0.74	3.56	0.53	1.78 (0.118)
2.14 พนักงานมีส่วนร่วม ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์ และวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ	3.77	0.73	3.87	0.63	3.79	0.83	4.03	0.62	3.87	0.84	4.00	0.50	0.98 (0.432)

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับรายได้												F (Sig.)	
	< 10,000		10,001 – 20,000		20,001 – 40,000		40,001 – 60,000		60,001 – 80,000		> 80,000			n = 285
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
2.15 มีหน่วยงานรับผิดชอบเฉพาะทางค้ำวิจัย	3.92	0.76	3.77	0.76	3.80	0.88	3.79	0.74	3.84	0.64	3.33	0.87	0.72 (0.613)	
2.16 ลูกค้ำพึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.92	0.49	3.96	0.48	3.87	0.72	4.03	0.52	3.92	0.63	4.00	0.50	0.63 (0.673)	
2.17 องค์กรตอบสนองความต้องการลูกค้ำได้ดี	3.85	0.38	3.94	0.67	3.85	0.70	3.88	0.61	3.97	0.68	3.89	0.60	0.29 (0.919)	
2.18 มีการร้องเรียนต่อองค์กรจากลูกค้ำน้อย	3.62	0.77	3.92	0.76	3.70	0.71	3.68	0.66	3.68	0.74	4.00	0.00	1.27 (0.275)	
2.19 มีหน่วยให้บริการหลังการขายที่ลูกค้ำรับบริการได้อย่างสะดวก	3.62	0.65	3.90	0.66	3.68	0.74	3.94	0.57	4.03	0.75	3.56	0.53	2.72 (0.020)*	
2.20 การบริการลูกค้ำของท่านมีความรวดเร็ว	3.85	0.55	4.04	0.68	3.85	0.76	3.96	0.61	3.84	0.72	3.67	0.71	0.89 (0.489)	
2.21 พนักงานมีความรู้ความสามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้ำได้อย่างดี	4.15	0.69	3.96	0.56	3.85	0.73	4.00	0.55	3.84	0.49	4.00	0.87	1.03 (0.400)	
- คุณภาพประสิทธิภาพนวัตกรรมและการตอบสนองต่อลูกค้ำ	3.71	0.30	3.91	0.38	3.77	0.49	3.92	0.35	3.80	0.45	3.74	0.32	1.69 (0.137)	
3.1 มีวัฒนธรรมเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปอย่างชัดเจน	3.92	0.64	4.04	0.52	3.85	0.70	4.00	0.65	3.97	0.72	3.89	0.60	0.80 (0.553)	
3.2 มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	3.85	0.55	4.12	0.68	3.89	0.70	4.01	0.56	3.95	0.70	4.00	0.71	1.02 (0.405)	
3.3 มีวัฒนธรรมเรียนรู้จากผู้ที่เป็นเลิศ	3.85	0.55	4.08	0.55	3.85	0.68	3.94	0.57	3.89	0.69	3.56	0.53	1.60 (0.160)	
3.4 เน้นปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.69	0.63	4.06	0.57	3.87	0.67	3.97	0.69	3.97	0.72	3.78	0.44	1.11 (0.354)	

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับรายได้												F (Sig.)	
	< 10,000		10,001 – 20,000		20,001 – 40,000		40,001 – 60,000		60,001 – 80,000		> 80,000			n = 285
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
3.5 มีวัฒนธรรมที่เน้น คุณภาพตอบสนองลูกค้า	3.92	0.76	4.00	0.59	3.92	0.65	4.10	0.58	4.03	0.72	3.67	0.50	1.19 (0.315)	
3.6 เน้นกระจายอำนาจ และให้อำนาจตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน	3.69	0.48	3.96	0.68	3.80	0.76	3.93	0.65	3.84	0.82	3.78	0.67	0.64 (0.671)	
- รวมวัฒนธรรมองค์กร	3.82	0.39	4.04	0.46	3.86	0.55	3.99	0.48	3.94	0.60	3.78	0.40	1.34 (0.249)	
4.1 พนักงานปฏิบัติงาน ตรงกับความรู้เชี่ยวชาญ	3.54	0.66	4.10	0.57	3.92	0.65	4.04	0.66	3.95	0.61	4.11	0.60	2.03 (0.074)	
4.2 ความรู้ความสามารถ ที่ท่านมีช่วยให้องค์กร สร้างความได้เปรียบ	3.54	0.52	3.87	0.56	3.94	0.65	3.97	0.62	4.03	0.64	4.11	0.60	1.56 (0.172)	
4.3 องค์กรเชี่ยวชาญใน การผลิตสินค้าบริการ	3.62	0.51	3.96	0.63	3.91	0.57	3.88	0.68	3.92	0.71	4.00	0.50	0.71 (0.615)	
4.4 องค์กรสนับสนุนงบ ฝึกอบรมและให้ทุน พัฒนาพนักงานต่อเนื่อง	3.77	0.73	4.15	0.72	3.83	0.69	3.88	0.82	4.03	0.72	3.67	0.50	1.93 (0.089)	
- รวมความรู้ในงาน ความ สามารถหลัก การเรียนรู้	3.62	0.49	4.02	0.47	3.90	0.48	3.94	0.56	3.98	0.52	3.97	0.46	1.50 (0.190)	
5.1 มีการเจริญเติบโต ของรายได้อย่างต่อเนื่อง	3.77	0.60	4.17	0.62	4.01	0.63	4.03	0.75	4.05	0.52	4.00	0.71	0.96 (0.445)	
5.2 ควบคุมงบประมาณมี ประสิทธิภาพ ปรับลด ต้นทุนอย่างต่อเนื่อง	3.77	0.73	3.94	0.61	3.83	0.74	4.00	0.73	3.95	0.73	4.00	0.71	0.66 (0.652)	
5.3 อัตราการเพิ่มส่วน แบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง	3.69	0.48	3.87	0.69	3.62	0.76	3.79	0.64	3.68	0.70	3.56	0.73	1.16 (0.331)	
5.4 รักษาลูกค้าเดิม และ เพิ่มลูกค้าใหม่ต่อเนื่อง	3.69	0.48	4.00	0.63	3.79	0.63	4.04	0.58	4.03	0.75	3.89	0.78	2.10 (0.065)	

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระดับรายได้												F (Sig.)	
	< 10,000		10,001 – 20,000		20,001 – 40,000		40,001 – 60,000		60,001 – 80,000		> 80,000			n = 285
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD		
5.5 มีประสิทธิภาพใน การบริหารสินทรัพย์	3.85	0.55	3.96	0.68	3.73	0.78	3.85	0.68	3.74	0.79	3.56	0.53	1.04 (0.394)	
- ผลประกอบการ การเงิน	3.75	0.37	3.99	0.52	3.80	0.55	3.94	0.50	3.89	0.56	3.80	0.57	1.35 (0.245)	
6.1 การทำงานเป็นทีมมี ประสิทธิภาพมากกว่า	4.00	0.58	4.27	0.72	4.11	0.71	4.16	0.59	4.16	0.68	4.11	0.33	0.53 (0.751)	
6.2 กำหนดรูปแบบเป็น ทีมงานจากฝ่ายต่างๆ มี อำนาจในการตัดสินใจ	4.00	0.71	4.12	0.55	3.95	0.66	4.06	0.51	3.95	0.57	3.67	0.50	1.30 (0.265)	
6.3 กำหนดผลตอบแทน ที่เหมาะสมเป็นธรรม	4.08	0.64	4.02	0.70	3.75	0.74	3.93	0.65	3.74	0.79	3.44	0.53	2.17 (0.057)	
6.4 มีการวางแผนกำหนด โอกาสในการก้าวหน้า ของพนักงานอย่างชัดเจน	4.00	0.58	3.96	0.66	3.83	0.71	4.01	0.70	3.76	0.71	3.56	0.73	1.44 (0.208)	
6.5 ให้ความสำคัญใน การสร้างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารระดับกลาง	4.15	0.69	3.96	0.63	3.72	0.80	4.00	0.71	3.82	0.73	3.67	0.50	2.01 (0.077)	
- รวมการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ	4.05	0.46	4.07	0.47	3.87	0.54	4.03	0.52	3.88	0.53	3.69	0.40	1.99 (0.081)	
- รวมทุกด้าน	3.76	0.26	3.96	0.35	3.83	0.43	3.95	0.37	3.86	0.44	3.78	0.35	1.64 (0.148)	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 จากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของ
หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทุกด้าน จำแนกตามระดับ
รายได้ โดยใช้การทดสอบวิธีวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่า บุคลากรฯ ที่มีระดับรายได้
10,001 ถึง 20,000 บาท มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันสูงสุด มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.96 และบุคลากรฯ ที่มีระดับรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.76 โดยบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามทุกๆ กลุ่มมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรอยู่ในระดับมาก

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันในทุกๆ ด้าน จำแนกตามระดับรายได้ พบว่า มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 แสดงว่า ความคิดเห็นของบุคลากรฯ เกี่ยวกับระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรจำแนกตามระดับรายได้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยข้อ 1.6 ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระยะเวลาในการทำงาน										$n = 285$	
	< 5 ปี		6 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		> 30 ปี		F	Sig.
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1.1 องค์กรมีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์	3.98	0.66	4.37	0.55	4.25	0.47	4.16	0.62	4.15	0.51	2.66	0.033
1.2 ทำงานในแนวทางที่ กำหนดผ่านวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายองค์กร มีส่วนช่วยให้ประสบ ความสำเร็จในธุรกิจ	3.95	0.57	4.14	0.49	4.09	0.71	4.07	0.62	3.98	0.58	0.74	0.566
1.3 องค์กรเปิดโอกาสให้ ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์	3.61	0.81	3.57	0.78	3.61	0.73	3.71	0.77	3.52	0.69	0.56	0.691

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระยะเวลาในการทำงาน										n = 285	
	< 5 ปี		6 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		> 30 ปี		F	Sig.
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1.4 ท่านเข้าใจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่องค์กร กำหนด	3.89	0.62	3.83	0.79	3.84	0.54	3.85	0.52	3.80	0.58	0.12	0.975
1.5 มีแผนปฏิบัติที่นำ แผนกลยุทธ์มาปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพเชื่อม โยงกับเป้าหมายองค์กร	3.89	0.69	3.86	0.73	4.02	0.58	3.96	0.65	3.91	0.66	0.47	0.758
1.6 องค์กรปรับกลยุทธ์ เข้ากับสภาพแวดล้อม	3.89	0.69	3.86	0.85	3.81	0.66	3.88	0.70	3.63	0.71	1.08	0.366
-รวมแนวทางในการ ดำเนินงาน และ กลยุทธ์	3.87	0.47	3.94	0.52	3.94	0.39	3.94	0.44	3.83	0.44	0.62	0.646
2.1 ไม่มีเรื่องร้องเรียน คุณภาพจากลูกค้า	3.59	0.84	3.46	0.98	3.55	0.91	3.55	0.77	3.48	0.91	0.18	0.949
2.2 ผลลัพธ์ บริการมี คุณภาพได้มาตรฐาน	3.86	0.59	3.97	0.66	3.92	0.51	3.98	0.56	3.98	0.58	0.39	0.816
2.3 ให้ความสำคัญกับ พัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	3.91	0.56	3.83	0.75	3.89	0.65	3.95	0.62	3.93	0.65	0.26	0.905
2.4 มีการนำเครื่องมือใน การจัดการคุณภาพมาใช้	3.75	0.75	3.80	0.76	3.97	0.71	4.06	0.65	3.93	0.74	1.88	0.114
2.5 ควบคุมประสิทธิภาพ ในการทำงาน เช่น ใช้ Balanced Scorecard	3.95	0.68	3.77	0.81	4.03	0.78	4.07	0.67	3.87	0.58	1.58	0.180
2.6 ท่านรับรู้และเข้าใจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่องค์กรกำหนด	4.02	0.51	3.80	0.53	3.88	0.65	4.06	0.54	3.83	0.53	2.62	0.035*
2.7 ท่านผลิตสินค้าและ บริการได้ดีกว่ามาตรฐาน	3.86	0.51	3.91	0.56	3.77	0.66	3.86	0.66	3.74	0.61	0.69	0.601
2.8 ผลิตสินค้า บริการมี ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง	3.73	0.62	3.69	0.53	3.69	0.75	3.66	0.78	3.52	0.59	0.59	0.667

