

**ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน
ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)**

นางสาวนิรมล นันตะสุคนธ์

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

พ.ศ. 2553

**Strategic Factors Affecting Competitive Advantages of Ratchaburi Electricity
Generating Holding Public Company Limited**

Miss Niramon Nuntasukon

**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**

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล	นางสาวนิรมล นันตะสุนันท์
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา)



กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมันคง)



(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชิวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน
ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษา นางสาวนิรมล นันตะสุนทร **รหัสนักศึกษา** 2513002010 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) (2) ศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด มหาชน) (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย (1) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านภาวะการนำขององค์กร รองลงมาคือ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รองลงมาคือ ด้านคุณภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านประสิทธิภาพ (3) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน และหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ความสามารถทางการแข่งขัน บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยการอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา และอาจารย์ไชยยศ ไชยมันคง ที่กรุณาให้คำแนะนำข้อคิดเห็นตลอดจน แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ และให้กำลังใจผู้ศึกษาเป็นอย่างดีเสมอมา ผู้ศึกษาขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณาจารย์ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และให้คำปรึกษาแก่ผู้ ศึกษาตลอดระยะเวลาการศึกษา ตลอดจนบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ให้ความ อนุเคราะห์ผู้ศึกษาด้วยดีเสมอมา

กราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอบคุณสมาชิกในครอบครัว ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารและพนักงานบริษัท ผลิตไฟฟ้า ราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน บริษัท ซัสเทนเอเบิล เอนเนอจี คอร์ปอเรชั่น และเพื่อน ๆ ทุกท่านของผู้ศึกษา ที่เป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือแนะนำการ ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นอย่างดี

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอโน้มบวชาคณบดีดา มารดา ครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อบรม สั่งสอน และวางรากฐานแห่งการศึกษาแก่ผู้ศึกษา

นิรมล นันตะสุนนท์

ธันวาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทาง การแข่งขัน.....	7
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน.....	30
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	59
ส่วนที่ 2 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้า ราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน).....	62

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน).....	68
ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน	74
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	92
สรุปผลการวิจัย.....	92
อภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม	112
ภาคผนวก.....	117
ก แบบสอบถาม.....	118
ประวัติผู้ศึกษา.....	128

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	59
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกรายข้อ.....	62
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายข้อ.....	64
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะการนำขององค์การ จำแนกรายข้อ.....	66
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและรายด้าน.....	67
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านประสิทธิภาพ จำแนกรายข้อ.....	68
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกรายข้อ.....	69
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านนวัตกรรม จำแนกรายข้อ.....	70
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านการตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า จำแนกรายข้อ.....	72
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและรายด้าน.....	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ.....	74
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ.....	75
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามสถานภาพการสมรส.....	76
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	77
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านประสิทธิภาพ จำแนกตามระดับ การศึกษาสูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD).....	78
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษา สูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD).....	79
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา สูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD).....	80
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุในการทำงาน กับองค์กร.....	81
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน.....	82
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกตามตำแหน่งงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD).....	84
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด.....	85
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD).....	86
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกตามหน่วยงานต้น สังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD).....	87
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านนวัตกรรม จำแนกตามหน่วยงานต้น สังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD).....	88
ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามหน่วยงานต้น สังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD).....	89
ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับ ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน).....	90

ฉ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 วินัยที่สำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	18

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสของโลกาภิวัตน์ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี จนเกิดภาวะการแข่งขันอย่างไร้พรมแดนในทุกองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญของการบริหารองค์การ เนื่องจากกลยุทธ์เป็นเพียงสิ่งเดียวที่สามารถนำพาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังได้ องค์การใดที่ไม่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์จึงไม่แตกต่างจากเรือที่ปราศจากแผนที่และหางเสือ

ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง องค์การหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังให้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด องค์การจึงไม่สามารถลองผิดลองถูกกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะบริหารธุรกิจได้อีกต่อไป มิฉะนั้นองค์การจะไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งที่มีระบบการจัดการและบริหารตามแนวกลยุทธ์ที่ดีจนต้องถูกบีบให้ออกจากการแข่งขันนั้นคือต้องปิดกิจการไปนั่นเอง

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจมักจะมีวิเคราะห์จากปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนแต่ปัจจัยหนึ่งที่ถูกมองข้ามคือความสามารถหลักขององค์การ ซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์การที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอย่างยั่งยืน ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทุกองค์การพยายามสร้างขึ้น เพื่อให้ธุรกิจของตนมีศักยภาพพอที่จะแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดและสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมีวิเคราะห์ทางด้านความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ ความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม และความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยวิธีการที่ง่ายในการเข้าใจถึงการเคลื่อนไหวทางการแข่งขัน คือ การตรวจสอบพฤติกรรมของภาคธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

พลังงานไฟฟ้าเป็นพลังงานหลักสำคัญและเป็นสาธารณูปโภคพื้นฐานในการพัฒนาของประเทศที่อนาคตมีแนวโน้มความต้องการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้รัฐบาลโดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ต้องขยายการลงทุนทางธุรกิจออกไปสู่ส่วนต่าง ๆ ของประเทศและต่างประเทศ และด้วยนโยบายการของภาครัฐที่ต้องการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่แปรรูป

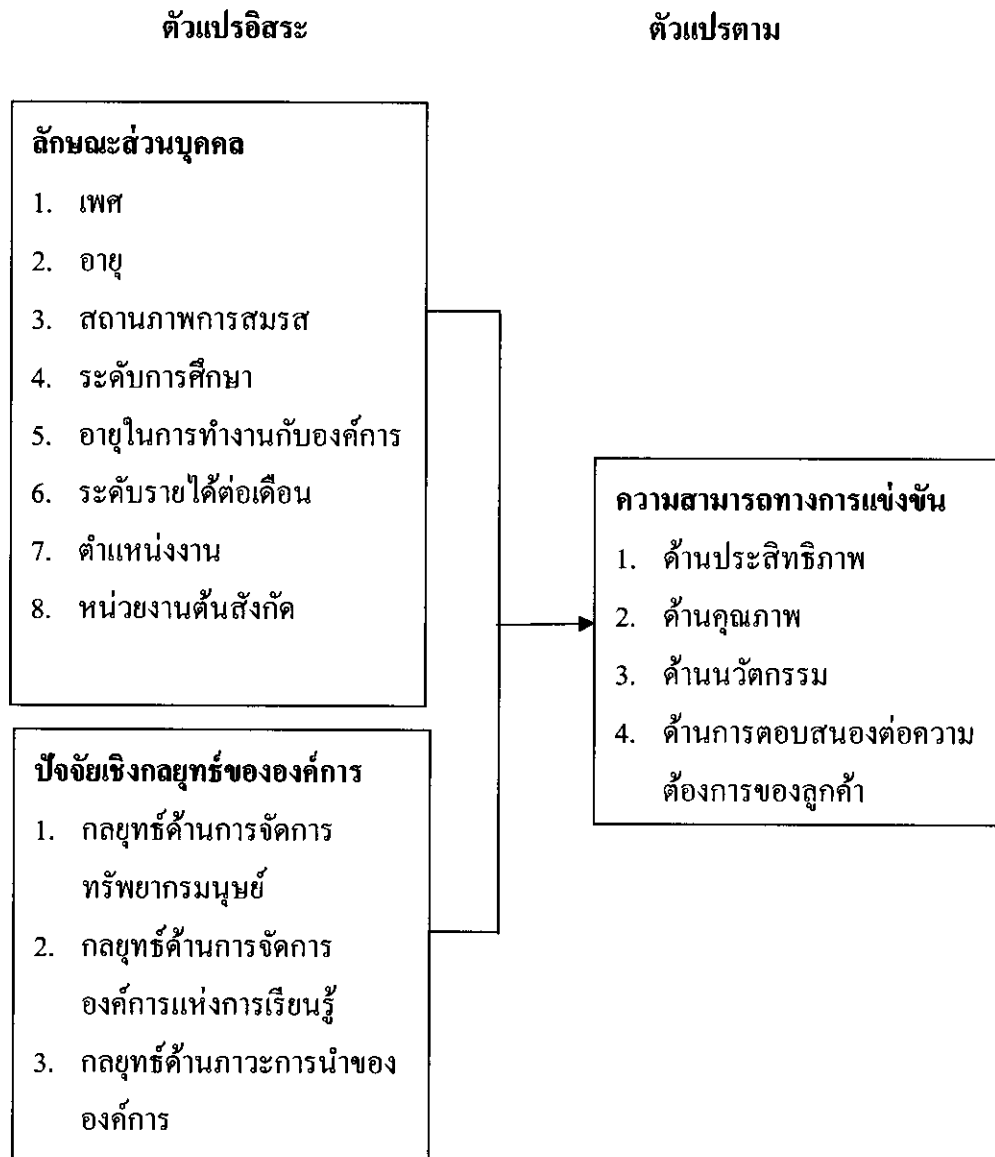
เป็นบริษัทเอกชนและระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ กฟผ. จึงดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยโอนโรงไฟฟ้าให้แก่ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เพื่อให้บริษัทฯ มีรายได้เชิงพาณิชย์ตามเกณฑ์ตลาดหลักทรัพย์ โดยที่บริษัทฯ ได้รับการก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2543 ปัจจุบันเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าอิสระเอกชนรายใหญ่ที่สุดของประเทศ และเป็นบริษัทที่ลงทุนในธุรกิจผลิตไฟฟ้าชั้นนำของประเทศ ดำเนินธุรกิจด้านการลงทุนในธุรกิจผลิตไฟฟ้า ธุรกิจพลังงานทดแทน และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทคือการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) บริษัทฯ มุ่งมั่นนโยบายมุ่งเน้นในการช่วยเสริมสร้างศักยภาพด้านพลังงานของประเทศให้มีความเข้มแข็ง ดังนั้น เพื่อเป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ผลที่ได้จากการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระดับความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) และเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
- 2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
- 2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

5. ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตการศึกษา ประกอบด้วย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน จากจำนวนประชากร 133 คน

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร มีตัวแปรในการศึกษา 2 กลุ่มคือ

5.2.1 ตัวแปรอิสระ คือ

ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุในการทำงานกับองค์กร ระดับรายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และหน่วยงานต้นสังกัด

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์ กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กร

5.2.2 ตัวแปรตาม คือ ความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 บริษัท หมายถึง บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

6.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

6.3 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กร

6.4 ความสามารถทางการแข่งขันหรือความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการตามกระบวนการของธุรกิจ โดยสามารถดำเนินการในลักษณะที่เหนือกว่าคู่แข่ง และสามารถรักษาไว้ซึ่งความเหนือกว่าและผลกำไรเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน องค์ประกอบสำคัญของความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

6.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษา กำลังคนและการฟื้นฟูสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร

6.6 การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในสายงานของแต่ละบุคคล โดยในที่นี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

6.7 ภาวะการนำขององค์กร หมายถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) เพราะบุคลิกขององค์กรมีลักษณะค่อนข้างเก็บตัว โดยมีที่มาจากที่ในอดีตยังไม่มีคู่แข่งในอุตสาหกรรมมากนัก และบริษัทฯ เป็นบริษัทลูกของ กฟผ. จึงไม่มีคู่แข่งในอุตสาหกรรม แต่ปัจจุบันจากกระแสโลกาภิวัตน์ และนโยบายของภาครัฐที่เปิดโอกาสให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศเพิ่มขึ้นทำให้นักศึกษาคงกล่าวของบริษัทฯ ไม่สามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น บริษัทฯ จึงมุ่งส่งเสริมภาวะการนำโดยต้องเป็นผู้นำเชิงรุก และนำการเปลี่ยนแปลงให้ได้ บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัว ที่สำคัญคือไม่สามารถเดินตาม แต่ต้องวิ่งให้ทัน โดยความสามารถในการปรับตัวนี้ถือเป็นความท้าทายประการหนึ่งของผู้บริหารด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ ต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนจากลักษณะอนุรักษ์นิยม (Conservation) เป็นแบบก้าวหน้า (Aggressive)