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระยะเวลาในการทำงาน										F	Sig.
	< 5 ปี		6 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		> 30 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
2.9 ท่านผลิตสินค้าและ บริการมีระยะเวลาในการ ส่งมอบน้อยกว่าคู่แข่ง	3.77	0.57	3.69	0.76	3.80	0.69	3.57	0.76	3.57	0.62	1.49	0.204
2.10 จัดซื้อวัตถุดิบได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.82	0.76	3.66	0.94	3.61	0.83	3.67	0.85	3.59	0.83	0.53	0.711
2.11 มีระบบสร้างความ สัมพันธ์ลูกค้า นำข้อมูล มาสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบ สนองต่อลูกค้า	3.89	0.65	3.83	0.98	3.92	0.74	3.92	0.57	3.83	0.57	0.24	0.916
2.12 ประดิษฐ์สินค้าและ บริการใหม่ที่ตรงความ ต้องการลูกค้าต่อเนื่อง	3.84	0.57	3.91	0.78	3.84	0.62	3.81	0.67	3.59	0.72	1.55	0.189
2.13 ให้ความสำคัญเกี่ยว กับนวัตกรรม จัดสรรงบประมาณ เพื่อการวิจัย	3.84	0.64	3.89	0.68	3.77	0.77	3.92	0.71	3.83	0.57	0.50	0.733
2.14 พนักงานมีส่วนร่วม ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์ และวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ	3.84	0.68	3.83	0.66	3.88	0.86	3.88	0.71	3.96	0.73	0.20	0.941
2.15 มีหน่วยงานรับผิดชอบ เฉพาะในด้านวิจัย	3.86	0.73	3.86	0.73	3.91	0.70	3.78	0.97	3.78	0.77	0.66	0.618
2.16 ลูกค้าพึงพอใจใน สินค้าบริการองค์กร	3.91	0.52	3.86	0.73	3.95	0.58	3.97	0.64	3.93	0.57	0.25	0.910
2.17 องค์กรตอบสนอง ลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง	3.91	0.64	3.83	0.79	3.92	0.65	3.83	0.63	4.00	0.63	0.63	0.645
2.18 มีการร้องเรียนต่อ องค์กรจากลูกค้าน้อย	3.84	0.83	3.80	0.68	3.73	0.70	3.64	0.68	3.80	0.65	0.91	0.458
2.19 มีหน่วยให้บริการ หลังการขายที่ลูกค้ารับ บริการได้อย่างสะดวก	3.82	0.72	3.83	0.71	3.72	0.79	3.83	0.63	3.93	0.65	0.67	0.616

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระยะเวลาในการทำงาน										F	Sig.
	< 5 ปี		6 - 10 ปี		11 - 20 ปี		21 - 30 ปี		> 30 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
2.20 การบริการลูกค้า ของท่านมีความรวดเร็ว	3.95	0.68	3.89	0.83	3.94	0.64	3.91	0.70	3.80	0.69	0.33	0.855
2.21 พนักงานมีความรู้ แก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ดี	4.05	0.57	3.94	0.68	3.95	0.79	3.85	0.56	3.89	0.57	0.76	0.550
- คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้า	3.86	0.37	3.81	0.49	3.83	0.46	3.85	0.41	3.79	0.40	0.18	0.947
3.1 มีวัฒนธรรมเป็นที่รู้ โดยทั่วไปอย่างชัดเจน	4.05	0.57	3.83	0.57	3.91	0.73	4.03	0.64	3.78	0.70	1.73	0.144
3.2 มีวัฒนธรรมการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมงาน	4.14	0.63	3.77	0.77	3.97	0.67	3.96	0.63	3.98	0.61	1.52	0.196
3.3 มีวัฒนธรรมเรียนรู้ จากผู้ที่เป็นเลิศ	4.05	0.57	3.89	0.63	3.98	0.70	3.86	0.59	3.78	0.63	1.36	0.248
3.4 เน้นปรับปรุงแก้ไข การทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.98	0.66	3.86	0.65	3.92	0.65	3.91	0.70	4.00	0.60	0.33	0.861
3.5 มีวัฒนธรรมที่เน้น คุณภาพตอบสนองลูกค้า	4.09	0.64	3.83	0.71	3.97	0.67	4.02	0.54	3.96	0.70	0.95	0.435
3.6 เน้นกระจายอำนาจ และให้อำนาจตัดสินใจ	3.89	0.62	3.86	0.73	3.89	0.74	3.86	0.76	3.78	0.70	0.18	0.950
- รวมวัฒนธรรมองค์กร	4.03	0.43	3.84	0.60	3.94	0.54	3.94	0.50	3.88	0.53	0.81	0.519
4.1 ปฏิบัติงานที่ตรงกับ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ	4.00	0.65	4.14	0.43	3.92	0.65	3.98	0.66	3.89	0.67	0.94	0.442
4.2 ความรู้ที่ท่านมีช่วย สร้างความได้เปรียบ	3.82	0.58	3.94	0.54	3.95	0.65	3.94	0.69	4.00	0.52	0.53	0.717
4.3 องค์กรเชี่ยวชาญใน การผลิตสินค้าบริการ	3.91	0.56	3.91	0.61	3.94	0.56	3.90	0.70	3.87	0.62	0.09	0.986
4.4 องค์กรสนับสนุนงบ ฝึกอบรมและให้ทุน พัฒนาพนักงานต่อเนื่อง	4.20	0.63	3.86	0.65	3.88	0.75	3.81	0.80	3.98	0.68	2.41	0.050*

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	ระยะเวลาในการทำงาน										F	Sig.
	< 5 ปี		6 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		> 30 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
-รวมความรู้ในงาน ความ สามารถหลัก การเรียนรู้	3.98	0.47	3.96	0.45	3.92	0.48	3.91	0.58	3.93	0.46	0.21	0.931
5.1 มีการเจริญเติบโต ของรายได้อย่างต่อเนื่อง	4.05	0.68	4.17	0.62	4.06	0.66	3.96	0.63	4.07	0.65	0.78	0.539
5.2 ควบคุมงบประมาณมี ประสิทธิภาพ ปรับลด ต้นทุนอย่างต่อเนื่อง	3.91	0.71	4.00	0.54	3.83	0.79	3.90	0.70	3.98	0.75	0.46	0.762
5.3 อัตราการเพิ่มส่วน แบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง	3.89	0.62	3.71	0.79	3.73	0.74	3.66	0.71	3.65	0.64	0.93	0.449
5.4 รักษาลูกค้าเดิม และ เพิ่มลูกค้าใหม่ต่อเนื่อง	4.00	0.61	3.86	0.69	3.84	0.60	3.93	0.65	3.98	0.68	0.57	0.682
5.5 มีประสิทธิภาพใน การบริหารสินทรัพย์	3.95	0.68	3.83	0.71	3.77	0.79	3.80	0.72	3.70	0.70	0.79	0.536
- ผลประกอบการ การเงิน	3.96	0.54	3.91	0.57	3.85	0.54	3.85	0.53	3.87	0.50	0.42	0.791
6.1 การทำงานเป็นทีมมี ประสิทธิภาพมากกว่า	4.30	0.67	4.26	0.51	4.06	0.75	4.07	0.70	4.24	0.52	1.57	0.181
6.2 กำหนดรูปแบบเป็น ทีมงานจากฝ่ายต่างๆ มี อำนาจในการตัดสินใจ	4.07	0.62	4.03	0.51	3.97	0.69	4.01	0.57	3.93	0.53	0.35	0.842
6.3 กำหนดผลตอบแทน ที่เหมาะสมเป็นธรรม	4.02	0.70	3.97	0.71	3.89	0.74	3.74	0.73	3.74	0.68	1.79	0.132
6.4 มีการวางแผนกำหนด โอกาสในการก้าวหน้า ของพนักงานอย่างชัดเจน	4.00	0.57	3.94	0.68	3.97	0.80	3.81	0.72	3.78	0.63	1.10	0.359
6.5 ให้ความสำคัญ การ สร้างภาวะผู้นำผู้บริหาร	4.02	0.70	3.94	0.64	3.80	0.82	3.84	0.76	3.78	0.66	0.90	0.462
-การสร้างทีมงานภาวะผู้นำ	4.08	0.45	4.03	0.50	3.94	0.57	3.90	0.56	3.90	0.44	1.30	0.270
-รวมทุกด้าน	3.93	0.34	3.88	0.45	3.88	0.41	3.88	0.41	3.84	0.38	0.26	0.905

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทุกด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยการทดสอบวิธีวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่า บุคลากรฯ ที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันสูงสุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93 และบุคลากรฯ ที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 30 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันต่ำที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 โดยบุคลากรฯ ผู้ตอบแบบสอบถาม ทุกๆ กลุ่มมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรอยู่ในระดับมาก

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันในทุก ๆ ด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานพบว่า มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 แสดงถึงความเห็นของบุคลากรฯ เกี่ยวกับระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรจำแนกตามระดับรายได้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยข้อ 2.7 หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	หน่วยงานต้นสังกัด										$n = 285$	
	ฝกส.		ฝกร.		ฝบข.		ฝบผ.		อื่น ๆ		F	Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD		
1.1 องค์กรมีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์	4.20	0.47	4.24	0.64	4.03	0.59	4.18	0.45	4.19	0.40	1.36	0.248
1.2 ทำงานผ่านวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ช่วยให้ ประสบความสำเร็จ	4.06	0.59	4.02	0.64	4.06	0.62	4.13	0.65	4.06	0.25	0.22	0.926

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	หน่วยงานต้นสังกัด										F	Sig.
	ฝกส.		ฝกร.		ฝบข.		ฝบศ.		อื่น ๆ			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1.3 องค์กรเปิดโอกาสให้ ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์	3.49	0.82	3.74	0.67	3.48	0.86	3.68	0.73	3.44	0.73	2.01	0.094
1.4 ท่านเข้าใจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่กำหนด	3.94	0.34	3.89	0.58	3.83	0.73	3.75	0.54	3.63	0.50	1.25	0.289
1.5 มีแผนปฏิบัติที่นำ แผนกลยุทธ์มาปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพเชื่อม โยงกับเป้าหมายองค์กร	3.71	0.62	4.02	0.59	3.84	0.79	4.03	0.66	4.00	0.37	2.09	0.082
1.6 องค์กรปรับกลยุทธ์ เข้ากับสภาพแวดล้อม	3.83	0.71	3.89	0.68	3.63	0.81	3.85	0.66	3.88	0.62	1.46	0.214
-รวมแนวทางในการ ดำเนินงาน และ กลยุทธ์	3.87	0.35	3.97	0.46	3.81	0.50	3.93	0.45	3.86	0.24	1.41	0.231
2.1 ไม่มีเรื่องร้องเรียน คุณภาพจากลูกค้า	3.11	0.72	3.85	0.76	3.25	0.97	3.43	0.81	3.25	0.68	9.83	0.000**
2.2 ผลิตภัณฑ์ บริการมี คุณภาพได้มาตรฐาน	3.86	0.49	4.05	0.52	3.84	0.63	3.90	0.67	3.81	0.54	2.23	0.066
2.3 ให้ความสำคัญกับ พัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	3.86	0.65	3.96	0.57	3.76	0.80	4.05	0.60	3.88	0.34	1.64	0.163
2.4 มีการนำเครื่องมือใน การจัดการคุณภาพมาใช้	3.97	0.71	3.95	0.57	3.89	0.99	4.00	0.68	3.81	0.66	0.31	0.873
2.5 ควบคุมประสิทธิภาพ ในการทำงาน เช่น ใช้ Balanced Scorecard	3.94	0.76	4.02	0.70	3.94	0.72	4.03	0.62	3.69	0.79	0.93	0.445
2.6 ท่านรับรู้และเข้าใจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่องค์กรกำหนด	3.94	0.48	4.02	0.60	3.89	0.51	3.83	0.59	3.81	0.54	1.45	0.217
2.7 ท่านผลิตสินค้าและ บริการได้ดีกว่ามาตรฐาน	3.97	0.45	3.92	0.59	3.67	0.65	3.70	0.72	3.69	0.60	3.05	0.018*

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	หน่วยงานต้นสังกัด										F	Sig.
	ฝกส.		ฝกร.		ฝบข.		ฝบผ.		อื่น ๆ			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
2.8 ทำานผลิตสินค้าและ บริการ โดยมีต้นทุนต่ำกว่า คู่แข่ง	3.60	0.60	3.82	0.64	3.48	0.76	3.60	0.71	3.25	0.68	4.73	0.001*
2.9 ทำานผลิตสินค้าและ บริการมีระยะเวลาในการ ส่งมอบน้อยกว่าคู่แข่ง	3.57	0.70	3.83	0.65	3.52	0.74	3.55	0.71	3.38	0.72	3.75	0.005*
2.10 องค์กรสามารถจัด ซื้อวัตถุดิบได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.40	0.88	3.85	0.75	3.52	0.88	3.58	0.84	3.50	1.03	3.24	0.013*
2.11 มีระบบสร้างความ สัมพันธ์ลูกค้า นำข้อมูล มาสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบ สนองต่อลูกค้า	3.86	0.49	4.06	0.65	3.59	0.87	3.80	0.46	3.94	0.44	5.72	0.000*
2.12 ประดิษฐ์สินค้าและ บริการใหม่ที่ตรงความ ต้องการลูกค้าต่อเนื่อง	3.91	0.66	3.81	0.65	3.62	0.79	3.90	0.59	3.94	0.44	1.82	0.125
2.13 ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับนวัตกรรมและ จัดสรรงบประมาณเพื่อ การวิจัยและพัฒนาอย่าง เหมาะสม	3.91	0.70	3.94	0.68	3.73	0.72	3.83	0.59	3.56	0.73	1.84	0.121
2.14 พนักงานมีส่วนร่วม ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์ และวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ	3.89	0.72	3.97	0.74	3.73	0.81	3.78	0.70	3.94	0.44	1.36	0.247
2.15 มีหน่วยงานรับผิดชอบ เฉพาะทางด้านวิจัย	3.86	0.69	3.78	0.80	3.71	0.91	3.80	0.65	4.00	0.82	0.49	0.739
2.16 ลูกค้าพึงพอใจใน สินค้าและบริการของ องค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.94	0.34	4.03	0.62	3.76	0.73	3.93	0.47	3.88	0.62	2.17	0.073

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	หน่วยงานต้นสังกัด										F	Sig.
	ฝกส.		ฝกร.		ฝบย.		ฝบผ.		อื่น ๆ			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
2.17 องค์กรตอบสนอง ความต้องการลูกค้าได้ ดีกว่าคู่แข่ง	3.83	0.51	3.98	0.63	3.83	0.81	3.85	0.58	3.63	0.50	1.62	0.168
2.18 มีการร้องเรียนต่อ องค์กรจากลูกค้าน้อย	3.69	0.68	3.82	0.67	3.60	0.79	3.73	0.64	3.69	0.79	1.14	0.337
2.19 มีหน่วยให้บริการ หลังการขายที่ลูกค้ารับ บริการได้อย่างสะดวก	3.89	0.53	3.87	0.66	3.71	0.81	3.85	0.74	3.63	0.62	0.96	0.432
2.20 การบริการลูกค้า ของท่านมีความรวดเร็ว	3.89	0.53	3.98	0.63	3.79	0.86	3.83	0.75	3.94	0.68	0.90	0.463
2.21 พนักงานมีความรู้ ความสามารถ แก้ปัญหา ให้ลูกค้าได้อย่างดี	3.94	0.64	3.95	0.61	3.86	0.74	3.83	0.59	4.13	0.50	0.90	0.464
- คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม ตอบสนองลูกค้า	3.80	0.32	3.93	0.40	3.70	0.53	3.80	0.36	3.73	0.29	3.72	0.006*
3.1 มีวัฒนธรรมเป็นที่ ทราบและรับรู้โดยทั่วไป อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.94	0.48	4.02	0.63	3.81	0.76	3.88	0.72	3.94	0.57	1.25	0.290
3.2 มีวัฒนธรรมการทำ งานร่วมกันเป็นทีมงาน	4.11	0.47	3.97	0.67	3.92	0.70	3.93	0.73	3.94	0.57	0.56	0.690
3.3 เน้นสร้างวัฒนธรรม เรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่ เป็นเลิศ	3.89	0.58	3.98	0.63	3.75	0.72	3.90	0.59	4.06	0.25	1.72	0.145
3.4 เน้นปรับปรุงแก้ไข การทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.89	0.58	3.98	0.64	3.86	0.80	3.95	0.55	3.88	0.62	0.44	0.783
3.5 มีวัฒนธรรมที่เน้น คุณภาพและตอบสนอง ความต้องการลูกค้า	3.89	0.47	4.08	0.60	3.87	0.79	4.00	0.55	3.88	0.62	1.53	0.195

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	หน่วยงานต้นสังกัด										F	Sig.
	ฝกส.		ฝกร.		ฝบข.		ฝบผ.		อื่น ๆ			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
3.6 เน้นกระจายอำนาจ และให้อำนาจตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน	3.74	0.56	4.01	0.67	3.70	0.80	3.70	0.79	3.94	0.68	3.04	0.018*
-รวมวัฒนธรรมองค์กร	3.91	0.32	4.01	0.50	3.82	0.64	3.89	0.52	3.94	0.30	1.52	0.197
4.1 พนักงานปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่ตรงกับ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ	4.14	0.55	3.98	0.65	3.95	0.66	3.88	0.56	3.94	0.77	0.89	0.470
4.2 ความรู้ความสามารถ ที่ท่านมีช่วยให้องค์กร สร้างความได้เปรียบ	3.91	0.56	4.00	0.59	3.86	0.67	3.88	0.61	3.88	0.81	0.74	0.564
4.3 องค์กรเชี่ยวชาญใน การผลิตสินค้าบริการ	3.91	0.51	4.03	0.61	3.71	0.66	3.83	0.59	3.81	0.75	3.15	0.015*
4.4 องค์กรสนับสนุน ฝึกอบรมและให้ทุน พัฒนาพนักงานต่อเนื่อง	4.00	0.59	3.92	0.74	3.84	0.70	3.85	0.83	4.19	0.83	0.91	0.461
-รวมความรู้ในงาน ความ สามารถหลัก การเรียนรู้	3.99	0.36	3.98	0.52	3.84	0.51	3.86	0.50	3.95	0.61	1.20	0.312
5.1 มีการเจริญเติบโต ของรายได้อย่างต่อเนื่อง	3.94	0.59	4.14	0.65	3.83	0.71	4.15	0.48	4.00	0.63	3.07	0.017*
5.2 ความคุมงบประมาณมี ประสิทธิภาพ ปรึบลด ต้นทุนอย่างต่อเนื่อง	3.69	0.76	3.98	0.71	3.86	0.76	3.98	0.66	3.88	0.50	1.35	0.252
5.3 อัตราการเพิ่มส่วน แบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง	3.60	0.65	3.84	0.70	3.52	0.76	3.78	0.58	3.56	0.73	2.76	0.028*
5.4 รักษาลูกค้าเดิม และ เพิ่มลูกค้าใหม่ต่อเนื่อง	3.91	0.51	3.89	0.68	3.90	0.64	4.03	0.58	3.94	0.77	0.33	0.855
5.5 มีประสิทธิภาพใน การบริหารสินทรัพย์	3.66	0.73	3.90	0.65	3.73	0.88	3.75	0.63	3.75	0.77	1.19	0.316

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ระดับความสามารถ ทางการแข่งขัน	หน่วยงานต้นสังกัด										F	Sig.
	ฝกส.		ฝกร.		ฝบข.		ฝบพ.		อื่น ๆ			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
- ผลประกอบการ การเงิน	3.76	0.50	3.95	0.54	3.77	0.57	3.94	0.43	3.83	0.58	1.87	0.116
6.1 ท่านเชื่อว่าการทำงาน เป็นทีมมีประสิทธิภาพ มากกว่า	4.34	0.68	4.10	0.63	4.19	0.74	4.10	0.55	4.19	0.83	1.06	0.379
6.2 กำหนดรูปแบบเป็น ทีมงานจากฝ่ายต่างๆ มี อำนาจในการตัดสินใจ	4.11	0.47	4.05	0.61	3.86	0.67	3.95	0.50	4.06	0.57	1.56	0.185
6.3 กำหนดผลตอบแทน ที่เหมาะสมเป็นธรรม	3.74	0.70	3.94	0.69	3.67	0.80	3.95	0.60	3.75	0.86	2.01	0.093
6.4 กำหนดโอกาสการ ก้าวหน้าพนักงานชัดเจน	3.71	0.71	3.98	0.63	3.75	0.90	3.85	0.53	4.13	0.50	2.36	0.054
6.5 ให้ความสำคัญ สร้าง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.74	0.82	3.98	0.68	3.71	0.87	3.85	0.58	3.81	0.66	1.70	0.149
-รวมการสร้างทีมงาน และ ภาวะผู้นำ	3.93	0.47	4.01	0.51	3.83	0.63	3.94	0.39	3.99	0.50	1.23	0.299
-รวมทุกด้าน	3.85	0.29	3.96	0.39	3.76	0.49	3.86	0.36	3.83	0.24	2.82	0.025*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของ
หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทุกด้าน จำแนกตาม
หน่วยงานต้นสังกัด โดยใช้การทดสอบวิธีวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าบุคลากรที่เป็น
พนักงานในฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันสูงสุด
มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.96 และบุคลากรฯ ในฝ่ายบำรุงรักษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถ
ทางการแข่งขันต่ำสุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.76 โดยบุคลากรฯ ผู้ตอบแบบสอบถามทุก ๆ กลุ่ม มีระดับ
ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรอยู่ในระดับมาก และมีค่า Sig. น้อยกว่า
0.05 แสดงถึง หน่วยงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันใน
ภาพรวมทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดในด้านต่าง ๆ ยกเว้นด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และในภาพรวมทุกด้าน พบว่า มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 แสดงว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 แสดงว่า หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเพื่อให้ทราบว่า ตำแหน่งงานของพนักงานรายคู่ใดบ้างที่มีระดับความคิดเห็นความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันในภาพรวมทุกด้าน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.27 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันหน่วยงานธุรกิจก่อสร้าง และบำรุงรักษาฯ ในภาพรวมทุกด้าน เป็นรายคู่ จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด

I \ J		ฟกส.	ฟกร.	ฟบษ.	ฟบผ.	อื่น ๆ
	\bar{X}	3.85	3.96	3.76	3.86	3.83
ฟกส.	3.85	-	0.11 (0.149)	-0.09 (0.296)	0.01 (0.897)	-0.02 (0.866)
ฟกร.	3.96		-	-0.20 (0.001)*	-0.10 (0.176)	-0.13 (0.219)
ฟบษ.	3.76			-	0.10 (0.216)	0.07 (0.545)
ฟบผ.	3.86				-	-0.03 (0.784)
อื่น ๆ	3.83					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ฟกส. หมายถึง ฝ่ายก่อสร้างบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า

ฟกร. หมายถึง ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า

ฟบษ. หมายถึง ฝ่ายบำรุงรักษา

ฟบผ. หมายถึง ฝ่ายบำรุงรักษาระบบผลิต

จากตารางที่ 4.27 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมทุกด้านพบว่า บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่สังกัดฝ่ายบำรุงรักษา เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรฯ ที่สังกัดฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 แสดงว่า บุคลากรฯ ที่สังกัดฝ่ายบำรุงรักษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน ต่ำกว่าบุคลากรฯ ที่สังกัดฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.20

ตารางที่ 4.28 ทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาฯ ในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เป็นรายคู่ จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด

I \ J		ฝกส.	ฝกร.	ฝบข.	ฝบผ.	อื่น ๆ
	\bar{X}	3.80	3.93	3.70	3.80	3.73
ฝกส.	3.80	-	0.13 (0.110)	-0.10 (0.247)	0.00 (0.969)	-0.07 (0.564)
ฝกร.	3.93		-	-0.23 (0.000)*	-0.13 (0.083)	-0.20 (0.071)
ฝบข.	3.70			-	0.10 (0.245)	0.03 (0.801)
ฝบผ.	3.80				-	-0.07 (0.577)
อื่น ๆ	3.73					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ฝกส. หมายถึง ฝ่ายก่อสร้างบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า ฝกร. หมายถึง ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า
ฝบข. หมายถึง ฝ่ายบำรุงรักษา ฝบผ. หมายถึง ฝ่ายบำรุงรักษาระบบผลิต

จากตารางที่ 4.28 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า พบว่า บุคลากรของหน่วยงานฯ ที่สังกัดฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรฯ ที่สังกัดฝ่ายบำรุงรักษา มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าบุคลากรฯ ที่สังกัดฝ่ายบำรุงรักษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการ

แข่งขันฯ ต่ำกว่าบุคลากรฯ ที่สังกัดฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.23

สรุป บุคลากรฯ ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด

การวิเคราะห์ข้อมูลการตอบคำถามปลายเปิดในตอนต้นที่ 3 ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ หรือปัจจัยที่เสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขัน จากผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้

ตารางที่ 4.29 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนของแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	24	8.42
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	261	91.58
รวม	285	100

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 285 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 24 คน (ร้อยละ 8.42) และผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 261 คน (ร้อยละ 91.58) โดยข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแบ่งเป็นประเด็น ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.30 แสดงข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันฯ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพิ่มการฝึกอบรมด้านทักษะต่าง ๆ ที่ทันสมัย เหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบันให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	6	25.00
2. ปรับปรุงระบบการจัดการ และจัดซื้อให้คล่องตัว รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	1	4.17
3. สร้างระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ที่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2	8.33
4. ปรับปรุงให้องค์กรมีการดำเนินงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	7	29.17

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันฯ	จำนวน	ร้อยละ
5. สร้างแรงจูงใจให้มีความตั้งใจ มีระบบประเมินผลที่เป็นธรรมตามผลการปฏิบัติงาน ลดการเล่นพรรค เล่นพวก และการเมืองในองค์กร	3	12.50
6. ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรม รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติ	4	16.67
7. สร้างทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	1	4.17
รวม	24	100.00

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงาน ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ของผู้ตอบแบบสอบถามมีทั้งหมด 7 ประเด็น ประกอบด้วย 1) เพิ่มการฝึกอบรมด้านทักษะต่าง ๆ ที่ทันสมัย เหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบันให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ 2) ปรับปรุงระบบการจัดการ และจัดซื้อให้คล่องตัวรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 3) สร้างระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ที่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ปรับปรุงให้องค์กรมีการดำเนินงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า 5) สร้างแรงจูงใจให้มีความตั้งใจ มีระบบประเมินผลที่เป็นธรรมตามผลการปฏิบัติงาน ลดการเล่นพรรค เล่นพวก และการเมืองในองค์กร 6) ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรม รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติ 7) สร้างทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปรับปรุงให้องค์กรมีการดำเนินงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.17

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ต้องการทราบความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้าง และบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อจะได้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้องค์กรมีความพร้อมสำหรับการแข่งขันในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของสายงานก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถทางการแข่งขันที่เพียงพอในอนาคต
2. เพื่อเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