6.8 ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่าทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของเครื่องมือเครื่องใช้ ต่าง ๆ และวิธีการผลิตที่นำเข้า หมายความว่า องค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงานขึ้นแล้ว (มองในแง่ผลผลิตที่ได้รับ)

6.9 คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่าแก่ลูกค้าตามที่ระบุ

6.10 นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการคิดนอกกรอบ มีการแสวงหาแนวทาง หรือโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน รวมถึงการเสนอแนะวิธีการจัดการกับปัญหาหรือวิกฤตการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์

6.11 การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการสร้างความประทับใจ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ให้การบริการที่มีคุณภาพตามความคาดหวังของลูกค้า และสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

7.2 ทำให้ทราบความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

7.3 ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน

- 1.1 กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้
- 1.3 กลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์การ

2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน

- 1.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน
- 1.2 ด้านประสิทธิภาพ
- 1.3 ด้านคุณภาพ
- 1.4 ด้านนวัตกรรม
- 1.5 ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแบบแผนของการตัดสินใจและดำเนินการในธุรกิจที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์พิจารณาจากโอกาสและอุปสรรคซึ่งพิจารณาได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงภาวะแวดล้อมภายในของธุรกิจ ซึ่งรวมถึงทิศทางและขอบเขตภารกิจขององค์การระยะยาวที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเกี่ยวกับตลาดผู้บริโภค รวมถึงความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (ธนชัย ขมจินดา 2545: 57)

“กลยุทธ์การแข่งขันใด ๆ ก็ตาม มักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้าหรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า” (Arvind Sahay อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ 2544: 119)

Don Neidlinger (2003) กล่าวว่า “ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าที่ให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ”

John Henderson กล่าวว่า “นักคิดค้นกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์การ และสร้างให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบภาวะสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาสและการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัด ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถทางการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับ การจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุก ๆ ส่วนขององค์การ”

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ขององค์การเป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้และเป็นแผนที่ส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสียได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ

ในการศึกษาครั้งนี้จะกล่าวถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) โดยมุ่งศึกษาเฉพาะปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 3 ด้านเท่านั้น ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Armstrong, Michael 2006 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตมัย 2545: 2) คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่าง ต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณี ที่ทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ใน การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมี การพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงาน นั้นจะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเอง รวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญ ยิ่งขนาดมากน้อยเพียงใด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติ ในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

ปัจจุบันการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เรื่อย ๆ ต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานราชการเอง เพราะ ไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าว ได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์กรนั้น ๆ ก่อนที่ องค์กรต่าง ๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบันบุคคล ได้รับความนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น "ทรัพยากรมนุษย์" ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก "งานบริหารบุคคลและธุรการ" ไปเป็น "การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์" ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้าไปเป็นการใช้กลยุทธ์ เข้ารุกอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาว ปรัชญาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ แพร่หลาย อย่างมากในสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลัง การจะเข้าใจเรื่องเหล่านี้อย่างถ่องแท้ จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักทางความคิดด้วย จากการทบทวนเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น พบว่ามีการพัฒนาตัวแบบ เกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักคิดนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้ (Armstrong, Michael 2006 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตมัย 2545: 2)

สำหรับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกาจะมีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 2 ตัวแบบ คือ (Armstrong, Michael 2006 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตมัย 2545: 3)

ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ" (Developmental humanism) เป็นแนวคิด กระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด "มนุษยสัมพันธ์" ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของ การสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิด ของสำนักนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของ การสร้าง สัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กร จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากร ได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้น ภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม" (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่ม ที่เน้นเรื่องของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของฝ่าย จัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกทีผลประโยชน์ตอบแทนที่ องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุ ผู้เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้น จึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักคิดนี้ว่า เป็นพวก "อรรถประโยชน์-กลไกนิยม" (Utilitarian-instrumentalism) คือ มองผล ประโยชน์หรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประโยชน์ที่เป็นเลิศ

สำหรับแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหราชอาณาจักรก็คล้าย ๆ กับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกา คือ มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดที่ มีจุดย้ำเน้นที่แตกต่างกันระหว่าง "กลุ่มอ่อน" กับ "กลุ่มแข็ง"

1. สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (soft) คือ กลุ่มนักคิดที่ทูนน้ำหนักความสำคัญ ไปที่คนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้น แนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าจะเป็นวิธีการหนึ่ง ที่ จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกรถึงการ มีพันธกิจผูกพัน (commitment) เกี่ยวข้อง (involvement) และการมีส่วนร่วม (participation) ให้ เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

2. สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard) ก็คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของ การบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้น แนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องทำการจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม "อ่อน" ที่ใช้ปรัชญาแบบ "มนุษย์นิยมเชิงพัฒนา" หรือกลุ่ม "แข็ง" ที่มีปรัชญาแบบ "บริหารจัดการนิยม" มีผู้สรุปแนวโน้มของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ แม้ในทางความคิดจะเป็นแนวคิดที่ต่างกลุ่มต่างสำนัก แต่ในที่สุดแล้วในทางปฏิบัติทั้ง 2 แนวคิดนี้จะต้องถูกบริหารจัดการหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยมี 4 มิติมุมมองที่จะช่วยยึดโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ได้แก่

1) การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้นทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การ

2) ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่าง ๆ จะต้องรับผิดชอบ

3) เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงานจะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์การเปลี่ยนจากแบบ "กลุ่มนิยม" (collectivism) ไปเป็น "ปัจเจกนิยม" (individualism)

4) แนวคิดเรื่องของการสร้างควมมีพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวย เพิ่มบทบาทอำนาจ และสร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในแง่จุดประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีประเด็นที่น่าสนใจว่า การที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ จะต้องเข้าใจถึงเป้าประสงค์ขององค์การเสียก่อน หากกล่าวในเชิงปรัชญา ก็อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้

เป็นสิ่งที่ "สัมบูรณ์" (absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่จะต้อง "สัมพัทธ์" (relative) ไปกับปัจจัยความคืบหน้าคือ นโยบายการบริหารจัดการองค์กร กล่าวง่าย ๆ ก็คือ เป้าประสงค์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สมบัติ กุสุมาวดี 2547: 6)

ในทางธุรกิจขององค์กรเอกชนแบบจารีตดั้งเดิมมักจะมีเป้าหมายใหญ่ ๆ สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1: เป้าหมายของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจะเกี่ยวข้องไปถึงบรรดาผู้ถือหุ้น หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่

ประการที่ 2: องค์กรเอกชนอาจจะต้องแสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและมีกำไรที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในโลกยุคสมัยใหม่ที่มนุษย์ และสังคมได้ผ่านวิวัฒนาการและการพัฒนาทางความคิดและวิถีการดำรงชีวิตมาถึงจุดหนึ่ง ทำให้ยังมีสิ่งที่องค์กรพึงต้องพิจารณาให้ความสำคัญเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเศรษฐกิจสังคมยุคปัจจุบันที่เกิดพลวัตผลักดันสังคมให้ก้าวสู่การเป็นระบบเศรษฐกิจสังคมบนฐานความรู้

ประการที่ 3: การประกอบธุรกิจนั้นมิใช่จะมุ่งมองแต่เรื่องผลกำไร และความอยู่รอดทางธุรกิจ ตามแนวคิดแบบจารีตดั้งเดิมได้อีกต่อไป สำหรับกระแสนิยมในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเรียกร้องให้เกิดแนวคิดที่ว่า การดำรงอยู่ขององค์กรก็จะต้องให้ความสำคัญใส่ใจกับผลกระทบต่อตนเองจะก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย ดังนั้นองค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมขององค์กรด้วย

เมื่อองค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าประสงค์ 3 ประการข้างต้น ได้แก่ การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ การมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และการมีความชอบธรรมทางสังคม เป้าประสงค์เหล่านี้ย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับองค์กรมาสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถช่วยให้เราเห็นภาพเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการสร้างผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นั้นย่อมหมายถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้้องค์การเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร

2. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

3. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างความรู้สึกให้องค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบต่อสังคม ออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของกลุ่มต่าง ๆ

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรมย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

การพัฒนาระดับองค์กร มุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญสามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและพร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเน้นการพัฒนาทางด้านบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคล ไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

สำหรับกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของบริษัท ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าราชมูรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) บริษัทฯ ดำเนินกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ ต่อไปนี้

1) มีการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทิศทางเดียวกับกลยุทธ์องค์กรที่ใช้กลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยการมุ่งลงทุนและขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเน้นผลที่ได้รับเป็นผลิตผล (Productivity) หรือเป็นเมกะวัตต์มากกว่ายอดขายได้ ดังนั้น การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเร่งดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2) เน้นการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่ผลสำเร็จและความรวดเร็วในการดำเนินการ

3) เน้นคุณภาพในชีวิตการทำงานของบุคลากร (Quality of Work Life) เนื่องจากบริษัทฯ เห็นว่า บริษัทฯ เปรียบเสมือนชุมชน จึงจำเป็นต้องรังสรรค์ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่บุคลากร (Employee Relation: ER) ซึ่งถือเป็นคุณค่า (Value) ต่อดองค์การ และ DNA ขององค์การได้รับการถ่ายทอดจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เพราะบริษัทฯ ได้รับการจัดตั้งและเป็นบริษัทฯ ลูกของ กฟผ.