สมมติฐานของการค้นคว้า

บุคลากรของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่แตกต่างกัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบัน ซึ่งมุ่งเน้นที่จะศึกษาจากความคิดเห็นและมุมมองของพนักงานฯ

- ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประชากรที่ใช้ศึกษาวิจัยได้แก่ พนักงานในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 988 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย และ 2 กองสนับสนุน ประกอบด้วย

- | | |
|--|--------------|
| 1. ฝ่ายก่อสร้างและบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า | จำนวน 123 คน |
| 2. ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า | จำนวน 454 คน |

- | | |
|--|--------------|
| 3. ฝ่ายบำรุงรักษา | จำนวน 218 คน |
| 4. ฝ่ายบำรุงรักษาระบบผลิต | จำนวน 136 คน |
| 5. กองบริหารงานทั่วไป กองพัฒนาธุรกิจและการตลาด | จำนวน 57 คน |

- ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้จากพนักงานทั้งหมดซึ่งเป็นประชากรที่ทราบจำนวนที่แน่นอน(ประชากร 988 คน) จึงคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane และให้มีค่าความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่

- | | | |
|--|---|--|
| n | = | จำนวนของขนาดตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา |
| e | = | ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ในการคาดประมาณ |
| สัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.05 หรือมีความเชื่อมั่นที่ 95 % | | |
| N | = | จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา (988 คน) |

แทนค่า	n	=	$\frac{988}{1 + [988 \times (0.05)^2]}$
		=	285 คน

จากการคำนวณตามสูตรจะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 285 ตัวอย่าง โดยในการเลือกขนาดของกลุ่มตัวอย่างนี้จะยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.5 % หรือมีความเชื่อมั่นที่ระดับ 95 %

- วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random) โดยสุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานตามตารางที่ 5.1

การหาจำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ (ni) จากสูตร

$$n_i = \frac{nN_i}{N}$$

- | | | | |
|--------|----------------|---|--|
| โดยที่ | N _i | = | ประชากรในแต่ละกลุ่ม |
| | I | = | จำนวนนับ (1, 2, 3,...) |
| | N _i | = | จำนวนประชากรที่สุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ |

ตารางที่ 5.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากร	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ฝ่ายก่อสร้างและบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า	123	35
ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า	454	131
ฝ่ายบำรุงรักษา	218	63
ฝ่ายบำรุงรักษาระบบผลิต	136	40
กองบริหารงานทั่วไป กองพัฒนาธุรกิจและการตลาด	57	16
รวม	988	285

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษานี้จะใช้เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับความคิดเห็นของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงาน แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงาน มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต

ส่วนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีผลต่อกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นลักษณะปลายเปิด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษานี้จะวิจัยความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีการเก็บข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 285 ตัวอย่าง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ การเรียนรู้และพัฒนา ความสำคัญของคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนองต่อความต้องการ

ของลูกค้า ทักษะการบริหาร การเอื้ออำนาจ ภาวะผู้นำ การเงินและผลประโยชน์ ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ และวารสาร สิ่งพิมพ์ และข้อมูลที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 17.0 ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน รายได้จากการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน และหน่วยงานต้นสังกัด โดยใช้สถิติ แจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ 2) ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรมและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้พัฒนา 5) ด้านผลประโยชน์และการเงิน และ 6) ด้านการสร้างทีมงานและภาวะผู้นำ โดยวัดจากระดับความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ ใช้การทดสอบด้วยค่า t-test แบบ independent Samples ส่วนการเปรียบเทียบตัวแปรอื่น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน รายได้จากการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน และหน่วยงานต้นสังกัด ทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการตอบคำถามปลายเปิด ในตอนที่ 3 ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ หรือปัจจัยที่เสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขัน โดยใช้สถิติ แจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

สรุปการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 285 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 194 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 และเป็นเพศหญิงจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ

29.8 รองลงมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 อายุระหว่าง 20-30 ปีและ 31-40 ปี มีจำนวนเท่ากัน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 และอายุต่ำกว่า 20 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 49.8 รองลงมาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรืออนุปริญญา จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1 และมีการศึกษาในระดับที่ปริญญาเอกน้อยที่สุดจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 ผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งพนักงานในระดับ 4 – 6 มากที่สุดจำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 รองลงมาดำรงตำแหน่งพนักงานในระดับ 7 หรือผู้ช่วยหัวหน้าแผนก จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 และดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับ 9 หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการขึ้นไปเป็นกลุ่มที่มีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้จากการทำงานต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 – 40,000 บาท จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 รองมาคือ รายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และรายได้มากกว่า 80,000 บาทขึ้นไปเป็นกลุ่มที่มีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงาน 21-30 ปี มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 รองลงมาคือ ระยะเวลาในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 ระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี เป็นกลุ่มที่มีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า มีจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 รองลงมาสังกัดฝ่ายบำรุงรักษา จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1 และผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ เป็นกลุ่มที่มีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

ความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และสามารถจำแนกความสามารถทางการแข่งขันเป็นรายด้าน ดังนี้

1. **ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์** องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.91 และผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในด้านองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์สำหรับการแข่งขันมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.18) ถัดมาให้ความสำคัญในด้านการดำเนินงานในแนวทางที่กำหนดผ่านทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 4.05) ด้านองค์กรมีแผนปฏิบัติการที่จะนำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.94) ด้านความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่

องค์กรกำหนด (ค่าเฉลี่ย 3.85) ด้านองค์กรมีการปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ค่าเฉลี่ย 3.82) และสิ่งผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสิ่งที่องค์กรมีน้อยที่สุดคือ ด้านองค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์สำหรับการแข่งขัน(ค่าเฉลี่ย 3.62) โดยความสามารถทางการแข่งขันแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2. ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งองค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.83 สามารถจำแนกด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เป็นรายชื่อดังนี้

2.1 ด้านคุณภาพ องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.83 และผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าองค์กรให้ความสำคัญในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาดมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.95) ถัดมาให้ความสำคัญในด้านการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพมาใช้ เช่นการจัดการคุณภาพโดยรวม(TQM) , ISO , QCC , Six Sigma มาใช้ในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.94) ด้านองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.91) และสิ่งผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าเป็นข้อดีขององค์กร คือ มีการรณรงค์เกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและบริการจากลูกค้าในอดีตจนถึงปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 3.53) โดยความสามารถทางการแข่งขันในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านประสิทธิภาพ องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.79 และผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าองค์กรให้ความสำคัญในด้านการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ใช้ Balanced Score Card ในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.98) ถัดมาให้ความสำคัญในด้านการที่พนักงานมีการรับรู้และเข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนด (ค่าเฉลี่ย 3.94) ด้านองค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการ ได้ดีกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.83) ด้านท่านสามารถผลิตสินค้าและบริการ โดยมีระยะเวลาในการส่งมอบน้อยกว่าคู่แข่ง อย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.67) และสิ่งผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสิ่งที่องค์กรมีน้อยที่สุดคือด้านองค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการ โดยมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ และ ด้านองค์กรสามารถจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถซื้อได้ในราคาต่ำแต่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดเสมอ โดยความสามารถทางการแข่งขันแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านนวัตกรรม องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.84 และผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าองค์กรให้ความสำคัญในด้านการมีระบบสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และนำข้อมูลมาออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.89) ถัดมาให้ความสำคัญในด้านองค์กรเปิด โอกาสให้

พนักงานมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมในการสร้างสิ่งประดิษฐ์และวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.85) ด้านองค์กรให้ความสำคัญเกี่ยวกับนวัตกรรมในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยสอดคล้องกับสถานะตลาดอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.80) และสิ่งผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสิ่งที่องค์กรมีน้อยที่สุดคือด้านการมีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเฉพาะทางในด้านวิจัยและพัฒนา (ค่าเฉลี่ย 3.79) โดยความสามารถทางการแข่งขันแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.83 และผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.94) ถัดมาให้ความสำคัญในด้านการมีหน่วยงานที่ให้บริการในด้านการบริการหลังการขาย มีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และความสามารถเหมาะสม สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างดี (ค่าเฉลี่ย 3.92) ด้านองค์กรมีการบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.90) ด้านองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 3.89) ด้านองค์กรมีหน่วยให้บริการหลังการขายที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงและรับบริการ ได้อย่างสะดวก (ค่าเฉลี่ย 3.82) และสิ่งผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าเป็นข้อดีขององค์กรคือ มีการร้องเรียนในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.74) โดยความสามารถทางการแข่งขันแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.93 และผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าองค์กรให้ความสำคัญในด้านการมีวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้ามากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.99) ถัดมาให้ความสำคัญในด้านการมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.97) ด้านองค์กรมีวัฒนธรรม เป็นที่ทราบและรับรู้โดยทั่วไปของพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.94) ด้านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.93) ด้านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเพิ่มความสามารถและเรียนรู้จากปฏิบัติที่เป็นเลิศ (ค่าเฉลี่ย 3.91) และสิ่งผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสิ่งที่องค์กรมีน้อยที่สุดคือ ด้านองค์กรเน้นการกระจายอำนาจและให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.86) โดยความสามารถทางการแข่งขันแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

4. ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้พัฒนา องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.93 และผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าองค์กรให้ความสำคัญในด้านการจัดสรรพนักงานให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ และความเชี่ยวชาญของตนเองมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.98) ถัดมาให้ความสำคัญในด้านความรู้ความสามารถของพนักงานที่จะ ช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ค่าเฉลี่ย 3.93) องค์กรสนับสนุนให้งบประมาณการฝึกอบรมและให้ทุนการศึกษาสำหรับการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.92) และผู้ตอบแบบ

สอบถามคิดว่าสิ่งที่องค์กรมีน้อยที่สุดคือ องค์กรมีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าและบริการในระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.91) โดยความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก

5. **ด้านผลประกอบการและการเงิน** องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.88 และผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าองค์กรมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้เป็นอย่างดีต่อเนื่องมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.04) ถัดมาให้ความสำคัญในด้านการมีความสามารถที่จะธำรงรักษาไว้ซึ่งลูกค้าเดิม และเพิ่มลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.92) ด้านองค์กรมีการควบคุมการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.91) ด้านองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ มีการหมุนเวียนของสินค้าอย่างรวดเร็ว วัตถุดิบและสินค้าในคลังน้อยและเพียงพอต่อความต้องการลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.80) และสิ่งผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสิ่งที่องค์กรมีน้อยที่สุดคือ การมีอัตราการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.72) โดยความสามารถทางการแข่งขันแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

6. **ด้านการสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ** องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.95 และผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าองค์กรให้ความสำคัญในด้านการปลูกฝังให้พนักงานมีความเข้าใจและเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการทำงานโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.15) ถัดมาให้ความสำคัญในด้านการกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นแบบทีมงานจากฝ่ายต่างๆ ที่มีความสามารถประสานงานระหว่างฝ่าย ให้ความสำคัญในการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 4.00) ด้านองค์กรมีการวางแผนและกำหนดโอกาสในการก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.89) ด้านองค์กรให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.86) และสิ่งผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าสิ่งที่องค์กรมีน้อยที่สุดคือ ด้านการกำหนดผลตอบแทนตามความสำเร็จของผลงานของทีมงาน โดยพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.85) ความสามารถทางการแข่งขันแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน บุคลากรของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา ที่มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน รายได้จากการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศต่างกันจะมีระดับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน ของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแตกต่างกัน โดยพบว่า พนักงานเพศชาย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน โดยรวมน้อยกว่าเพศหญิง โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ในขณะที่เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการศึกษาวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแตกต่างกัน สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least-Significant Difference) ปรากฏผลดังนี้

- พนักงานของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน โดยรวมต่ำกว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.16

- พนักงานๆ ที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน โดยรวมต่ำกว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.16

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least-Significant Difference) ปรากฏผลดังนี้

พนักงานของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาๆ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันต่ำกว่า พนักงานที่มีการศึกษาในระดับอื่น ๆ มีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -1.00 , -0.86 , -0.95 , -0.96 , -0.80 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 1.4 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.5 รายได้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีรายได้จากการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.6 ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.7 หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกัน และเมื่อทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least-Significant Difference) ปรากฏผลดังนี้

พนักงานที่สังกัดในหน่วยงานฝ่ายบำรุงรักษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันต่ำกว่า พนักงานที่สังกัดหน่วยงานฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการตอบคำถามปลายเปิด

มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ หรือปัจจัยที่เสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขัน จำนวน 24 คน (ร้อยละ 8.42) จากจำนวนทั้งหมด 285 คน และผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 261 คน (ร้อยละ 91.58) โดยข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแบ่งเป็น 7 ประเด็น ดังนี้

1.) เพิ่มการฝึกอบรมด้านทักษะต่าง ๆ ที่ทันสมัย เหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบันให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 25.00)

2.) ปรับปรุงระบบการจัดการและจัดซื้อให้คล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 4.17)

3.) สร้างระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ที่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 8.33)