4) ในส่วนของ STARS Model ซึ่งเป็นตัวแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัทฯ ได้ดำเนินการดังนี้

Selection (S): บริษัทฯ ดำเนินการด้านการคัดสรรทรัพยากรมนุษย์ โดยวางแผนการคัดสรรทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเร่งดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเน้นการรับผู้มีประสบการณ์ และมีความสามารถในการแข่งขันครบทุกด้านอย่างสูง (Competency) ซึ่งได้แก่ องค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) รวมทั้งรับผู้ที่เคยเปลี่ยนงานมาบ้าง เนื่องจากบริษัทฯ เห็นว่าเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้ดี อีกทั้งบริษัทฯ มีการลงทุนในประเทศต่าง ๆ บริษัทฯ จึงต้องการบุคลากรที่สามารถเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Multi-culture)

ด้านการคัดสรรบุคลากรจากผู้เพิ่งสำเร็จการศึกษาไม่มีประสบการณ์ เช่น กลุ่มวิศวกรเน้นการเตรียมความพร้อมของกลุ่มที่เป็นหัวกะทิ หรือมีความเก่งเฉพาะตัว (Talent) เพื่อทดแทนบุคลากรที่โอนย้ายมาจากโรงไฟฟ้าราชบุรีเพื่อมาทำงานที่บริษัทฯ

Training and Development (T): บริษัทฯ ได้กำหนดประเด็นการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนและได้รับประสิทธิผลสูงสุด ได้แก่

- (1) Drive for Result
- (2) Relation Building
- (3) Strategic Thinking
- (4) Integrity หรือ คุณธรรม
- (5) Team Spirit

ทั้งนี้บริษัทฯ มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรจากพื้นฐานความสามารถของบุคลากร (Competency Base) แต่ละคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ลึกซึ้งกว่าการพัฒนาความรู้ให้บุคลากร โดยมุ่งพัฒนาความสามารถที่โดดเด่นเฉพาะตัว โดยมีวิธีการพัฒนาจากการประเมินผลตามประเด็น 5 ประการข้างต้น

หากปรากฏว่าบุคลากรมีผลการประเมินในด้านใดต่ำ บริษัทฯ จะมุ่งเน้นการพัฒนามุคลากรในด้านดังกล่าวเพื่อปิดจุดอ่อนในด้านนั้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้พัฒนาตามกลุ่มบุคลากรเช่นกลุ่มบุคลากรระดับผู้จัดการ โดยมุ่งพัฒนาด้านจุดเด่นของกลุ่มบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถในด้านที่โดดเด่นนั้น ๆ เพิ่มขึ้น เปรียบเสมือนการคัดนักกีฬาเพื่อวิ่งแข่ง นักกีฬาที่จะเป็นตัวแทนต้องเป็นผู้ที่วิ่งได้ดีและเร็วที่สุด

Appraisal (A): บริษัทฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

(1) ประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการเงินเดือน รางวัลต่าง ๆ และเงินโบนัส โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการตกลงหัวข้อ KPI ไว้ก่อน โดยหัวใจสำคัญของวิธีนี้คือการสอนงาน (Coaching) เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และเน้นผลสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ที่ดี

(2) ประเมินผลจากความสามารถของบุคลากร (Competency) ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แต่จะนำผลที่ได้ไปพัฒนามุคลากร ดังกล่าวไว้โดยละเอียดในส่วน Training and Development

สำหรับการประเมินผลจะดำเนินการปีละ 2 ครั้ง และเป็นการประเมินแบบ 90 องศา (ในแนวตั้ง) โดยให้บุคลากรประเมินตนเองผ่านระบบ PMS และผู้บังคับบัญชาจะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจากสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประเมินตนเองไว้ก่อนหน้า

Remuneration (R): บริษัทฯ กำหนดผลตอบแทนเพื่อให้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

(1) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การขึ้นเงินเดือน เงินโบนัส
(2) ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพ (Career Growth) การเลื่อนตำแหน่งงานโดยจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี และคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

สำหรับการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง บริษัทฯ ยังมีคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดค่าตอบแทน เพื่อคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการเตรียมความพร้อมผู้บริหาร แต่ไม่ได้กำหนดตัวผู้บริหารเป็นการเฉพาะ เนื่องจากบริษัทฯ ยังมีบุคลากรจำนวนน้อย

Safety and Employee Relation (S): บริษัทฯ มีกลยุทธ์มุ่งเน้นด้านแรงงานสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรจัดตั้งชมรมกิจกรรมตามกติกาที่บริษัทฯ

กำหนด โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นประธานคณะกรรมการพิจารณาการจัดตั้งชมรมกิจกรรม ซึ่งชมรมดังกล่าวมี อาทิเช่น ชมรมกีฬา ชมรมถ่ายภาพ ชมรมพุทธศาสนา โดยบริษัทฯ ได้จัดสรรงบประมาณให้จำนวนหนึ่ง บริษัทฯ สนับสนุนการจัดตั้งชมรมกิจกรรมเพื่อต้องการให้เกิดความรู้สึที่ดีระหว่างบุคลากร สนับสนุนการแสดงออกในทางที่ดี ฝึกฝนการวางแผนการทำงาน เพราะต้องรายงานการใช้งบประมาณ และจัดนิทรรศการแสดงผลการดำเนินงานของแต่ละชมรม ในช่วงปลายปี

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยการจัดตั้งธนาคารความดี มีบอร์ดประกาศความดีที่บุคลากรของบริษัทฯ ได้กระทำต่อสังคม ซึ่งไม่ใช่เฉพาะองค์กร ทั้งนี้เป็นการมุ่งหล่อหลอมจิตใจ และให้กลายเป็นวัฒนธรรมในการทำความดีต่อสังคม และเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ

รวมทั้งยังได้จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์อันดีและลดช่องว่างระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ โดยจัดกิจกรรม “สบาย ๆ สไตล์ชาว RATCH” มีกำหนด 2 ปี/ครั้ง

สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของบริษัท พลิทไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) บริษัทฯ ตระหนักดีว่าบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงให้ความสำคัญอย่างสูงต่อการบริหารจัดการด้านบุคลากร เริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีมีคุณสมบัติเหมาะสมกับบริษัทฯ การสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อธำรงรักษาบุคลากรไว้ โดยการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเป็นธรรม การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ รวมถึงการทบทวนปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานให้มีความพร้อมที่จะรองรับการขยายธุรกิจของบริษัทฯ และในระหว่างปี 2551 บริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และจัดทำกรอบอัตราค่าจ้างเพื่อรองรับการขยายธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งได้เริ่มนำระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบอิงหลักสมรรถนะ (Competency-Based HRM) มาใช้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพ ซึ่งเป็นการเตรียมบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความพร้อมสามารถทดแทนตำแหน่งและรองรับการขยายธุรกิจของบริษัทฯ ได้ในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมตามที่บริษัทฯ มีความจำเป็น นอกจากนี้ เพื่อให้สามารถธำรงรักษาและจูงใจพนักงานที่มีคุณภาพ รวมถึงสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ บริษัทฯ ได้มีการบริหารค่าตอบแทน โดยการศึกษาทบทวนและดำเนินการปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ตามความเหมาะสม อีกทั้งยังได้พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key performance indicator: KPI) มาเป็นเกณฑ์ในการ

ประเมินผล นำระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงตามผลงานมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับบริษัทฯ ส่งผลให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองนโยบายบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

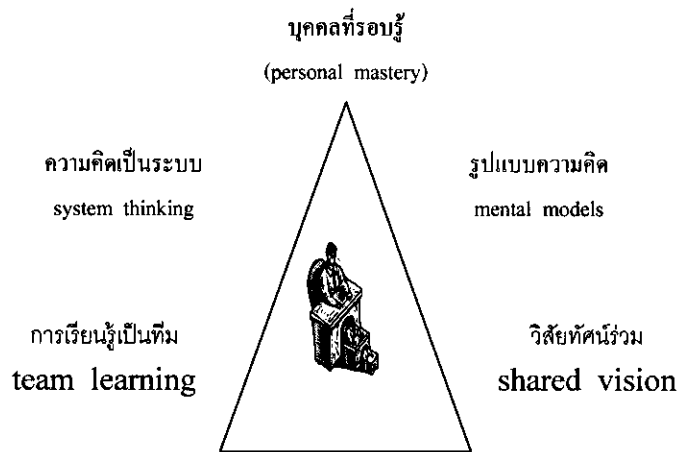
1.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ในโลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบัน ทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง อันจะนำไปสู่สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ได้ในที่สุด ดังนั้น หากพิจารณาในส่วนของการบริหารงานในองค์การ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมหรือทำให้้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันมีลักษณะตามที่ นักวิชาการให้ความหมายไว้ว่า ้องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ้องค์การที่บุคลากรในทุกระดับ ทั้งปัจเจกบุคคลและส่วนรวม เพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะผลิตผลงานที่ปรารถนา

Peter M. Senge (1990: 139 อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาคและคณะ 2546: 2) ้องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ้องค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและผู้คนใน้องค์การต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

้องค์การการเรียนรู้ เป็น้องค์การที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและของ้องค์การ ทั้งนี้ เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายได้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

โดยการจะทำให้เป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น Peter M. Senge (1990: 139 อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาคและคณะ 2546: 2) กล่าวว่าต้องมีวินัยที่สำคัญ 5 ประการ



ภาพที่ 2.1 วินัยที่สำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: อرنันท์ หาญยุทธ 2545

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) Peter M. Senge (1990: 139 อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาคและคณะ 2546: 2) กล่าวว่าไว้ว่าการที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็นสิ่งประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้น การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (On The Job Learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์ของตน และควรสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

2) รูปแบบความคิด (Mental Models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ของบุคคล (ควรต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคคลยึดถือ) ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่การยอมทำตามเท่านั้น

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อาจเป็นการพูดคุยกัน การอภิปรายร่วมกัน) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์การ การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์การ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ

อนึ่ง รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็นทีม นั้น ต้องอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ลักษณะการบริหารต้องอาศัย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ลักษณะการบริหารงานแบบคำสั่งและควบคุมเป็นหลักจะไม่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมได้

5) ความคิดเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือการพิจารณาองค์การต้องพิจารณาในรูปแบบของคร่อมขององค์การ ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิด คือ

(1) คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (อาจประยุกต์ใช้ SWOT Analysis)

(2) คิดทันการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์

(3) เล็งเห็น โอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

เมื่อทราบถึงวินัยทั้ง 5 ที่มีผลต่อการส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว ข้อพิจารณาที่สำคัญคือทำอย่างไรองค์การของเราจึงจะสามารถปรับให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวทางในการทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ และวินัยทั้ง 5 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อาจพอนึกถึงภาพขององค์การว่าควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

(Peter M. Senge 1990: 139 อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาคและคณะ 2546 : 2)

- (1) บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้
- (2) มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด (จะไม่เพิกเฉยในข้อผิดพลาดแต่จะนำมาพิจารณาแก้ไข เพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า)
- (3) ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด
- (4) กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน (ส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์)
- (5) มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับ และอย่างต่อเนื่อง
- (6) มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสร้างทีม
- (7) ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

วิธีการปรับให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีวิธีการจากถั่วพองดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ องค์การควรกำหนดวิสัยทัศน์ อันหมายถึงสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุสูงสุด โดยวิสัยทัศน์นี้ควรได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคคลภายในองค์การ
- (2) ศึกษาว่าองค์การของเรามีอะไรดี ในขณะที่เดียวกันต้องพิจารณาด้วยว่าองค์การอื่นมีอะไรดีด้วยเช่นกัน เช่น การมีบุคลากรที่มีระดับความรู้ความสามารถสูงและมีความหลากหลายด้านวิชาการ บุคลากรมีจิตใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันสูง สภาพอาคารและสถานที่เอื้ออำนวยต่อการขยายงาน เป็นต้น
- (3) พิจารณาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในองค์การ เช่น ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขา งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ สถานที่ห่างไกลจากสถานที่ราชการอื่น ๆ เป็นต้น
- (4) เสริมสร้างความสามารถขององค์การโดยการทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในประเด็นนี้ควรทำความเข้าใจว่า การบริหารโดยการทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในหลายวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินการอาจจำเป็นต้องใช้เวลาช้าหรือเร็วก็ได้ วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีด้วยกันหลายวิธี อาทิ วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning; AL) วิธีการทบทวนภายหลังการปฏิบัติ (After Action Review; AAR.)

หรือการใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) เป็นต้น การพิจารณาเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งควรเลือกวิธีที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เช่น ในหน่วยงานทางการศึกษาอาจใช้แฟ้มสะสมงาน เป็นต้น

(5) พิจารณาปัจจัยที่เอื้อต่อการตัดสินใจ ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อความเป็นไปได้ในการนำแผนปฏิบัติไปใช้ ปัจจัยดังกล่าว อาทิ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ผู้นำขาดความเข้าใจในการบริหารงานแบบใหม่ ความอิสระในการตัดสินใจ ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ระบบการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

(6) แผนปฏิบัติการ นำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้พิจารณา มาประกอบเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในองค์กรต่อไป

ในขณะที่ พสุ เตชะรินทร์ (2549) กล่าวว่า การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นประกอบด้วย

1) Openness to Experience คือ การที่บุคคลในองค์กรมีการเปิดใจ หรือยอมรับต่อประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์กร เนื่องจากปัญหาของหลาย ๆ องค์กร คือ ความไม่พร้อม หรือไม่อยากจะเรียนรู้

2) Encourage of responsible risk – taking ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเอื้อให้บุคลากรในองค์กรพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากการที่เราเริ่มหรือทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ก็จะทำให้เราเกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงที่มากับสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ดังนั้นการยอมรับต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

3) ความกล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งประสบการณ์ในอดีตนั้นมีทั้งสำเร็จและล้มเหลว และถ้าเรายอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลวได้ เราก็พร้อมที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวที่เราได้ประสบมา

ดังนั้น การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคคลในองค์กรต้องมีการเปิดใจยอมรับเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่กล่าวมาแล้ว

วิจารณ์ พานิช (2550) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้น เป้าหมายขององค์กรนี้ คือ ความสามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ และต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ คือ

1) มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่น ที่ชัดเจน การเป็นเบอร์หนึ่งขององค์กรคือ ต้องมีการ Manage Share Vision ทุกคนในองค์กรร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการ Build Shared Vision ต้องมีการ Manage และต้องมี Shared Vision ร่วมกันทุกวัน

2) ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท (อปมาโท มีสติ & ปัญญา) มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง (ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท) ต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำ Change Management ทั้งภายในและภายนอก โดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก (Positive Change Management)

3) มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge Management) ต้องมีแผน KM เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กร

4) มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership) ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหารกระบวนการ ทักษะ ผู้นำต้องมีอยู่ทั่วทั้งองค์กร อยู่ในทุกคน ทุกคนเป็นผู้นำ นำการเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนเองรับผิดชอบ หาวิธีการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงาน มีการทำ CQI (Continuous Quality Improvement) ร่วมกันสร้าง Organizational Knowledge จาก Individual Knowledge

5) จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์กรอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคน จะทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น

6) ทักษะพื้นฐานของพนักงาน เป็นทักษะในระดับวิถีคิดและให้คุณค่า เป็นการปฏิบัติ การคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง ทักษะในการเข้าใจ Mental Model ของตนเองและของผู้อื่น เป็นการพัฒนาองค์กร

7) ทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enablers) KM Enabler คือ เครื่องมือที่เป็นตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลัง ใช้เท่าที่จำเป็น ตัวอย่าง ตัวช่วย เช่น BAR (Before Action Review), OM (Outcome Mapping) เป็นต้น

8) ไร้กำแพง กำแพงไม่ใช่กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้ อุปสรรคที่สำคัญคือต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย การปฏิบัติงานต้องไม่เริ่มจากศูนย์เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้นั้นอยู่แล้ว มีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหา เครื่องมือหลายกำแพง เช่น CFT (Cross Function Team: กลุ่มของบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงานภายในองค์กรมีความรู้และทักษะหลากหลายมารวมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง) ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ, Task Force คณะทำงานเฉพาะกิจ, Job Rotation ทำงานโดยหมุนความรู้ให้เพื่อนร่วมงานด้วย, CoP: Community of Practice เป็นเครือข่าย

ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือทรงพลังต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างสมาชิกชุมชน เป็นต้น

9) อีสรภาพ บรรยากาศเชิงบวก บางหน่วยงานมี Talent Management ต้องให้คนทำงานสามารถลองผิดลองถูกได้เอง และทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็กๆ กล้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของคนอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทำงานมีความสุข

10) มีและใช้การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา หัวใจอยู่ที่การเสาะ Resources ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางปัญญา Intellectual Capital (IC) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่น เป็นคน เป็นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรม เป็นความรู้ใหม่ เป็นต้น

11) มีและใช้ระบบบันทึก ชุม/คลังความรู้ ในองค์กรต้องสนับสนุนให้คนทำงานจดบันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการปฏิบัติงาน บันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน แล้วนำมาทำความเข้าใจ ยกระดับความรู้ร่วมกัน และมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

12) มีและใช้ระบบ ICT (Information Communication Technology) ดังนั้น องค์กรอัจฉริยะ คือ องค์กรที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติ CIA: Central Intelligence Agency เป็นองค์กรที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติทำงานอยู่ เป็นองค์กรที่มีฐานความรู้ ภูมิปัญญา ฉลาดคิด ฉลาดฟัง ฉลาดทำ ทั้งนี้ต้นกำเนิดขององค์กรอัจฉริยะเกิดมาจาก องค์กรความรู้เดิม และองค์ความรู้ใหม่ ทักษะและรูปแบบความคิด เกิดสารสนเทศใหม่ เพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย ฉลาดเลือกและฉลาดทำ อันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสู่การปฏิบัติ โดยมีความเป็นเลิศหรือเก่งจริงใน 3 ประการคือ

(1) ความเป็นเลิศในวิชาการ (Academic Excellence) โดยอาศัยฐานความรู้ (Knowledge-Base) ความรู้ที่สำคัญควรมาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงเพื่อการถ่ายโอนทางสติปัญญา กล่าวคือ ลดช่องว่างการถ่ายโอนทางสติปัญญาของบุคลากรในองค์กร (Intelligence Transfer Gap : ITG) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันให้มากที่สุด ก่อให้เกิดการประสานทั้งองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่

(2) ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ (Professional Excellence) บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คือ จะต้อง เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ถ้าเป็นครูก็ต้องเป็นครูมืออาชีพ ทั้งนี้ จะต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้งานและรับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพนั่นเอง

(3) ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต (Life Excellence) โดยการให้

ความสำคัญกับบุคคล เข้าใจในวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

สำหรับกลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยได้ดำเนินการดังนี้

(1) การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เป็นคู่ ๆ จากพี่ (บุคลากรที่มีประสบการณ์) สู่ น้อง (บุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้แก่น้อง และน้องช่วยแบ่งปันองค์ความรู้ และวิทยาการใหม่ ๆ และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างกัน

(2) มีการจัดการแหล่งความรู้อย่างเป็นระบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลา โดยผ่านช่องทาง Intranet ของบริษัทฯ เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โดยมี Web board และมี Blog ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น แบ่งปันความรู้ มีการจัดการสารสนเทศอย่างเป็นระบบ เช่นสารสนเทศของโครงการต่าง ๆ ที่บริษัทฯ ได้ลงทุนไว้ มีวิดิทัศน์ที่บันทึกจากการฝึกอบรมในหัวข้อต่าง ๆ ให้บุคลากรได้ใช้ศึกษาและทบทวนองค์ความรู้จากการฝึกอบรม

ในส่วนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันคืออุตสาหกรรมพลังงาน (HR Power Network) โดยมีการประชุมทุก 3 เดือน และบริษัทฯ ต่าง ๆ ผลักดันเป็นเจ้าภาพ รวมทั้งยังได้แบ่งปันข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านช่องทางอีเมลล์

จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านข้างต้นพอสรุปความหมายของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรกำหนดควิสัยทัศน์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่ากับเป็นการเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในระยะยาวที่มีประสิทธิภาพและส่งผลให้เกิดประสิทธิผล และกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

1.3 กลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กร (Leading)

ยุคนี้เป็นยุคของการสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้มีจำนวนมาก (A critical mass of transformational leaders) ซึ่งคนเหล่านี้มีพันธะผูกพันต้องกลับไปประคองและสร้างเสริมการใช้พลังทำงานร่วมกันแบบทวีคูณ (Creating a synergy of energy) ให้เกิดขึ้นในที่ทำงานหรือในชุมชนของตน และครอบคลุมได้อย่างกว้างขวางจนทั่วสังคม ซึ่งจะมีอิทธิพลมาก

พอที่จะเปลี่ยนแปลงต่อการยกระดับใหม่ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านองค์กรและจิตวิญญาณแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาผู้นำอย่างที่เราต้องการให้ทำหน้าที่อันสูงส่ง (Noble task) เช่นนี้ได้ จำเป็นต้องดึงศักยภาพด้านภาวะผู้นำ (Un-tap the leadership potential) และทักษะของผู้นำที่เคยประสบความสำเร็จโดยตรงมาแล้วในองค์กรและระบบงานต่างๆของสังคมให้มาร่วมกันผนึกกำลัง จากการที่ผู้นำเหล่านี้ล้วนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถสูงและผูกพันต่อวิชาชีพของตนมายาวนาน จะสามารถนำประสบการณ์แห่งความสำเร็จของตนมาสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ให้ออกไปผนึกกำลังกับชุมชนของตนอีกต่อหนึ่ง จนเกิด “พลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ หรือ Synergy of energy” ขึ้นจนสามารถเปลี่ยนแปลงสังคมไปในทิศทางที่พึงปรารถนาได้ในที่สุด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545: 2)

ดังนั้น กระบวนการทัศน์ใหม่และแนวคิดของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จึงไม่จำกัดวงอยู่แค่ภาคธุรกิจเท่านั้น แต่เป็นภาวะผู้นำที่สามารถใช้ได้กับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรสาธารณะอื่น เช่น ด้านศาสนา ด้านการบริหารต่างๆ ที่มีมุ่งผลกำไร เป็นต้น ซึ่ง Ricky W. Griffin (2004 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545: 2) นักเขียนหนังสือชื่อดังและเป็นศาสตราจารย์อาวุโสทางคริสต์ศาสนาได้พยายามนำหลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) กับหลักการ 7 ประการที่ได้มาจากที่ประชุมขององค์กรสหประชาชาติดังกล่าว มาสร้างต้นแบบของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถก่อให้เกิด “พลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ หรือ Synergy of energy”

หลักการ 7 ประการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดพลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ (Seven Principles of Transformational Leadership.... Creating A Synergy of Energy) มีแนวคิดดังนี้ (Rick Warren อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545: 3-7)

หลักการที่ 1 : หลักการ “ทำให้เป็นเรื่องง่าย” (Principle of Simplification) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วม (Shared purpose) ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องทำสิ่งนี้ให้เกิดความชัดเจน (Clear) สามารถปฏิบัติได้ (Practical) ด้วยการปรับเปลี่ยนจากคำว่า “วิสัยทัศน์” ซึ่งเป็นนามธรรม โดยการใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบ เช่น ถามว่า “นี่เราจะมุ่งหน้าไปทางไหนกันล่ะ (Where are we headed?) เป็นต้น หรือใช้วิธีสอนด้วยการเล่าเรื่องง่ายๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น เล่านิทานเรื่อง ช่างตัดหิน (The stonecutters) ว่าช่างตัดหินคนที่ 1 พูดว่า “ฉันจะตัดหินออกเป็นแผ่น” ช่างตัดหินคนที่ 2 พูดว่า “ฉันจะแกะสลักหินให้เป็นแผ่นศิลาฤกษ์” ส่วนคนสุดท้าย พูดว่า “ฉันจะสร้างหอแสดงดนตรีด้วยหินเหล่านี้” ซึ่งคำตอบที่เหมาะสมและมีวิสัยทัศน์ก็คือ คำพูดของคนสุดท้ายนั่นเอง ดังนั้น ในการอบรมพัฒนานักศึกษาในเรื่องวิสัยทัศน์ ก็อาจถามว่า นักศึกษามองว่าตัวเองจะสามารถสร้างผลกระทบต่อหน่วยงาน ต่อชุมชนที่ตนอยู่ ต่อ