4.) ปรับปรุงให้องค์กรมีการดำเนินงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนและตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้า (ร้อยละ 29.17)

5.) สร้างแรงจูงใจให้มีความตั้งใจ มีระบบประเมินผลที่เป็นธรรมตามผลการปฏิบัติงาน ลดการเล่นพรรค เล่นพวก และการเมืองในองค์กร (ร้อยละ 12.50)

6.) ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรม รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติ (ร้อยละ 16.67)

7.) สร้างทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 4.17)

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ที่ได้จากศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจ ก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้ศึกษาวิจัยขออภิปรายตามประเด็นดังนี้

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ทางการแข่งขันของธุรกิจงานก่อสร้างและบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก และสามารถเรียงตามลำดับ ความสำคัญดังนี้

- ด้านทักษะการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.95)
- ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้พัฒนา (ค่าเฉลี่ย 3.93) และด้าน วัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.93)
- ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.91)
- ด้านผลประกอบการและการเงิน (ค่าเฉลี่ย 3.88)
- ผลรวมด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 3.83)

จากการที่กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่องค์กรมีศักยภาพในด้านการสร้าง ทีมงาน และภาวะผู้นำ มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา เป็นหน่วยงานหนึ่งของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีขั้นตอนและ ระบบการทำงานที่มีลักษณะคล้ายระบบราชการ การดำเนินงานมีหลายขั้นตอน ลำช้าและ เป็นไปใน ลักษณะที่ไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม แต่จากการที่ กฟภ. มีการกำหนดควิสัยทัศน์และ นโยบายในการที่จะทำให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นองค์กรชั้นนำของภูมิภาค ที่ได้มาตรฐานระดับ

สากล ทันสมัย และมีประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจพลังงาน ธุรกิจบริการและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมีภารกิจหลักเกี่ยวกับการจัดหาและให้บริการพลังงาน ไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและประเทศ ข้างเคียงได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพตลาด รวมทั้งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมคั้งนั้นในระยะ 5 – 10 ปีที่ผ่านมาองค์กรจึงเน้นในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารนั้นให้ความสำคัญในการสร้างทีมงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสร้างทัศนคติบุคคลและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการแปรรูปเป็นบริษัท ทำให้การดำเนินงานในปัจจุบันมีความคล่องตัว มีผลสำเร็จของงานที่เกิดจากทีมงานเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาวิจัยจะพบว่า อายุ และระดับการศึกษา จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันในด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 20 ปี และอายุระหว่าง 20 – 30 ปี จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันในด้านการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ สูงกว่า พนักงานที่มีอายุ 41 – 50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานที่สูงอายุ อาจจะมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร ได้ช้ากว่า ส่งผลให้มีมุมมองเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ แตกต่างกับพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า

2. พิจารณาด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้พัฒนา พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นองค์กรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดวางบุคคล โดยจะจัดวางบุคคลากรอยู่ในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ และความเชี่ยวชาญของตนเองมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.98) ซึ่งเป็นหลักการ “Put the right man on the right job” และ “Put the right job on the right man” เพราะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเริ่มนำ “Competency” หรือ สมรรถนะมาปรับใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงการกำหนดความสามารถหลักที่จำเป็นขององค์กร มีการกำหนด Job Description และ Job Analysis เพื่อกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของพนักงานให้มีความสามารถตามตำแหน่งงานและความสามารถตามหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม โดยแบบบรรยายลักษณะงาน หรือ Job Description เป็นเอกสารที่เขียนขึ้นมาจากการวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลของงานตำแหน่งนั้น ๆ ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน จะมีส่วนหนึ่งที่กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานที่ดำรงตำแหน่ง ที่เดิมเรียกว่า Job Specification ข้อมูลส่วนนี้จะใช้สำหรับการคัดเลือกบุคคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยจะวิเคราะห์มาจากลักษณะของงานที่ทำ และกำหนดเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ของผู้ดำรงตำแหน่ง

นอกจากนี้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสำเร็จของงานและการประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินผลบุคคล ซึ่งสามารถวิเคราะห์และประเมินผลความสามารถของบุคลากรได้อย่างเป็นธรรม รวมถึงหน่วยงานมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของความสามารถพนักงาน การที่จะสร้างความสามารถหลักในการแข่งขัน ความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร เนื่องจากหน่วยงานดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการก่อสร้าง บำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า และระบบไฟฟ้า รวมถึงงานบริการด้านวิศวกรรมอื่น ๆ ซึ่งเป็นงานเฉพาะทาง ดังนั้นความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ของบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะทำให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าในการที่จะได้รับคุณภาพและการบริการที่ดี ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันองค์กรในที่สุด

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันไม่แตกต่างกัน แสดงถึงพนักงานมีความคิดเห็นเหมือนกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้พัฒนา อยู่ในระดับมาก ซึ่งองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการจัดวางบุคคลให้อยู่ตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ และความเชี่ยวชาญของพนักงานเป็นอันดับแรก

4. พิจารณาแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 4.18) และพนักงานมีความเชื่อว่าการดำเนินงานในแนวทางที่กำหนดผ่านทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 4.05) ทั้งนี้เนื่องจากการที่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ต้องการเป็นองค์กรชั้นนำเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจพลังงานฯ ดังนั้นหน่วยงานจึงได้มีการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการควบคุม การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดแผนงานและการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน โดยหน่วยงานฯ มีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และวิธีการที่จะเดินไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และแผนแม่บท จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ปี 2553-2557 (ปรับแผนครั้งที่ 4) รวมถึงการกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดงบประมาณในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อเกิดการ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ ในฐานะที่หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาถือเป็นหน่วยงานหนึ่งในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเปรียบเสมือนเป็น SBU (Strategic Business Unit) ดังนั้น หน่วยงานฯ จึงจำเป็น

ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานฯ มีทิศทางการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่มุ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันไม่แตกต่างกัน แสดงถึงพนักงานมีความคิดเห็นเหมือนกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก และพนักงานโดยส่วนมากมีการรับรู้และเข้าใจถึงความสำคัญของ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน รวมถึงการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

5. ด้านผลประกอบการและการเงิน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านองค์กรมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 4.04) ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานได้เล็งเห็นโอกาสในการทำธุรกิจ เพราะนอกจากจะให้บริการในหน่วยงานอื่น ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแต่เพียงอย่างเดียวแล้ว ปัจจุบันหน่วยงานยังเพิ่มการให้บริการเกี่ยวกับงานด้านระบบไฟฟ้าและวิศวกรรมแก่ลูกค้าภายนอกเพิ่มขึ้น

6. พิจารณาคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นในแต่ละด้านมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามควรพิจารณาในด้านประสิทธิภาพซึ่งเป็นด้านที่องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับท้ายสุด (ค่าเฉลี่ย 3.83) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ และการผลิตสินค้าและบริการ โดยมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.66) ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่มีกฎระเบียบข้อบังคับ อ้างอิงกับระบบราชการ ดังนั้นทำให้งานด้านการจัดซื้อต่าง ๆ ขาดความยืดหยุ่น ใช้เวลานานในการจัดซื้อ มีขั้นตอนการจัดซื้อและการตรวจรับหลายขั้นตอน รวมถึงมีการจัดซื้อในราคาที่สูงกว่าราคาตลาดหรือบริษัทเอกชนโดยทั่วไป ทำให้มีต้นทุนวัตถุดิบสูง จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามมีอายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 29.8 และอายุ 40 – 50 ปี ร้อยละ 26.0 โดยทั้ง 2 ช่วงอายุรวมกันจะมีพนักงานมากกว่าครึ่งของผู้ตอบแบบสอบถาม และพนักงานฯ ที่มีเงินเดือน 40,001 ขึ้นไปมีจำนวนรวมกันทั้งหมดร้อยละ 40.40 ทำให้หน่วยงานมีค่าใช้จ่ายสูงในด้านผลตอบแทนและเงินเดือน รวมถึงมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง ส่งผลให้การบริหารประสิทธิภาพของหน่วยงานไม่ดีเท่าที่ควร

สำหรับในด้านคุณภาพ และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก แต่ควรพิจารณาเกี่ยวกับปัญหาที่มี

การร้องเรียนในเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.53 และ 3.74 ตามลำดับ เนื่องจากการให้บริการงานก่อสร้างและบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า และระบบไฟฟ้า รวมถึงงานบริการด้านวิศวกรรม โดยส่วนใหญ่ หน่วยงานจะดำเนินการให้บริการหน่วยงานอื่น ๆ ในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน ทำให้ความสำคัญในด้านการร้องเรียนจากลูกค้าน้อย ประกอบกับไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้บริการหลังการขาย ทำให้ลูกค้าไม่สะดวกในการมารับบริการ ส่งผลให้ลูกค้าไม่พึงพอใจเท่าที่ควร จากเหตุผลข้างต้นทำให้อัตราการร้องเรียนในด้านการบริการ คุณภาพ และการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าจึงมีความสามารถทางการแข่งขันต่ำกว่าด้านอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม จากการที่หน่วยงานมีแผนธุรกิจที่จะให้บริการกับลูกค้าที่เป็นเอกชนมากขึ้น ดังนั้นหน่วยงานจึงให้ความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้า ซึ่งจะเห็นได้จากผลการศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยวัฒนธรรมจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้พนักงานในหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา มีแนวคิดความเชื่อ ค่านิยม เป็นไปในทิศทางที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยปัจจุบัน หน่วยงานฯ ได้กำหนดแผนงาน ซึ่งในแต่ละไตรมาสให้มีการประเมินและให้คะแนนด้านความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละด้าน หากประเมินแล้วมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดต้องมีการวิเคราะห์และประเมินถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาแก้ไขและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อไป

ด้านนวัตกรรม ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกี่ยวกับการมีหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะทางในด้านวิจัยและพัฒนาโดยตรงต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.79) เนื่องจาก การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบโดยตรงสำหรับการศึกษาวิจัยและพัฒนาในภาพรวมทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วย กองวิจัย และกองพัฒนาระบบไฟฟ้า ดังนั้นในแต่ละหน่วยงานซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย เพราะจะทำให้เกิดความซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตาม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา ก็ให้ความสำคัญในด้านของนวัตกรรม เพราะในแต่ละปีจะมีการจัดนิทรรศการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและมีรางวัลสำหรับผู้ชนะเลิศในการประกวดนวัตกรรมทั้งในด้านนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ทั้งในส่วนของ ชิ้นงาน (Hardware) และ โปรแกรมช่วยเหลือสำหรับการปฏิบัติงาน (Software) ส่งผลให้การทำงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ทั้งยังช่วย ประหยัดเวลาและแรงงาน ทำให้เกิดความสามัคคีและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการทดสอบสมมุติฐานการศึกษาวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อลูกค้า พบว่า เพศ ตำแหน่งงาน และหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับ

ความสามารถทางการแข่งขันฯ แตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะและประเภทของงานจำแนกตามเพศ ตำแหน่งงาน และหน่วยงานต้นสังกัด โดยงานส่วนใหญ่ของหน่วยงานที่เกี่ยวกับการก่อสร้างและบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า จะดำเนินการในส่วนภูมิภาค และดำเนินงานโดยพนักงานเพศชายเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่พนักงานเพศหญิงจะทำงานประจำที่สำนักงาน ทำให้ลักษณะการทำงานไม่เหมือนกัน จึงส่งผลต่อความคิดเห็นแตกต่างกัน รวมถึงตำแหน่งงานและหน่วยงานต้นสังกัดจะมีการงานและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันตามหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน จึงส่งผลให้เกิดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันฯ แตกต่างเช่นเดียวกัน

7. จากการวิเคราะห์ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่าโดยส่วนมาก ปัจจัยทางการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันใน 1) ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ด้านผลประกอบการ และการเงิน 4) ด้านทักษะการบริหาร การสร้างทีมงานภาวะผู้นำ และ 5) ภาพรวมทุกด้าน แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาเอก จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.417 – 2.800) ซึ่งต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับอื่นที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานการให้คะแนนที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก มีการศึกษาที่สูง ดังนั้นจึงมีการตั้งเป้าหมายหรือความคาดหวังที่สูงกว่า แสดงให้เห็นว่าความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานในปัจจุบันยังสามารถพัฒนาได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยเสนอแนะได้ดังนี้

- ข้อเสนอแนะผลการศึกษาวิจัย

1. ผลการศึกษาวิจัยสามารถการแข่งขันของธุรกิจการก่อสร้าง และบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอยู่ในระดับ “มาก” ซึ่งดีต่อองค์กร ดังนั้นควรที่จะยังต้องเพิ่มแนวทางในการสร้างความสามารถการแข่งขันขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งดำเนินการกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการเกี่ยวกับงานด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เพราะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ประชาชนและโรงงานอุตสาหกรรมมาเป็นเวลากว่า 43 ปี มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้รับความเชื่อถือในคุณภาพของสินค้า ดังนั้นกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเป็นทางเลือกที่ดี ทั้งนี้เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มหรือ