ประเทศชาติ และต่อโลกได้อย่างไร หรือถ้าเป็นเรื่องทีมงาน ก็ควรอภิปรายถึงเป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) และวิสัยทัศน์ที่จะทำให้ทีมเกิดเอกภาพเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นต้น

หลักการที่ 2 : หลักการ “การจูงใจ” (Principle of Motivation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้คนอื่นเห็นพ้องยอมรับและยึดมั่นผูกพันกับวิสัยทัศน์ของตน กล่าวคือ เมื่อผู้นำสามารถนำพลังร่วม (Synergy) เข้าสู่องค์กรได้แล้ว ผู้นำจะต้องทำทุกวิถีทางในการเสริมพลัง (Energize) หรือจูงใจ (motivate) ต่อคนเหล่านั้น ซึ่งมีวิธีง่าย ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น ก็คือ การสร้างความท้าทาย (Challenge) และการเปิดโอกาสให้คนเหล่านี้ได้เข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้กระบวนการสร้างสรรค์ (Creative process) และเมื่อทำได้สำเร็จก็ให้คำชมหรือให้เกียรติยกย่อง เป็นต้น

หลักการที่ 3 : หลักการ “การเอื้ออำนวยความสะดวก” (Principle of Facilitation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ของทีมงานและของผู้อื่นซึ่งเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าของหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Peter Senge ปรมาจารย์ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ระบุไว้ในวินัยที่ 5 (The Fifth Discipline) ของงานเขียนชื่อดังของตนว่า ปัจจุบันภารกิจที่สำคัญของผู้นำก่อนอื่นใดก็คือ ต้องทำหน้าที่ในการเอื้ออำนวยให้คนอื่นมีการเรียนรู้ เพราะยิ่งหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีนิสัยใฝ่ใจที่จะเรียนรู้อยู่นิ่งเฉยมากเท่าไรก็ยิ่งเหมือนการเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์อันยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้นำให้สามารถนำพาท้องค์การเพื่อเอาชนะภาวะการท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้มีผลสำเร็จ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจอันสูงส่งให้เป็น “ผู้ให้บริการ” (Steward) แก่บุคลากรต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ขององค์การ

หลักการที่ 4 : หลักการแห่ง “การริเริ่มสิ่งใหม่” (Principle of Innovation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่กล้าหาญในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง ถ้ามีจำเป็น แม้ว่าสิ่งนั้นจะเปลี่ยนแปลงยากเพียงไรก็ตาม กล่าวคือในองค์การที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้นั้นเป็นเพราะมีสมาชิกที่สามารถคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า และมีได้รู้สึกหวั่นกลัวต่อเหตุการณ์นั้น ผู้นำต้องสามารถที่จะริเริ่มและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับพลัน โดยทีมงานที่ประสบความสำเร็จมักมีสมาชิกที่แต่ละคนต่างทำหน้าที่ช่วยกันชิมช้ำและเผยแพร่ถึงการเปลี่ยนแปลงให้แก่กัน ทั้งนี้เพราะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความไว้วางใจและสร้างการทำงานแบบทีมไว้มอบรับเป็นอย่างดี

หลักการที่ 5 : หลักการ “ด้านการขับเคลื่อน” (Principle of Mobilization) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการระบุนโยบาย การจัดบ้งจัดสรรสนับสนุน และการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินการบรรลุผลได้ตามวิสัยทัศน์ โดยผู้นำแห่งการ

เปลี่ยนแปลงจะแสวงหาสมาชิกที่เต็มใจอาสาเข้าร่วม ทั้งกลุ่มผู้นำระดับรองซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว และคนอื่น ๆ ที่มีใฝ่มอบหมายให้ต้องรับผิดชอบแบบทางการ ผู้นำปรารถนาที่จะสร้างผู้นำใหม่ขึ้นในทุกระดับ จึงพยายามเชิญชวนบุคคลต่าง ๆ เข้ามาร่วมงานและจุดประกายให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นในบุคคลเหล่านี้ โดยใช้กลยุทธ์ง่าย ๆ ในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การขยายขอบเขตและโอกาสด้านการทำงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมและสร้างภาวะผู้นำขึ้นจาก การทำงานนั้น ได้อย่างทั่วถึงกัน

หลักการที่ 6 : หลักการเตรียมความพร้อม (Principle of Preparation) หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติตนเอง เพื่อมิให้หยุดการเรียนรู้ (Never stop learning) โดยไม่จำเป็นให้ใครต้องคอยช่วยเหลือดูแลในเรื่องนี้แต่อย่างใดทั้งสิ้น ซึ่ง Rick Warren กล่าวว่า **“ผู้นำคือผู้เรียนรู้ หรือ Leaders are learners”** ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตระหนักดีว่า การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้น แท้จริงสะท้อนมาจากจิตวิญญาณแห่งการแสวงหา (Spiritual quest) ของตนที่ต้องการใช้ความสามารถและพรสวรรค์ที่ตนมีเพื่อการรับใช้ผู้อื่นทำให้โลกน่าอยู่ขึ้น ดังนั้น สิ่งที่ทำก็คือพันธกิจแห่งชีวิตที่ต้องให้สำเร็จ ด้วยการมีทัศนคติ (Mindset) และความเชื่อเช่นนี้ ทำให้ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะกระตือรือร้นและขยันขันแข็งต่อการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และจะพยายามสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนกับบุคคลอื่นๆ ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ให้เจริญงอกงาม โดยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเช่นนี้ ย่อมช่วยสร้างโอกาสของชีวิตและช่วยขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไป เพราะความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความรักปรารถนาดีและพร้อมให้ความช่วยเหลือต่อกัน

หลักการที่ 7 : หลักการแห่ง “การสิ้นสุด” (Principle of Determination) หมายถึงความสามารถของผู้นำที่รู้ว่าเมื่อไรควรหยุด และยอมรับว่าบัดนี้การแข่งขันได้จบสิ้นแล้ว (The ability to finish the race) คือ เป็นผู้ที่รู้จักการพอในเวลาที่เหมาะสมหรือเหมาะสม ปกติโดยความเป็นจริงแล้ว การเป็นผู้นำบางครั้งต้องเผชิญกับภารกิจที่ยากลำบากต่อความสำเร็จสูง บ่อยครั้งต้องเดินบนเส้นทางของการเป็นผู้นำอย่างผู้โดดเดี่ยว การเป็นผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความแข็งแรงทางกาย ต้องมีความเพียรพยายามสูง ต้องมีความกล้าแกร่งและความเข้มแข็งในการต้องเผชิญเหตุการณ์เลวร้ายที่ไม่คาดคิดมาก่อน จนกว่าเวลาจะจบสิ้นลงในแต่ละวัน ทั้งนี้เพราะผู้นำมิใช่เพียงแต่ต้องทำการยกระดับภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้นเท่านั้น แต่ต้องมีหน้าที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้ร่วมงานอีกด้วย ต้องเผชิญทั้งความหยาบกระด้างและความอ่อนโยนระคนกันไปอันปกติวิสัยของมนุษย์อย่างไม่ไม่มีที่สิ้นสุด บางครั้ง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก็เกิดความสงสัยในตนเอง ต้องพบกับภาวะความหมองเศร้าและอ่อนล้าของจิตใจ ด้วยเหตุนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาสภาพจิตใจ อารมณ์และสุขภาพกายของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีพลังใจที่แน่วแน่และยึดมั่นต่อภารกิจที่เป็นพันธะผูกพันอันยากลำบากนั้นให้สำเร็จจงได้ต่อไป

สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว องค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แรงกดดันที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แรงกดดันที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แรงกดดันจากเทคโนโลยี ความชะงักงันทางเศรษฐกิจ การแข่งขัน แนวโน้มทางสังคม และการเมืองทางโลก (รัช บุญยงณี 2550: 28)

ความรับผิดชอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระจายและแบ่งปันการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนไปสู่ระดับล่าง รูปแบบการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน และแบบบูรณาการ

เป้าหมายขององค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ ได้แก่ เป้าประสงค์ขององค์กร วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม บุคคล ภาระงาน โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี

ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ สามารถแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ การกำหนดปัญหา การเข้ามาของตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนาแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การทำให้มั่นคง และการประเมินผล

สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ เป็นการใช้อำนาจหรืออิทธิพลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การใช้อำนาจบังคับ การชักจูงด้วยเหตุผล และการแบ่งปันอำนาจ

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่บุคคลไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มี 2 แหล่ง คือ การต่อต้านจากบุคคล และการต่อต้านจากองค์กร

วิธีการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหลายวิธี ได้แก่ การสื่อสารและการศึกษา การมีส่วนร่วมและการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การเจรจาต่อรองและการให้รางวัล และการใช้อำนาจ

การจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง

การจูงใจเป็นสภาพที่บุคคลถูกกระตุ้น ทำให้เกิดแรงหรือพลังในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ ผลการปฏิบัติงานสูงและมีคุณภาพ และสภาพเหล่านี้จะยังคงดำรงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะลดลงได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำแนวคิดการจูงใจไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ได้

การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถจูงใจบุคคลได้ โดยเป้าหมายที่สามารถจูงใจมีลักษณะดังนี้ เป็นเป้าหมายที่บุคคลยอมรับ เป็นเป้าหมายที่ท้าทายแต่ความสามารถทำให้สำเร็จได้ และเป็นเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงบอกปริมาณและสามารถวัดได้

การเสริมแรงเพื่อสร้างเงื่อนไขที่มีผลต่อการจูงใจให้บุคคลยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถทำได้ 4 ลักษณะ คือ การเสริมแรงทางบวก การเสริมแรงทางลบ การลงโทษ และการยับยั้ง

สำหรับกลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กรของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จะเน้นการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) เพราะบุคลิกขององค์กรมีลักษณะค่อนข้างเก็บตัว โดยมีที่มาจากการที่ในอดีตยังไม่มีคู่แข่งในอุตสาหกรรมมากนัก และบริษัทฯ เป็นบริษัทลูกของ กฟผ. จึงไม่มีคู่แข่งในอุตสาหกรรม แต่ปัจจุบันจากกระแสโลกาภิวัตน์ และนโยบายของภาครัฐที่เปิดโอกาสให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศเพิ่มขึ้นทำให้บุคลิกดังกล่าวของบริษัทฯ ไม่สามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น บริษัทฯ จึงมุ่งส่งเสริมให้

- (1) ผู้นำต้องเป็นผู้นำเชิงรุก และนำการเปลี่ยนแปลงให้ได้
- (2) บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัว ที่สำคัญคือไม่สามารถเดินตาม แต่ต้องวิ่งให้ทัน โดยความสามารถในการปรับตัวนี้ถือเป็นความท้าทายประการหนึ่งของผู้บริหารด้วย
- (3) บริษัทฯ ต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนจากลักษณะอนุรักษ์นิยม (Conservation) เป็นแบบก้าวหน้า (Aggressive)