Value Added ให้แก่การขายสินค้าและบริการ Differentiation = Brand Equity, Brand Loyalty จนเกิดเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจการก่อสร้าง และบำรุงรักษาฯ สถานีไฟฟ้า ระบบส่งและจำหน่ายกระแสไฟฟ้า รวมถึงงานด้านการให้บริการเกี่ยวกับวิศวกรรมอื่น ๆ เช่น การบริการส่งจุดร้อน บริการติดตั้งอุปกรณ์รีเลย์ บริการทดสอบมิเตอร์ บริการทดสอบ CT / VT บริการทดสอบหม้อแปลงระบบ 22- 33 kV กรณี Temperature Rise Test บริการทดสอบหม้อแปลงระบบ 115 kV และบริการรับเป็นที่ปรึกษาทางด้านก่อสร้าง บำรุงรักษา ระบบไฟฟ้า สถานีไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้า พบว่าหน่วยงานให้ความสำคัญในด้านทักษะการสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ เป็นอันดับแรก และด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า เป็นอันดับสุดท้าย แม้ว่าการบริหารและการสร้างทีมงานเป็นทีมจะมีความสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงานควรจะมีการพิจารณาและให้ความสำคัญเกี่ยวกับด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า เพิ่มขึ้น เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สร้างคุณค่าและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

3. ผลการศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจการก่อสร้าง และบำรุงรักษาฯ ด้านการสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ พบว่าหน่วยงานให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างทัศนคติและความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมจะส่งผลจะให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการทำงานโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเพื่อต่อยอดแนวความคิดหน่วยงานควรมีการกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นแบบทีมงานจากฝ่ายต่างๆ ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่หลากหลาย มีความสามารถประสานงานระหว่างฝ่าย สำหรับงานโครงการต่าง ๆ เช่น การสร้างสถานีไฟฟ้า หรือก่อสร้างระบบสายส่งและสายจำหน่ายไฟฟ้า รวมถึงงานบริการด้านวิศวกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานต้องมีการจัดระบบประเมินผลที่สะท้อนกับผลการปฏิบัติงานของทีมงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติด้วย

4. จากผลการศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจการก่อสร้าง และบำรุงรักษาฯ ด้านความรู้ในงาน ความสามารถหลัก และการเรียนรู้พัฒนา พบว่าหน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดวางบุคลากรให้อยู่ในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ และความเชี่ยวชาญของตนเองมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่องค์กรจะนำความรู้ความสามารถของบุคลากรมาช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมและให้ทุนการศึกษาสำหรับการพัฒนาตนเองของพนักงาน มีการสร้างระบบการเรียนรู้ เช่น การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีระบบการจัดการความรู้ที่พนักงานสามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง รวมถึงมีระบบการจัดเก็บความรู้

ความเชี่ยวชาญของพนักงานเพื่อที่จะนำไปถ่ายทอดให้กับพนักงานรุ่นต่อไปได้ ทั้งนี้เพื่อที่องค์กรจะนำองค์ความรู้ที่มีมาช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

5. จากผลการศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจการก่อสร้าง และบำรุงรักษาฯ ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า หน่วยงานให้ความสำคัญในด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า ซึ่งหน่วยงานควรจะทำให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น เนื่องจากคุณภาพและการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า จะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยตรง หน่วยงานควรนำระบบการควบคุมคุณภาพ เช่น การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม การจัดการคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำระบบการประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า มาใช้เป็นดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

6. จากผลการศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจการก่อสร้าง และบำรุงรักษาฯ ด้านแนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ พบว่า หน่วยงานให้ความสำคัญในด้านกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์การแข่งขัน โดยมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมที่แม่นยำ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการมองภาพในอนาคต มีการทวนสอบแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ มีการกำกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ผ่านแผนงานและโครงการ รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนด

7. จากผลการศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจการก่อสร้าง และบำรุงรักษาฯ ด้านผลประกอบการและการเงิน พบว่าหน่วยงานให้ความสำคัญกับอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษา โครงสร้างหน่วยงานปรากฏว่ายังไม่มีหน่วยงานที่ดูแลด้านการตลาด และบริการหลังการขายโดยตรง ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจเติบโตไปโดยไม่หยุดชะงัก หน่วยงานควรเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งหน่วยงานย่อยที่ดูแลเกี่ยวกับด้านการตลาด และหน่วยงานการให้บริการหลังการขาย เพื่อให้การวางแผนทางการตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต

- ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปรียบเทียบระดับความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงาน มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนงานในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

2. ควรศึกษาความสามารถทางการแข่งขันในด้านอื่น ๆ ขององค์กร เช่น ด้านการตลาด ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสามารถทางการแข่งขันเป็นอย่างไร เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน

3 ควรศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้าง และบำรุงรักษา สถานีไฟฟ้า สายส่งและสายจำหน่ายระบบไฟฟ้า งานบริการวิศวกรรมไฟฟ้า ในหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีชื่อเสียง และมีส่วนแบ่งการตลาดที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อนำผลมาศึกษา วิเคราะห์และเปรียบเทียบ เพื่อกำหนดแผนในการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจนี้ต่อไป

4. ควรเจาะลึกปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาวิจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น และสามารถนำผลการศึกษาวิจัยและแนวคิด ไปศึกษาต่อให้เกิดประโยชน์ในงานวิจัยหรือพัฒนาองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยานี ภาคอืด (2550) *เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการการเงิน* สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- เกษม วัฒนชัย (2553) ความหมายของวิสัยทัศน์ (<http://www.snamcn.lib.su.ac.th> เข้าถึง สิงหาคม - ตุลาคม 2553)
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในมิติด้านนวัตกรรม (Innovation) วารสาร “นักบริหาร” มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เดือน เมษายน-มิถุนายน 2548 (http://tulip.bu.ac.th/~jarin.a/content/Innovation/compet_advantage.htm เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2553)
- จินตนา ชาวบางงาม (2550) “ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท จอห์นสันสันคอนโทลส์ แอนด์ ซัมมิทอินทีเรียส์ จำกัด ” ภาคนิพนธ์ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จันทัก ทองประเสริฐ (2553) ความหมายของวิสัยทัศน์ (<http://www.snamcn.lib.su.ac.th> เข้าถึง สิงหาคม - ตุลาคม 2553)
- ชยพล ควรเขียน(2548) “การนำเทคโนโลยีประหยัดพลังงานที่ทันสมัยมาใช้งานในอุตสาหกรรมฉีดพลาสติก เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- ชุมพร คุ้มพิพัฒน์ (2552) ระบบการผลิตและการบริการ การวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนการดำเนินงาน การจัดลำดับงาน และการควบคุมการดำเนินงาน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน* หน้าที่ 9 และ 13 สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูพงศ์ ไชยมงคล (2549) “การประเมินขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษา โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน” วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- ชัยเลิศ นิธิอุบัติ (2548) “ลักษณะขีดความสามารถของหัวหน้างานระดับโพรแมน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า กรณีศึกษา กลุ่มบริษัท โดชิบา” วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

- คณีย์ เทียนพุด (2546) *ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน (Core Human Competencies)*
โครงการ Human Capital บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด กรุงเทพมหานคร
นาโถคำ 2546 หน้า 158-159
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) *Competency – Based Human Resources Management HR Magazine* 21(4) (ต.ค. – ธ.ค.) : 12 – 22
- ทรงวุฒิ ไกรภัสสรพงษ์ (2549) มิติใหม่ของนโยบายของรัฐในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าไทย *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ* ปีที่ 6 ฉบับที่ 4 ต.ค. ถึง ธ.ค. 2549
- ทองเพทาย ทองดี (2552) “ซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองคำของไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน” วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
- ทิพพา เพิ่มลาภ (2546) “ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย” วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ทีม KM สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2009) *การจัดการความรู้* (<http://km.moi.go.th> เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2553)
- เทียน ทองแก้ว (2549) สมรรถนะ(Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ *เอกสารประกอบการเรียนการสอนกรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต* (http://www.Safetynewlook.com/private_folder/competency.pdf เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2553)
- โทมัส ฮิวส์ (Hughes :1987) อ้างถึงโดย บัญชา วัฒนาทัศนีย์ (2553) *บันทึกที่ 2 นวัตกรรมเทคโนโลยี สารสนเทศ* (<http://learners.in.th/blog/greencha/369379> เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2553)
- ชนชัย ยมจินดา (2545) การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม ในประมวลสาระชุดวิชา *การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชนชัย ยมจินดา (2552) การจัดการกลยุทธ์ และสมรรถนะ *เอกสารประกอบการบรรยายชุดวิชาสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- เชียรไชย จิตต์แจ้ง (2552) การออกแบบงานและการวัดงาน ประมวลสาระชุดวิชา *การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน หน่วยที่ 11* สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- นอร์ดและทักเคอร์ (Nord & Tucker : 1987) อ้างถึงโดย บัญชา วัฒนาทัศนีย์ (2553) *บันทึกที่ 2 นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ* (<http://learners.in.th/blog/greencha/369379> เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2553)

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) *การจัดการสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 4 สำนักพิมพ์ เซ็นทรัล เอ็กเพรส จก.
 พลิน ภูเจริญ (2551) *Contemporary Business Management การจัดการธุรกิจร่วมสมัย*
 บัณฑิต พัฒนศักดิ์ (2546) “ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคาร
 เอเชีย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บุญดี บุญญาภิง กมลวรรณ ศิริพานิช *Benchmarking* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อิน โน
 กราฟฟิกส์ 2545
- บุรชัย ศิริมหาสารคร (2553) *ความหมายของวิสัยทัศน์* (<http://www.snamcn.lib.su.ac.th> เข้าถึง
 สิงหาคม - ตุลาคม 2553)
- ประภาศรี พงศ์ธนาพานิช (2552) ระบบการผลิตและการบริการ ประมวลสาระชุดวิชา *การ
 วิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน หน่วยที่ 9* สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย
 สุโขทัยธรรมาธิราช
- ประเวศ วะสี (2553) *ความหมายของวิสัยทัศน์* (<http://www.snamcn.lib.su.ac.th> เข้าถึง สิงหาคม
 - ตุลาคม 2553)
- พรพรรณ ชื่นประเสริฐสุข (2546) “ความสามารถในการแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมเซรามิก
 กรณีศึกษา เซรามิกศิลาดล” วิทยานิพนธ์ ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เพลินทิพย์ โกเมศโสภ (2544) ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์ *การวางแผน และการควบคุม
 ทางการตลาด* สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- ไพบูรณ์ สิทธิบริบูรณ์ (2546) “ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสินค้าบริโภครกรณีศึกษา
 บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ภากร อุดม (2550) “ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนประกอบและอุปกรณ์
 รถยนต์ของประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
 เกษตรศาสตร์
- ภาณุพงศ์ ภัทรพงศ์สันต์ (2551) “ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมรองเท้ากีฬา
 กรณีศึกษา บริษัท แพน เอเชีย ฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์
 บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ไมตรี วสันตวิงศ์ (2552) กลยุทธ์การดำเนินงานและการออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดการคุณภาพ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการวัสดุ *ประมวลสาระชุดวิชา การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน* หน่วยที่ 8,12 และ 14 สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม (<http://ijoracle.wordpress.com> เข้าถึง สิงหาคม - ตุลาคม 2553)
- รัตนา วงศ์รัสมิเดือน (2550) *Managerial accounting การบัญชีเพื่อการจัดการ* พิมพ์ครั้งที่ 4 สำนักพิมพ์ เสมาธรรม
- รุ่งทิพา เกียรติวุฒินนท์ (2546) “ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยา กรณี ศึกษา บริษัท ไทย เมจิฟาร์มาซิเวติคัล จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- วิศรุต รักรักษ์นภาพงส์ (2551) *Competency Concept* (<http://www.thaihrclub.com> เข้าถึง สิงหาคม- ตุลาคม 2553)
- ศัพท์บัญชี (2538) *สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย* พิมพ์ครั้งที่ 6
- ศัพท์บัญชี สำนักงานบัญชี ชัวร์แทค แอคเคาน์ติ้ง (<http://www.suretax-accounting.com> เข้าถึง สิงหาคม - ตุลาคม 2553)
- สมยศ นาวิการ (2551) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ STRATEGIC MANAGEMENT* พิมพ์ครั้งที่ 3 สำนักพิมพ์ บรรณกิจ
- สมนึก จันทรประทีน (2544) *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์ การวางแผน และการควบคุมทางการตลาด* สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- สาคร สุขศรีวงษ์ (2552) *การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร* สำนักพิมพ์ จี.พี.ไอเชเบอร์ พรินท์
- สายสุรี จุติกุล (2553) ความหมายของวิสัยทัศน์ (<http://www.snamcn.lib.su.ac.th> เข้าถึง สิงหาคม - ตุลาคม 2553)
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2004) “Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้” *Productivity* 9(53) (พ.ย. – ธ.ค.): 44 – 48
- เสนาะ ดิยาวี (2544) *หลักการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อดิลา ฟงศ์ขี้ห้ำ (2544) *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์ การวางแผน และการควบคุมทางการตลาด* สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- อดุลย์ จาดูรงกกุล (2543) *Strategic Management การบริหารเชิงกลยุทธ์* ปรับปรุงครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง”
Chulalongkon Review 16(ก.ค. – ก.ย.) : 57 – 72 (<http://library1.nida.ac.th> เข้าถึง
 สิงหาคม-ตุลาคม 2553)
- อุทัย ปริญญาสุทธินันท์ (2549) “การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ
 นม” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- Barney , J.B. (1986) “ *Organization Culture* : Can it be a source of sustainable competitive
 advantage academy of management.” Review 11
- Charles W.L. Hill and Gareth R.Jones (1998) *Strategic Management : An Integrated Approach*
 4th ed. New York :Houghton Mifflin
- D. Lucia & Richard Lepsinger (1999) *A review of The Art and Science of Competency Models*
 (<http://www.thecommonwealthpractice.com/CompetencyModelReview.pdf> เข้าถึง
 สิงหาคม-ตุลาคม 2553)
- Marquardt , M. J. (1996). *Building the learning organization* : a system approach to quantum
 improvement and global success. New York : McGraw – Hill
- McClelland , D.C.(1973). “ *Testing for Competence rather than for Intelligence* ”
American Psychologist. 28 , 1 – 14
- Philip Kotler อ้างถึงโดย รศ. อุไรวรรณ แย้มนิยม *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์ การวางแผน
 และการควบคุมทางการตลาด* สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- Richard Luecke & Christopher Bartlett เรียบเรียงโดย ฉันทยา สตินระการผล (2548) *Manager's
 Toolkit คัมภีร์ผู้จัดการ พิมพ์ครั้งที่ 1* สำนักพิมพ์ เอ็กเซเปอร์เน็ต
- Samuel C.Certo แต่งแปลโดย พชณี นนทศักดิ์ ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์
การจัดการสมัยใหม่ Modern Management สำนักพิมพ์ บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น
 อินโดไชน่า จำกัด
- Senge , P. M. (1994). *The fifth disciplines* : the art and practice of learning organization.
 London : Century Business.
- Stuart Crainer เรียบเรียงโดย ชัจจ์ชานันต์ ธรรมจินดา (2551) *รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการ
 สมัยใหม่* สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดดูเคชั่น
- Web Site บริษัท สยามเอชอาร์เอ็ม (2007) *ต้นแบบความสามารถ Competency Model* : บริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์ โดย SIAMHRM.COM ([http://www.siamhrm.com/?name=hr&
 file=read&max=752](http://www.siamhrm.com/?name=hr&file=read&max=752) เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2553)

- Web Site Logistics and Supply Chain Information for Thai Industries (2006) รูปแบบการ
พัฒนาศักยภาพในธุรกิจบริการ , ผู้จัดการรายวัน 30 Nov 2006 ([http://
www.logisticsdigest.com/news/economy](http://www.logisticsdigest.com/news/economy) เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2553)
- Web Site เว็บไซต์ที่อยากให้คุณประสบความสำเร็จ ([http://www.peoplevalue.
co.th](http://www.peoplevalue.co.th) เข้าถึง สิงหาคม - ตุลาคม 2553)
- Yulk , G. (2002). *Leadership in organization*. Upper Saddle River , NJ: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ประวัติ รูปแบบการบริหารงาน และโครงสร้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
และ สถานงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ประวัติ รูปแบบการบริหารงาน และโครงสร้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และ สายงานธุรกิจก่อสร้าง และบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ประวัติองค์กร

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภค ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 โดยรับโอนทรัพย์สิน หนี้สินและความรับผิดชอบขององค์การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคในขณะนั้นมาดำเนินการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ การผลิต จัด ให้ได้มา จัดส่งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ในเขต จำนวน 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรีและสมุทรปราการ

วัตถุประสงค์จัดตั้ง

- ผลิต จัดให้ได้มา จัดส่ง และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า
- ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่เป็นประโยชน์แก่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีอำนาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ในเขตส่วนภูมิภาคซึ่งอยู่นอกเขต ท้องที่ที่การไฟฟ้านครหลวงดำเนินการอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ และในประเทศใกล้เคียง

วิสัยทัศน์

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรชั้นนำของภูมิภาค ที่ได้มาตรฐานระดับสากล ทันสมัย และมีประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจพลังงาน ธุรกิจบริการและ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ภารกิจ

จัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและประเทศ ข้างเคียงได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งใน ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพตลาด รวมทั้งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ มี ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ค่านิยมร่วม

ริเริ่มสร้างสรรค์ ทันสมัยข่าวสาร บริการดีเลิศ ชูเชิดสามัคคี โปร่งใส มีคุณธรรม

แนวทางการดำเนินงาน

มุ่งเน้นดำเนินการ เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม ที่กระจายไปยัง ชนบท และ ส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การพัฒนาชุมชนในภูมิภาคให้เจริญ รวมทั้งโครงการ พัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจบริเวณชายฝั่งทะเล ตะวันออก และพื้นที่ภาคใต้ โดยเน้นงานทางด้านการ ปรับปรุง เสริมประสิทธิภาพความมั่นคงของระบบและ ให้เพียงพอกับความต้องการใช้ไฟฟ้า และให้ การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยนำวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในด้าน ต่าง ๆ ประกอบด้วย

- **ด้านการจัดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า** ให้เพียงพอกับการใช้ไฟฟ้าในภาคธุรกิจและ อุตสาหกรรม ดำเนินการปรับปรุงเสริมประสิทธิภาพการจ่ายไฟฟ้า โดยก่อสร้างสายจำหน่ายเพิ่มเติม และเปลี่ยนขนาดสาย ให้ใหญ่ขึ้น เพิ่มระบบแรงดันให้สูงขึ้น นำระบบแรงดัน 115 เควี. มาใช้ทั้งระบบ สายส่ง และสถานีไฟฟ้า

- **ด้านการบริหาร** ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นเชิงธุรกิจมาก ขึ้น และทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับสถานการณ์

- **ด้านวิทยาการและเทคโนโลยี** จัดหาเครื่องประมวลผลที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค นอกจากนี้มีการพัฒนานำวิทยาการและเทคโนโลยี ที่ทันสมัยมี ประสิทธิภาพและเหมาะสม มาใช้ในการพัฒนาระบบไฟฟ้า ให้มีประสิทธิภาพ

- **ปรับโครงสร้างองค์กรและผลักดันการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้และการขยายธุรกิจ** ปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเชิงธุรกิจ แยกธุรกิจหลักเป็นกลุ่มธุรกิจเครือข่ายระบบ ไฟฟ้าและธุรกิจ จำหน่ายและบริการ

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

การดำเนินงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ กฟภ. มีการวางเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 แนวทาง คือ

1. การรักษาความสามารถในการดำเนินธุรกิจหลักของ กฟภ. คือ การจัดหาและจำหน่าย ไฟฟ้า เพื่อนำผลกำไรจากการดำเนินงาน ไปลงทุนเพื่อเพิ่มคุณภาพในการให้บริการในธุรกิจเดิม และ การพัฒนาธุรกิจใหม่

2. การสร้างรายได้จากธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก เพื่อเป็นการพัฒนา ความสามารถในการสร้างรายได้ของ กฟภ. ในภาพรวมและเป็นการใช้ทรัพยากร ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

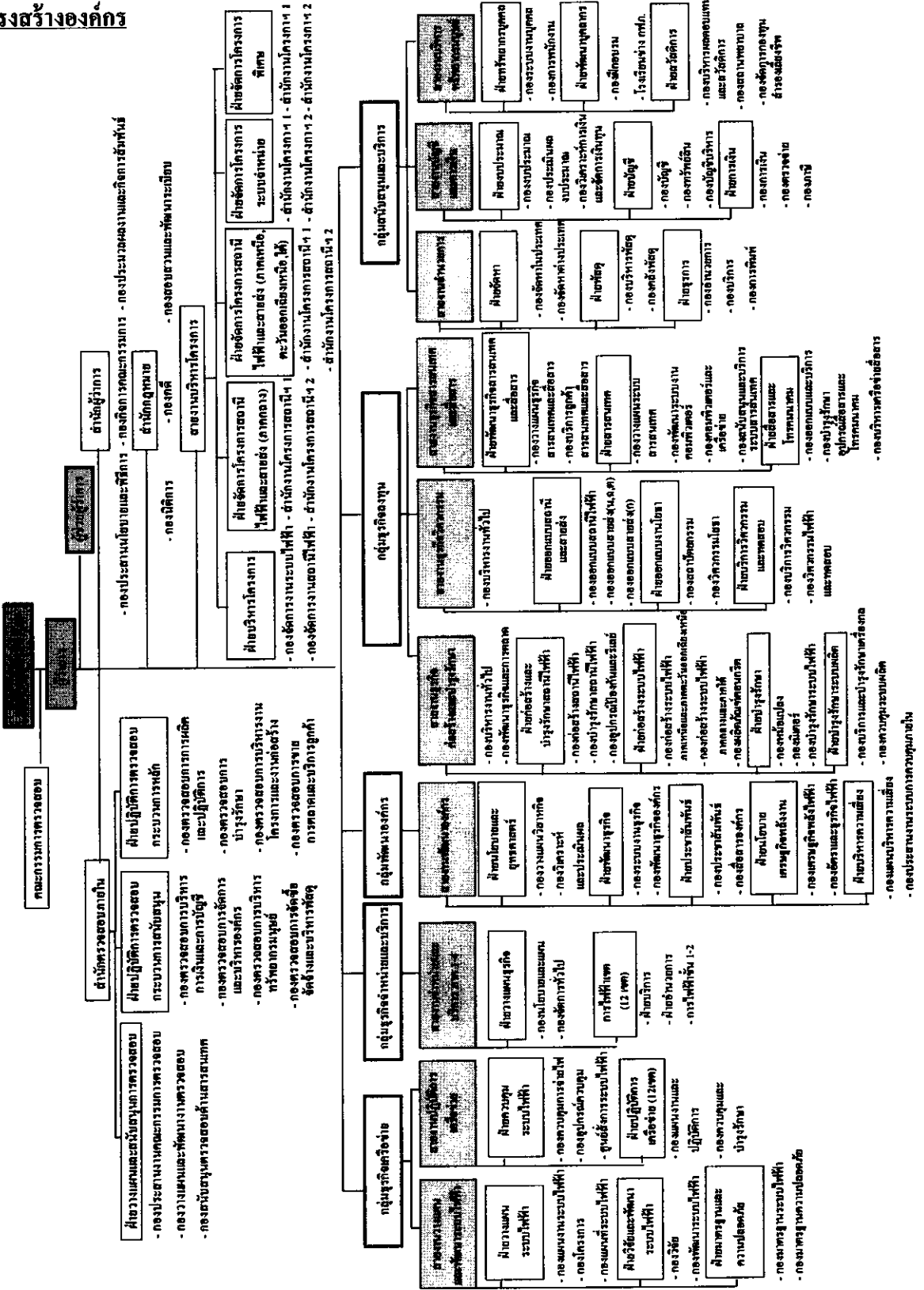
3. การพัฒนาความสามารถพนักงาน และกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กร กฟภ. ในภาพรวมสามารถที่จะดำเนินธุรกิจได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และเติบโตควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

นโยบายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1. มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จเติบโตในธุรกิจต่างๆ คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าไปต่างประเทศ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักในประเทศ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักในต่างประเทศ และธุรกิจพลังงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ไฟฟ้าจากระบบ
2. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านคุณภาพและงานบริการ โดยจะมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
3. ต้องมีฐานะการเงินที่มั่นคง มีรายได้เพียงพอต่อการขยายงาน มีสภาพคล่อง และมีความสามารถในการทำกำไรที่เป็นมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
4. จัดหาพลังงานไฟฟ้าที่มีคุณภาพ มีความมั่นคง เพียงพอ และเชื่อถือได้ อยู่ในระดับมาตรฐานสากล ตลอดจนมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะความสามารถในการบริการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น
5. มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและมีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาไม่หยุดยั้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สร้างมูลค่าให้แก่องค์กรมากขึ้น
6. จะบริหารองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ กฟภ. และสังคมเติบโตควบคู่กันอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนในระยะยาว
7. จะส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและใช้พลังงานหมุนเวียนที่มีศักยภาพ ตลอดจนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไฟฟ้า เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามนโยบายของรัฐบาล

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



รูปที่ 6.1 โครงสร้างองค์กร

หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา เป็นหน่วยงานหนึ่งของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับให้บริการเกี่ยวกับงานก่อสร้างและบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าแก่ลูกค้า

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำในธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา ระบบไฟฟ้าของประเทศ

ภารกิจ (Mission)

ให้บริการเกี่ยวกับงานก่อสร้างและบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าแก่ลูกค้า ให้มีความพึงพอใจสูงสุด โดยมุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าและบริการ ให้เป็นที่ยอมรับทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งการส่งมอบงานให้ทัน ตามกำหนดเวลา มีระบบการทำงานที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) สามารถขยายฐานรายได้ให้รองรับการขยายตัวและการลงทุน ในอนาคต