และจากกระแสโลกาภิวัตน์และนโยบายภาครัฐด้านการลงทุนดังกล่าวข้างต้นนั้น แม้ว่าบริษัทฯ มีความมั่นคงด้านการเงิน และความพร้อมด้านเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ อยู่แล้ว เพราะบุคลากรบางส่วนมาจาก กฟผ. แต่สิ่งที่บริษัทฯ ต้องปรับได้แก่ความคิด โดยเป็นการปรับเปลี่ยนแบบปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และต้องเป็นฝ่ายรุก โดยริเริ่มดำเนินการแม้สิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนเช่น โครงการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานลม โครงการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซชีววมวล การลงทุนในต่างประเทศไม่เพียงเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ลาวและพม่า แต่เป็นประเทศที่อยู่ห่างไกลจากประเทศไทย เช่น ในจีเรีย เป็นต้น ที่สำคัญคือ การมีคู่แข่งและผู้เข้ามาใหม่ที่มีความพร้อมอย่างสูงเช่นกันทั้งด้านการเงินและบุคลากร เช่น บริษัทกองทุนการเงินของประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น

จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ข้างต้นพอสรุปความหมายของภาวะการนำขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน เป็นการกระจายและแบ่งปันอำนาจจากระดับบน

คู่ระดับล่างที่สามารถก่อให้เกิดพลังการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งความคิดของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่จำกัดเฉพาะในแวดวงธุรกิจเท่านั้น แต่ใช้ได้กับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนองค์กรสาธารณชนอื่นๆ อีกด้วย

2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน

2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขัน

Michael E. Porter (1980 อ้างถึงใน ธนชัย ยมจินดา 2545: 193) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นปรมาจารย์ที่มีชื่อเสียงในเรื่องการศึกษาความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ กล่าวว่า ความสามารถในการแข่งขันเกิดขึ้นจากการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นพนักงานมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืน

“ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลัก หรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขัน คือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่าในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถได้เปรียบในเชิงการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่าง ๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมดแต่จะต้องเน้นที่เป้าหมาย โดยการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้อย่างแท้จริง”

ธนชัย ยมจินดา (2545: 193) กล่าวว่า ความสามารถหลักในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) คือ หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ทุกหน่วยจะต้องตอบคำถามในส่วนของความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มลูกค้า โดยการตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) อย่างไรกับลูกค้า จะให้เพียงคุณค่าที่ตัวผลิตภัณฑ์ (Product Value) อย่างเดียว หรือจะให้คุณค่าต่อผู้ใช้ (User Value) ด้วย ในการกำหนดคุณค่าเป็นอย่างไรนี้ต้องพิจารณากำหนดองค์ประกอบของความสามารถหลักในการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าตามที่ต้องการ ในส่วนของการใช้ความสามารถหลักในการแข่งขันเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ Hill และ Jones ให้ความเห็นว่า ควรมุ่งเน้น ในองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

- (1) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า
- (2) คุณภาพที่เหนือกว่า
- (3) นวัตกรรมที่เหนือกว่า

(4) การตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เหนือกว่า

จากความหมายข้างต้นสามารถแยกพิจารณาเกี่ยวกับความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือความสามารถในการแข่งขันเป็น 2 ประเด็น คือ

1) ระดับความมากน้อยของคุณค่าของผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้า - ต้องตอบสนองความต้องการลูกค้าได้

2) ต้นทุนในการผลิตของธุรกิจ - ต้องควบคุมให้ต่ำ เพื่อผลกำไรของธุรกิจ

ในส่วนของระดับของคุณค่าผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานและหัวใจของการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือความสามารถในการแข่งขันนั้น ควรยึดความสามารถในการสร้างคุณค่า (Value) ต่อลูกค้า อันหมายถึงการจะต้องทราบความต้องการลูกค้าว่าคุณค่าที่ต้องเป็นอย่างไร และทำการตอบสนองและ/หรือให้คุณค่าซึ่งเกินความคาดหวังของลูกค้า โดยธุรกิจจะต้องกำหนดราคาสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าคุณค่าซึ่งลูกค้าได้รับ เพื่อให้ลูกค้ามีความรู้สึกพอใจว่าได้รับคุณค่าที่สูงกว่าราคาซึ่งจะต้องจ่ายซื้อ ขณะเดียวกันการมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือความสามารถในการแข่งขันจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีต้นทุนต่ำกว่าราคาที่คิดกับลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้บังเกิดผลกำไรและสร้างความพอใจให้กับธุรกิจ แนวคิดของการสร้างคุณค่าทั้งคุณค่าต่อลูกค้า (Product and User Value) ให้กับลูกค้านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือความสามารถในการแข่งขัน กล่าวได้ค่อนข้างง่ายว่าธุรกิจจะต้องทราบว่าคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเป็นอย่างไร และพยายามตอบสนองความต้องการลูกค้าโดยการให้คุณค่ามากกว่าราคาที่ลูกค้าต้องการ (ธนชัย ชมจินดา 2545: 198-199)

ในทำนองเดียวกัน การมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือความสามารถในการแข่งขันจะต้องกระทำในลักษณะก่อให้เกิดผลกำไรกับธุรกิจด้วย โดยจะต้องทำให้ต้นทุนของกระบวนการดำเนินธุรกิจในทุกขั้นตอนอยู่ในลักษณะที่ต่ำสุด เพื่อให้ผลต่างของราคาและต้นทุนมีมาก เพื่อนำไปสู่ความพอใจของธุรกิจ ทั้งนี้เพราะหากธุรกิจไม่มีผลกำไร การลงทุนในการเสริมสร้างและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือความสามารถในการแข่งขันโดยต้องมีการลงทุนทั้งการพัฒนาด้านทรัพยากรและทักษะ ก็จะเป็นไปไม่ได้

Edward E Lawler III (อ้างถึงใน ธนชัย ชมจินดา 2545: 193) กล่าวว่า ปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหนักใน 4 ประเด็น ดังนี้

- (1) คุณภาพของสินค้าและบริการ
- (2) ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ
- (3) ความรวดเร็วในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด

(4) นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่

ในอดีตองค์การไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทุกประเด็นข้างต้น แต่ในปัจจุบันภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง ลูกคามีความต้องการที่ไม่จำกัด กล่าวคือต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ราคาถูก ต้องการทางเลือกในการใช้สินค้าที่หลากหลาย ทำให้้องค์การต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้

การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในการที่้องค์การจะสามารถเป็นผู้นำได้นั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) ทูมนมนุษย์ (2) ศักยภาพของ้องค์การ (3) ความสามารถหลักของ้องค์การ ในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถหลักของ้องค์การนั้นขึ้นอยู่กับทูมนมนุษย์เป็นสำคัญ ดังนั้น ้องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ใน้องค์การเพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้นจะสามารถนำมาซึ่งการเพิ่มกล่าวคือ การสร้าง้องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ พื้นฐานที่สำคัญในการสร้าง้องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศคือ ทูมนมนุษย์ การพัฒนาศักยภาพของ้องค์การ และความสามารถในการแข่งขันของ้องค์การ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานของ้องค์การทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่พนักงานความสามารถในการแข่งขันของ้องค์การได้

ศักยภาพของ้องค์การและประสิทธิผลของ้องค์การ ้องค์การต้องมีศักยภาพที่นำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้นศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่งและสามารถทำให้องค์การแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายใน้องค์การ ้องค์การควรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ, มีการเรียนรู้, ตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

การมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อ้องค์การมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พนักงานใน้องค์การก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้น ศักยภาพของ้องค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากขาดพนักงานที่มีคุณภาพ

ความสามารถหลักของ้องค์การและประสิทธิผลของ้องค์การ ความสามารถหลักของ้องค์การเป็นความเก่งของ้องค์การที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่งและเลียนแบบได้ยาก ้องค์การต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับ้องค์การได้นานที่สุด เพราะถ้าความสามารถหลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์การหมดความได้เปรียบในการแข่งขัน จนอาจต้องออกจาก

การแข่งขันนั้นไปในที่สุด การค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การดำเนินงานจะเป็นไปได้ก็ถ้าหากผู้บริหารเข้าใจถึงแวดล้อมที่องค์กรจะต้องเผชิญ รวมทั้งความเกี่ยวข้องระหว่างกำหนดยุทธศาสตร์กับความสามารถและศักยภาพขององค์กร นอกจากนั้นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันคือทุนมนุษย์ที่ทำให้้องค์กรมีความสามารถและศักยภาพ นอกจากนั้นทุนมนุษย์หรือพนักงานในองค์กรยังเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร พนักงานขององค์กรต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น มีความเชี่ยวชาญในการทำงานของตน สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีทักษะในการแก้ปัญหา จึงจะสามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้

องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน สิ่งสำคัญในการจัดการองค์กรคือการจัดลำดับโครงสร้างขององค์กร การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานขององค์กร การจัดองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัญหาในการจัดการองค์กรคือจะจัดการองค์กรอย่างไรให้องค์กรมีความคล่องตัว มีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดองค์กรแบบบนลงล่างหรือแบบยอดปรางมีดที่มีพนักงานระดับผู้จัดการจำนวนน้อยจะทำให้องค์กรขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ เพราะในการปฏิบัติงานต้องประสบกับปัญหาที่หลากหลาย หากผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือผู้บริหารน้อยเกินไป การปฏิบัติงานจะไม่คล่องตัวการจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรนั้น จะจัดองค์กรโดยกระจายอำนาจให้มีพนักงานระดับผู้จัดการมีจำนวนมากขึ้น โดยพนักงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

- (1) มีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ กระบวนการผลิต การตอบสนองของผู้บริโภค
- (2) มีความรู้เกี่ยวกับงาน ธุรกิจ และระบบงานโดยรวม
- (3) สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาของงานในความรับผิดชอบของตนได้
- (4) ได้รับผลตอบแทนตามผลงาน

จากข้อความข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรที่ทำให้้องค์กรสามารถสร้างความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขันมีดังนี้ คือ

1. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ
2. คุณภาพของสินค้า (ผลิตภัณฑ์) หรือการให้บริการแก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ
3. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการและสังคม
4. นวัตกรรมและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.2 ด้านประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึง “ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน” ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. ก็ได้ให้ความหมายของ “ประสิทธิภาพ” ไว้ในเอกสารประกอบการเสนอคณะรัฐมนตรีของสำนักงาน ก.พ. (2538: 2 อ้างถึงใน ศิริวิทย์ คีรีสุวรรณ 2539) ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน โดยทั่วไปจะหมายถึง การทำงานที่ประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ่มค่ากับการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา ดังนั้น ประสิทธิภาพ (Efficiency) จึงหมายถึง อัตราความแตกต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ออกมา (Output) และเห็นว่า “ประสิทธิภาพ” สามารถมองได้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) แง่มุมของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้ง เงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุดหรือ

2) แง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกสบายกว่าเดิมหรือ

3) แง่มุมของผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า

อย่างไรก็ตาม ได้มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้คำจำกัดความและความหมายในเรื่องของประสิทธิภาพ ดังนี้

ไซมอน (Simon, 1960: 180-181) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ดูได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า อาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$E = (I - O) + S$$

E คือ ประสิทธิภาพของงาน (efficiency)

O คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับ (output)

I คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (input)

S คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (satisfaction)

ประสิทธิภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากเราสามารถปฏิบัติงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือเท่ากัน ก็หมายความว่า เราปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์กร

ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด (ชนชัย ชมจินดา 2545: 194)

ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจในสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านมนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และสังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การค้าเสรี ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม

ประสิทธิภาพ (Efficiency) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ธุรกิจมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง คำว่าประสิทธิภาพโดยความหมายที่ยอมรับกันทั่วไป หมายถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีการใช้ทรัพยากรต่ำสุด มาตรฐานวัดประสิทธิภาพโดยทั่วไปจะใช้สมการดังนี้ (ชนชัย ชมจินดา 2545: 200)

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ทรัพยากรที่ใช้ไป}} \quad \text{หรือ} = \frac{\text{ปัจจัยนำออก}}{\text{ปัจจัยนำเข้า}}$$

กิจการที่มีประสิทธิภาพจึงหมายถึง กิจการหรือธุรกิจนั้นสามารถใช้ทรัพยากรไปเพื่อการผลิตสินค้าและบริการอย่างเดียว โดยใช้ทรัพยากรไปน้อยกว่า ตัวอย่างเช่น สมมติว่า GM ต้องใช้เวลาสำหรับการประกอบรถยนต์เป็นจำนวน 30 ชั่วโมงแรงงานเพื่อประกอบรถยนต์ 1 คัน ขณะที่ Toyota สามารถใช้ชั่วโมงแรงงานเพียง 19 ชั่วโมง ถ้าสิ่งอื่นที่เป็นปัจจัยด้านทรัพยากรที่ใช้เท่ากัน ก็จะสามารถกล่าวได้ว่า Toyota มีประสิทธิภาพดีกว่า GM โดยทั่วไปจะกล่าวได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของประสิทธิภาพคือ ผลิตภาพของพนักงาน (Employee Productivity) ซึ่งโดยทั่วไปจะวัดโดยมาตรวัดที่เรียกว่า ผลผลิตต่อพนักงาน 1 คน (Output per Employee) และเช่นเดียวกัน หากกำหนดให้ทุกอย่างคงที่และเท่ากัน บริษัทใดซึ่งมีผลิตภาพของพนักงานที่ดีที่สุดก็กล่าวสรุปได้ว่าบริษัทนั้นมีโครงสร้างต้นทุนต่ำที่สุดด้วย และมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือความสามารถในการแข่งขันเชิงประสิทธิภาพ

กู๊ด (Good 1973: 193) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า คือ ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อยก็สามารถให้ผลงานสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 12) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า คือ การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุด และการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็พิจารณาได้จากผลของงาน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538: 2) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่า เป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

- 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
- 2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
- 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิต และผลลัพธ์ (Output) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547: 91-92) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือ ศัพท์การบริหารว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีหลายความหมาย คือ

- 1) ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการ ด้วยการใช้งบประมาณ เวลา วัสดุ หรือปัจจัยอื่น ๆ ต่ำที่สุด
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้าไป (input) และผลที่ออกมา (output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำที่สุด
- 3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541: 30) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากร และความมั่งคั่งเก็บไว้ภายในเพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติการณ์จากภายนอกได้ด้วย นอกจากนี้แล้ว ธงชัย สันติวงษ์ ยังได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า “ประสิทธิผลขององค์การ” (Organizational Effectiveness) และ “ประสิทธิภาพขององค์การ” (Organizational Efficiency) ไว้ว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้ ส่วน “ประสิทธิภาพ” หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แลไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

Peters และ Robert H. (1982 อ้างถึงใน ธนชัย ชมจินดา 2545: 194) ได้กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะ 8 ประการของเชิงการบริหาร คือ

- 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทใดเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์การให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความเห็นของลูกค้า

3) มีความอิสระในการปฏิบัติงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความมีอิสระในการปฏิบัติงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจ การดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิด ค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกด้วย

4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through People) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มีชิ้นงานบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่คิดต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับการพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า Economy of Scales คือความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกหรือส่วนกลางมีจำกัด (Simple Form and Lean Staff) บริษัทดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวกและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่มี

จำนวนน้อยไปช่วย นอกจากนี้บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยการ

8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-tight Properties) บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและบริการ การถือความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการต้องคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการมีวินัยในการปฏิบัติงานด้วยตนเองแทน

จากทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพ” ของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น อาจกล่าวได้ว่า “ประสิทธิภาพ” ในความหมายเชิงธุรกิจนั้น “ประสิทธิภาพ” จะหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับ หากการใช้วัตถุดิบที่เป็นปัจจัยนำเข้าในการผลิตที่น้อย และระบบให้ผลผลิตมีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของวัตถุดิบตั้งต้นบวกกับค่าดำเนินการ โดยที่มูลค่าของผลผลิตยิ่งสูงกว่าการลงทุนมากเท่าใดย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพที่สูงของการผลิตนั้น

2.3 ด้านคุณภาพ

ความหมายของคุณภาพมีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันไปตามมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง และตามวิวัฒนาการของแนวคิดคุณภาพ

โดยศัพท์ “คุณภาพ” คือ ภาวะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้

ในมุมมองของผู้ประกอบอาชีพ คุณภาพ คือ การปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และความสม่ำเสมอซึ่งสามารถพยากรณ์ได้

ในมุมมองของผู้ใช้ประโยชน์ คุณภาพ คือ การตอบสนองความต้องการ (Need) และความคาดหวัง (Expectation) ของลูกค้าและในระยะหลังได้ขยายต่อไปว่าคุณภาพ คือ การทำให้เกิดความคาดหวังของลูกค้า (อนุวัฒน์ สุภษุติกุล 2542: 2)

เมื่อพิจารณารวมทั้งหมดแล้วจะเห็นว่าในการพัฒนาคุณภาพจะต้องสร้างความสมดุลของมุมมองของผู้ประกอบอาชีพกับผู้ใช้ประโยชน์ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า “คุณภาพ” คือ การตอบสนองความต้องการที่จำเป็นของลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานวิชาชีพ

คาโน (Kano อ้างถึงใน อนุวัฒน์ สุภษุติกุล 2542: 4) กล่าวว่าคุณภาพ อาจจะมี 2 ลักษณะ คือ คุณภาพที่ต้องมี (Must-bequality) หรือคุณภาพที่ลูกค้าคาดหวัง (Expected quality) กับคุณภาพที่ลูกค้าประทับใจ (Attractive quality)

คุณภาพที่ต้องมีนั้นเป็นระดับขั้นที่ต้องทำให้เกิดขึ้น เพราะหากไม่มีคุณภาพในส่วนนี้แล้ว จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจเป็นอย่างสูง คุณภาพที่ต้องมีมาจากส่วนที่ถูกค้าคาดหวัง และการนำมามาตรฐานวิชาชีพมาตอบสนองความต้องการที่คาดหวังนั้น แต่การมีคุณภาพในส่วนนี้จะไม่ก่อให้เกิดความชื่นชมจากลูกค้า

คุณภาพที่ประทับใจ หากไม่มีในส่วนนี้ลูกค้าก็จะเฉย ๆ ถ้าหากจัดให้มีขึ้นจะทำให้ลูกค้าเกิดความชื่นชม ประทับใจ ผูกพันที่จะมาใช้บริการต่อ ให้คำชมเชย ซึ่งเป็นกำลังใจหล่อเลี้ยงคนทำงานให้ดียิ่งขึ้น

การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในสายตาของลูกค้าและเมื่อลูกค้าให้การยอมรับในเรื่องคุณค่าซึ่งได้รับจากผลิตภัณฑ์แล้วก็จะทำให้การตั้งราคาในราคาที่สูงกว่ามีความเป็นไปได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อผลกำไรของกิจการ ขณะเดียวกัน การเน้นคุณภาพเหนือกว่าจะมีผลต่อเนื่องทำให้ประสิทธิภาพของการผลิตและการดำเนินการดีขึ้นและมีผลนำไปสู่ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลงตามไปด้วย ตัวอย่างซึ่งอาจยกมากล่าวในเรื่องนี้คือ บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตรถยนต์ของยุโรป และสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะพบว่าบริษัทของญี่ปุ่นได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างมาก ขณะเดียวกันมีโครงสร้างต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตรถยนต์ที่ต่ำกว่า ทำให้บริษัทรถยนต์ของญี่ปุ่นครองความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันดีกว่าและได้รับช่วงผลกำไรที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนานอีกด้วย จึงกล่าวได้ว่าบริษัทญี่ปุ่นมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในด้านคุณภาพเหนือกว่า (ธนชัย ชมจินดา 2545: 200)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นการบริหารองค์การทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพ ซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์การจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์การร่วมกัน การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การช่วยให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนบริษัทและลูกค้า ทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือในการมีผลิตภัณฑ์สำหรับผลิตสินค้า การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้าโดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การ (William 2002 อ้างถึงใน ธนชัย ชมจินดา 2545: 200) ดังนี้

1) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซ็นเป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่เกิด

การพัฒนาทักษะของพนักงาน การมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

2) ให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพ เพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การปฏิบัติงานที่จะประสบผลสำเร็จ ต้องใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคนและมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

3) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า โดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจร ด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (Internal Customer) และลูกค้าภายนอก (External Customer) กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปก็นับว่าเป็นลูกค้า

การจัดการคุณภาพ

การจัดการคุณภาพในยุคปัจจุบันจะมุ่งเน้นการจัดการคุณภาพโดยคำนึงการสร้าง ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และกำหนดเป็นปัจจัยในการแข่งขัน ซึ่งกิจการที่มีคุณภาพที่ดีจะทำให้รักษาและเพิ่มยอดขายและผลกำไรได้ในระยะยาว

การจัดการคุณภาพ เป็นการดำเนินการของทุกภาคส่วนของกิจการที่จะทำให้ลูกค้า ได้รับความพึงพอใจจากการซื้อและใช้สินค้าและ/หรือบริการ

คุณภาพที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้า

1) คุณภาพในการออกแบบสินค้า การออกแบบสินค้าและกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยต้อง

(1) มีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับตลาด มีการวิจัยตลาดที่ดีเพื่อรู้ความต้องการของ ลูกค้า

(2) สามารถนำผลจากการวิจัยตลาดมาสร้างเป็นแนวคิดของผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับใจของลูกค้า

(3) การนำแนวคิดผลิตภัณฑ์มาออกแบบเป็นตัวผลิตภัณฑ์โดยกำหนด รายละเอียดอย่างชัดเจน

2) คุณภาพของการผลิตให้ได้ตามมาตรฐาน ชีตความสามารถในการผลิตให้ผลผลิตทุกชิ้นมีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดที่ได้ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัย

(1) เทคโนโลยีที่เหมาะสม

- (2) บุคลากรที่มีความสามารถและตั้งใจ
 - (3) ระบบการจัดการที่ดีเพื่อให้องค์ประกอบต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและได้สินค้าที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ
- 3) ความพร้อมสำหรับการนำมาใช้งาน เมื่อลูกค้าต้องการใช้งานสินค้ามีความพร้อมใช้งานตลอดเวลา โดยมีลักษณะ

- (1) ความเชื่อถือได้ โดยใช้งานได้ยาวนานโดยไม่ชำรุดง่าย
 - (2) สามารถซ่อมแซมได้ง่ายเมื่อเกิดการชำรุด
 - (3) หาส่วนประกอบ, สนับสนุนเพื่อใช้ในการบำรุงรักษาได้ง่าย
- 4) บริการหลังการขาย ปัจจัยการบริการหลังการขายที่สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
- (1) สามารถบริการให้ลูกค้าได้รวดเร็วทันความต้องการ
 - (2) ผู้ให้บริการมีความสามารถเพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า
 - (3) ผู้ให้บริการให้บริการด้วยจริยธรรม ไม่เอาเปรียบลูกค้า