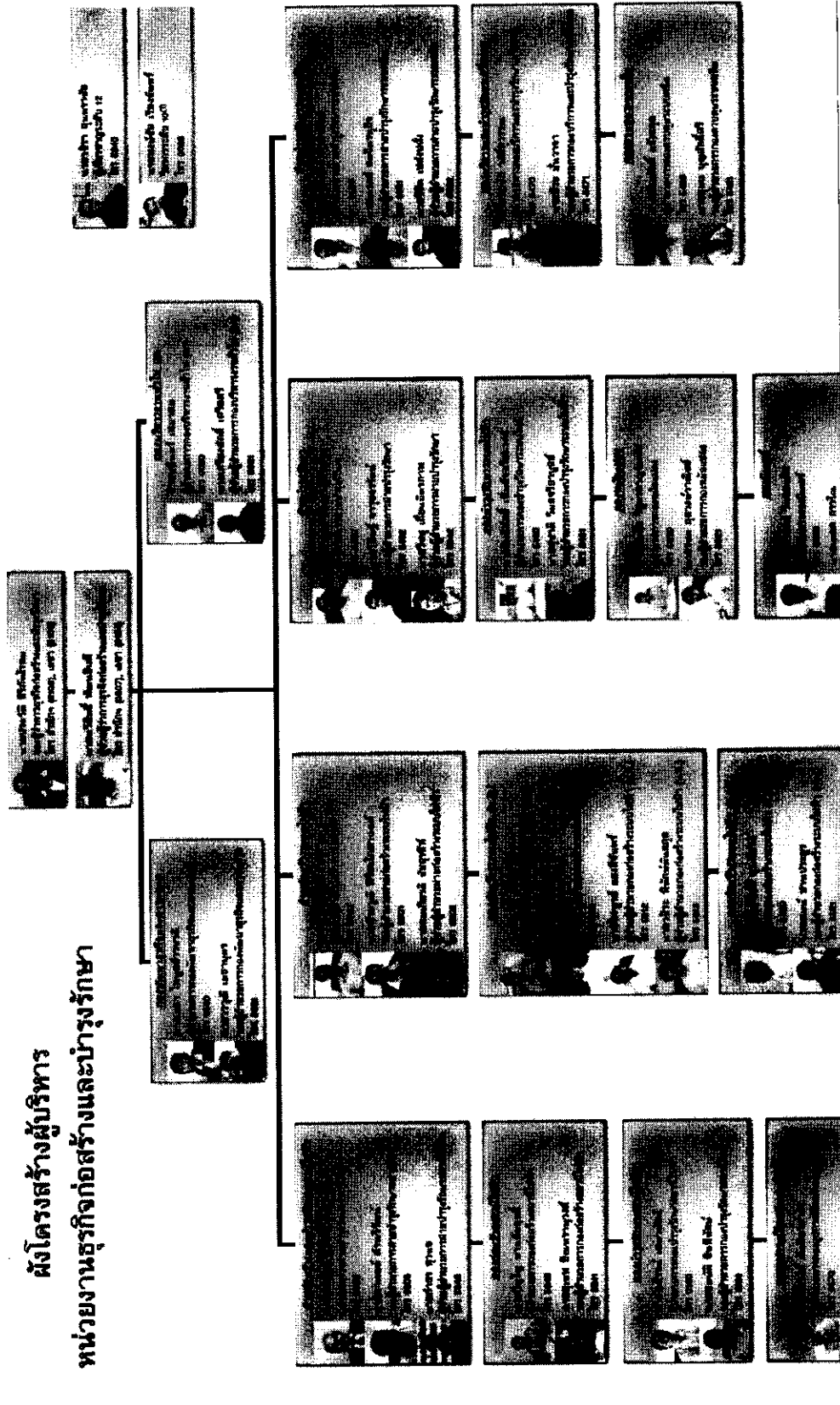
หน่วยงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาประกอบด้วย ฝ่ายก่อสร้างและบำรุงรักษา สถานีไฟฟ้า ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า ฝ่ายบำรุงรักษา และฝ่ายบำรุงรักษาระบบผลิต มีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 988 คน โดยให้บริการเกี่ยวกับ

1. บริการก่อสร้างสถานีไฟฟ้า
2. บริการก่อสร้างระบบสายส่งไฟฟ้า
3. บริการซ่อม-บำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้า
4. บริการบำรุงรักษาเขื่อนพลังน้ำขนาดเล็ก
5. บริการส่องจุดร้อน
6. บริการติดตั้งอุปกรณ์รีเลย์
7. บริการทดสอบมิเตอร์
8. บริการทดสอบ CT / VT
9. บริการทดสอบหม้อแปลงระบบ 22- 33 kV กรณี Temperature Rise Test
10. บริการทดสอบหม้อแปลงระบบ 115 kV
11. บริการทดสอบ Underground Cable
12. บริการรับเป็นที่ปรึกษาทางด้านก่อสร้าง บำรุงรักษา ระบบไฟฟ้า สถานีไฟฟ้า

และอุปกรณ์ไฟฟ้า

13. บริการอื่น ๆ เช่น ผลิตปืนฉีดน้ำระบบแรงสูง ผลิตเครื่องมือบิบบหลุดต่อสาย ผลิตชุดควบคุมเครื่องจักรกล บริการตรวจสอบเครื่องจักรกลตามมาตรฐานอุตสาหกรรม และการจัดหาอะไหล่เครื่องจักรกล

โครงสร้างหน่วยงาน



รูปที่ 6.2 โครงสร้างหน่วยงานธุรกิจก่อสร้าง และบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “ความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานในสายงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่”

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยแบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเรื่องการวัดความสามารถทางการแข่งขันของหน่วยงานในสายงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในอนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ตรงตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะถือเป็นความลับ และจะไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลความคิดเห็นของท่านเป็นรายบุคคล แต่จะนำเสนอและวิเคราะห์ในภาพรวม และนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ในองค์กร คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย √ ในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 20 ปี

2. อายุอยู่ระหว่าง 20 – 30 ปี

3. อายุอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี

4. อายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี

5. อายุมากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปวช. หรือ มัธยมปลาย | <input type="checkbox"/> 2. ปวช. หรือ มัธยมปลาย |
| <input type="checkbox"/> 3. ปวส. หรืออนุปริญญา | <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาตรี |
| <input type="checkbox"/> 5. ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> 6. ปริญญาเอก |

4. ตำแหน่งงาน

- 1. พนักงานระดับ 1-3
- 2. พนักงานระดับ 4-6
- 3. พนักงานระดับ 7 หรือผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
- 4. ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก
- 5. ผู้บริหารระดับ 9 หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการกองขึ้นไป

5. รายได้

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท | <input type="checkbox"/> 2. เงินเดือน 10,001 – 20,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 3. เงินเดือน 20,001 – 40,000 บาท | <input type="checkbox"/> 4. เงินเดือน 40,001 – 60,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 5. เงินเดือน 60,001 – 80,000 บาท | <input type="checkbox"/> 6. เงินเดือน 80,001 บาท ขึ้นไป |

6. ระยะเวลาในการทำงาน

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | <input type="checkbox"/> 2. อยู่ระหว่าง 6 – 10 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. อยู่ระหว่าง 11 – 20 ปี | <input type="checkbox"/> 4. อยู่ระหว่าง 21 – 30 ปี |
| <input type="checkbox"/> 5. มากกว่า 30 ปีขึ้นไป | |

7. หน่วยงานต้นสังกัด

- 1. ฝ่ายก่อสร้างและบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า
- 2. ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า
- 3. ฝ่ายบำรุงรักษา
- 4. ฝ่ายบำรุงรักษาระบบผลิต
- 5. หน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

จุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่า มีความคิดด้วยเห็นมากน้อยเพียงใด ต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ โดยในองค์กรของท่านมีปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่ คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างข้างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. แนวทางหลักในการดำเนินงานและกลยุทธ์ (Corporate Theme & Strategy)					
1.1 องค์กรของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์					
1.2 ท่านเชื่อว่าการดำเนินงานในแนวทางที่กำหนดผ่านทางวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ					
1.3 องค์กรของท่านได้เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ / ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์สำหรับการแข่งขัน					
1.4 ท่านมีความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด					
1.5 องค์กรของท่านมีแผนปฏิบัติการที่จะนำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร					
1.6 องค์กรมีการปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					
2. คุณภาพ, ประสิทธิภาพ, นวัตกรรม และการตอบสนองต่อลูกค้า					
ด้านคุณภาพ					
2.1 ในอดีตจนถึงปัจจุบันองค์กรของท่านไม่ได้รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและบริการจากลูกค้า					
2.2 ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาด					
2.3 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)					
2.4 องค์กรของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพมาใช้ เช่นการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM), ISO, QCC, Six Sigma มาใช้ในองค์กร					
ด้านประสิทธิภาพ					
2.5 องค์กรของท่านมีการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การใช้ Balanced Score Card ในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่าง ๆ (KPI)					
2.6 ท่านรับรู้และเข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์กรท่านกำหนดขึ้น					
2.7 ท่านสามารถผลิตสินค้าและบริการ ได้ดีกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ					
2.8 ท่านสามารถผลิตสินค้าและบริการ โดยมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ					
2.9 ท่านสามารถผลิตสินค้าและบริการ โดยมีระยะเวลาในการส่งมอบน้อยกว่าคู่แข่ง					
2.10 องค์กรท่านสามารถจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถซื้อได้ในราคาต่ำแต่คุณภาพอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดเสมอ					

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านนวัตกรรม					
2.11 องค์กรของท่านมีระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และนำข้อมูลมาออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเสมอ					
2.12 องค์กรของท่านมีการคิดค้นประดิษฐ์สินค้าและบริการ โดยมีความคิดใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าออกมาอย่างต่อเนื่อง					
2.13 องค์กรของท่านให้ความสำคัญเกี่ยวกับนวัตกรรมในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยสอดคล้องกับสถานะตลาดอย่างสม่ำเสมอ					
2.14 องค์กรท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมในการสร้างสิ่งประดิษฐ์และวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง					
2.15 องค์กรของท่านมีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเฉพาะทางในด้านวิจัยและพัฒนา					
ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า					
2.16 ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
2.17 องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง โดยภาพรวม					
2.18 มีการร้องเรียนในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กรน้อย					
2.19 มีหน่วยให้บริการหลังการขายที่สามารถเข้าถึงรับบริการ ได้อย่างสะดวก					
2.20 การบริการลูกค้าของท่านมีความรวดเร็ว สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้เสมอ					
2.21 ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ให้บริการในด้านการบริการหลังการขาย มีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และความสามารถเหมาะสม สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างดี					
3. วัฒนธรรมองค์กร (แบบแผนความประพฤติขององค์กร โดยรวม)					
3.1 องค์กรของท่านมีวัฒนธรรม เป็นที่ทราบและรับรู้โดยทั่วไปของพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม					
3.2 องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน					
3.3 องค์กรเน้นสร้างวัฒนธรรมเพิ่มความสามารถและเรียนรู้จากปฏิบัติที่เป็นเลิศ					
3.4 องค์กรของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
3.5 องค์กรท่านมีวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้า					
3.6 องค์กรของท่านเน้นการกระจายอำนาจและให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
4. ความรู้ในงาน ความสามารถหลัก การเรียนรู้พัฒนา					
4.1 ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ และความเชี่ยวชาญของท่าน					
4.2 ความรู้ความสามารถที่ท่านมี ช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
4.3 องค์กรของท่านมีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง					
4.4 องค์กรของท่านสนับสนุนงบประมาณการฝึกอบรมและให้ทุนการศึกษาสำหรับการพัฒนาตนเองของพนักงาน อย่างต่อเนื่อง					

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
5. ผลประกอบการและการเงิน					
5.1 องค์กรของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง					
5.2 องค์กรของท่านมีการควบคุมการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง					
5.3 องค์กรของท่านมีอัตราการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง					
5.4 องค์กรของท่านมีความสามารถที่จะชำระรักษาไว้ซึ่งลูกค้าเดิม และเพิ่มลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง					
5.5 องค์กรของท่านมีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ มีการหมุนเวียนของสินค้าอย่างรวดเร็ว วัสดุคิปลและสินค้าในคลังน้อยและเพียงพอต่อความต้องการลูกค้า					
6. การสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำ					
6.1 ท่านมีความเข้าใจและเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการทำงาน โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง					
6.2 องค์กรมีการกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นแบบทีมงานจากฝ่ายต่างๆ ที่มีความสามารถประสานงานระหว่างฝ่าย ให้มีความสำคัญในการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ					
6.3 องค์กรมีการกำหนดผลตอบแทนตามความสำเร็จของผลงานของทีมงาน โดยท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
6.4 องค์กรของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสในการก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน					
6.5 องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านที่เกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านอื่น ๆ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการ ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นใดอีกหรือไม่ที่สามารถก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของกิจการ และเพราะเหตุใด

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสมชาย แชวจันทิก
วัน เดือน ปี	14 พฤศจิกายน 2518
สถานที่เกิด	อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาไฟฟ้ากำลัง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2541
สถานที่ทำงาน	กองมิเตอร์ ฝ่ายบำรุงรักษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกติดตั้งและตรวจสอบมิเตอร์ 2