คุณภาพ ต้องมีการทำให้เกิดคุณภาพ โดยใช้ระบบการจัดการคุณภาพที่จะทำให้ทุกส่วนงานของกิจการทำงานร่วมกันด้วยวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยใช้วงจรคุณภาพ (Quality Cycle) ดังนี้

- 1) ศึกษาเพื่อให้ทราบความต้องการของลูกค้า
- 2) ถ่ายทอดความต้องการของลูกค้า และสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ ของสินค้า/บริการ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
- 3) ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับแนวคิดผลิตภัณฑ์
- 4) ผลิตสินค้าให้ตรงตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบมา
- 5) ส่งมอบสินค้าพร้อมทั้งคำแนะนำและการบริการหลังการขาย

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

กลยุทธ์การดำเนินงานเป็นการสร้างนโยบายการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในการทำให้กิจการประสบความสำเร็จในการแข่งขัน โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานจะประกอบด้วย

- 1. พันธกิจของการดำเนินงาน: เป้าประสงค์หรือภาวะที่ต้องการให้การดำเนินงานบรรลุหรือทำให้สำเร็จ: เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานว่ามุ่งไปทางใด
- 2. ปัจจัยวิกฤตต่อความสำเร็จ: CSF: วิเคราะห์หาปัจจัยที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญ (วิกฤต) ต่อการประสบความสำเร็จตามพันธกิจ

3. ความโดดเด่นเป็นเลิศ: DC: การสร้างหรือพัฒนาหรือดำเนินการให้เกิดความโดดเด่นเป็นเลิศในด้านใดด้านหนึ่งที่เหนือคู่แข่ง เพื่อที่จะนำไปสู่ CSF ที่กำหนด ซึ่ง DC ถือเป็น การตรวจสอบกลยุทธ์ด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่

4. วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน: การกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการ เพื่อที่จะ บรรลุเป้าประสงค์ของภารกิจในด้านคุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบลูกค้า ความยืดหยุ่น และระดับการ บริการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ CSF และ DC

5. นโยบายการดำเนินงาน: การตัดสินใจกำหนดนโยบายในด้านต่าง ๆ ของ การดำเนินงาน จำนวน 10 ด้าน คือ การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบกระบวนการ ดำเนินงาน การเลือกทำเลที่ตั้ง การวางผังสถานที่ทำงาน การจัดการคุณภาพ การจัดการบุคคล การ จัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการวัสดุคงคลัง การจัดลำดับงาน และการซ่อมบำรุง

ความสำคัญของกระบวนการสร้างและองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลยุทธ์ การดำเนินงาน คือ การกำหนดทิศทางในการสร้างและบริหารระบบการดำเนินงานของกิจการ เพื่อให้การตัดสินใจต่างๆ มีความเป็นเอกภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มี จุดมุ่งหมายชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะทำให้กิจการมีความได้เปรียบในการแข่งขันและ สามารถอยู่รอดประสบความสำเร็จในธุรกิจ

สรุป คุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่ ต้องการ โดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด โดยสามารถอธิบาย พัฒนาการของแนวคิดด้านคุณภาพของนักคิดด้านการจัดการคุณภาพโดยสามารถแบ่งได้ 4 ระดับ ได้แก่

1) เหมาะสมกับมาตรฐาน (Fitness to Standard) การกำหนดคุณภาพตามมาตรฐาน จะเป็นการกำหนดคุณภาพตามความต้องการของผู้ออกแบบ โดยผู้ควบคุมคุณภาพจะทดสอบว่า ผลิตภัณฑ์เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ และพยายามรักษาคุณภาพจากการตรวจสอบใน กระบวนการผลิต

2) เหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย (Fitness to Use) การสร้างสินค้าหรือบริการที่มี คุณภาพ และตอบสนองความต้องการใช้งาน จะมีความละเอียดอ่อนในการดำเนินงานที่ทุก กระบวนการในการผลิต โดยการบริการจะต้องเชื่อมโยงและสร้างคุณค่าในการใช้งานแก่ลูกค้า โดยศึกษาความต้องการ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจอยู่เสมอ

3) เหมาะสมกับต้นทุน (Fitness to Cost) ผู้ที่ผลิตสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพสูง และต้นทุนต่ำจะสามารถกำหนดราคาที่เหมาะสม และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในรูปแบบที่ หลากหลาย โดยเฉพาะกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ซึ่งผู้ผลิตจะใช้เทคนิค

การบริหาร กระบวนการ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดความผิดพลาด และอุปสรรคในการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด

4) เหมาะสมกับความต้องการที่แฝงเร้น (Fitness to Latent Requirements)

องค์การคำธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ไม่เพียงแต่จะต้องสร้างสินค้าและบริการในรูปแบบเดิม แต่จะต้องศึกษา ค้นหา และนำเสนอความต้องการที่ลูกค้ายังไม่ตระหนัก ซึ่งจะสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างความชื่นชมจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จให้แก่ธุรกิจ (ที่มา: ดัดแปลงจาก Tenner, Arthur R. and Detoro, Irving J. Total Quality Management : three steps to continuous, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing company, Inc., 1992)

2.4 ด้านนวัตกรรม

นวัตกรรม คือ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ ผนวกกับความพากเพียรอดสาหัสได้รังสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ออกมาในโลกอยู่ตลอดเวลา เราเรียกสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ว่า “นวัตกรรม” นวัตกรรมตรงกับคำว่า “Innovation” ในภาษาอังกฤษ โดยที่ในภาษาอังกฤษคำกริยาว่า Innovate นั้นมีรากศัพท์มาจากคำภาษาละตินว่า Innovare ซึ่งแปลว่า “To Renew” หรือ “ทำขึ้นมาใหม่” คนทั่วไปมักจะเข้าใจผิด คิดว่านวัตกรรมเป็นคำที่เกี่ยวข้องเฉพาะสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในวงการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ได้มีผู้ที่ให้ความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” ไว้ดังนี้

Thomas Hughes (1987 อ้างถึงใน ภาณุ ลิ้มมานนท์ 2546) ได้ให้ความหมายของ “นวัตกรรม” ว่าเป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนาเป็นขั้น ๆ แล้ว เริ่มตั้งแต่การคิดค้น (Invention) การพัฒนา (Development) ซึ่งอาจจะเป็นไปในรูปของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project) แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

Morton J.A (1971 อ้างถึงใน ภาณุ ลิ้มมานนท์ 2546) ให้ความหมาย “นวัตกรรม” ว่าเป็นการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง (Renewal) ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์การนั้น ๆ นวัตกรรมไม่ใช่การขัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนา

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2533: 14) ได้ให้ความหมาย “นวัตกรรม” ไว้ว่า หมายถึง วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่แปลกไปจากเดิม โดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมาหรือ

มีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสม และสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลองพัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีในทางปฏิบัติ ทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) ได้กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมในองค์การสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation)

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จำเป็นต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพัฒนาคุณสมบัติ และลักษณะผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบการสร้าง การทดสอบ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Management) ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้ เช่น เครื่องยนต์แบบไฮบริดที่ประหยัดน้ำมันและลดมลภาวะของบริษัทฮอนด้าและโตโยต้า

2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ต้องอาศัยความรู้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบและส่วนเชื่อมต่อระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้ กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการปฏิบัติงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3) นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้นองค์การจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบ โครงสร้างเดิมขององค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารองค์การในลักษณะที่บุคคลในองค์การปฏิบัติงาน โดยมี 2 สายบังคับบัญชาพร้อมกัน คือ สายการบังคับบัญชาพร้อมที่เป็นงานประจำกับสายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ ดังที่เรียกว่าองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) ที่ได้รับความนิยมใน ค.ศ. 1970 หรือการใช้ดุลดัชนี (Balance Scorecard) ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

Johne and Snelson (1990 อ้างถึงใน ภาณุ ลิ้มมานนท์ 2546) กล่าวว่า หัวใจแห่งความสำเร็จขององค์การในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้น เกิดจากการที่สมาชิกทุกคนในองค์การต้องมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันของบริษัทอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญและการบริหารจัดการที่เน้นตัวผลิตภัณฑ์มากกว่าหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่

เสมอว่านวัตกรรมและความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันและการเรียนรู้จากความผิดพลาด หรือลองถูกลองผิดนั้น สุดท้ายจะพัฒนาไปสู่ระบบที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่คู่แข่งชั้นยากที่จะเลียนแบบ

ส่วนการพัฒนาวัตกรรมการกระบวนการที่จะนำไปสู่ศักยภาพในการแข่งขันนั้น เฮส์ และคณะ (Hayes et al., 1988 อ้างถึงใน ภาณุ ลิขิตมานนท์ 2546) ให้พิจารณาในลักษณะ 2 แนวทาง คือ ด้านโครงสร้างหลักของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความได้เปรียบในสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรและสาธารณูปโภคอื่น ๆ ส่วนด้านโครงสร้างพื้นฐานของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ การจัดรูปแบบของกิจการ นวัตกรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ระบบควบคุมและประกันคุณภาพสำหรับนวัตกรรมการบริหารจัดการ

Drucker P. (1995 อ้างถึงใน ภาณุ ลิขิตมานนท์ 2546) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งสร้างสรรค์มิติใหม่ของผลงาน ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความเข้าใจ และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ากับกิจกรรมหรือธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและยังรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรอีกด้วย จะเห็นได้ว่าการจัดการนวัตกรรมนั้น จะต้องอาศัยความรู้ และการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

Garvin D. (1993 อ้างถึงใน ภาณุ ลิขิตมานนท์ 2546) กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรมนั้น จะต้องอาศัยความรู้ และการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อที่จะมาผลิตเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้จะมาจากความคิดของคนในองค์กรด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรง หรือหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะเป็นความได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน และหากได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบ่งปันข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือมีการพัฒนาความรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำเอาความรู้จากบุคลากรเหล่านี้มาประกอบกัน ก็จะสามารถทำให้เกิดกรอบแนวคิดสร้างสรรค์ได้รวดเร็วเป็นผลทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรดังกล่าวคือลักษณะของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)" (Lussier and Christopher 2004)

องค์ประกอบเรื่องของนวัตกรรมนั้น Hill และ Jones เห็นว่าควรได้รับการให้ความสำคัญมากที่สุดในบรรดาองค์ประกอบของความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า หมายถึง การมีสิ่งประดิษฐ์คิดค้นและวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้ธุรกิจมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Uniqueness) การมีนวัตกรรมที่ดีและได้รับการยอมรับจากลูกค้า จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์และทำให้งานบริการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านของการมีโครงสร้างต้นทุนและความสามารถในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ที่สูงกว่าได้ การพัฒนาเพื่อนำไปสู่วัตกรรมการนั้น อาจกระทำได้หลายรูปแบบ คือ

การพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การออกแบบ และรวมถึงราคา นวัตกรรมนั้นสามารถลอกเลียนแบบได้ยากกว่าองค์ประกอบส่วนอื่น ๆ ของความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและจะใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าคู่แข่งจะสามารถลอกเลียนแบบได้ จนถึงเวลานั้นธุรกิจมีเวลานานมากพอที่จะสร้างความจงรักภักดีกับตราสินค้า (Brand Royalty) และพัฒนาไปเกินกว่าคู่แข่งจะตามทันได้ (ชนชัย ชมจินดา 2545: 200)

ตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านข้างต้นพอสรุปความหมายของนวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใหม่ ๆ ไม่เพียงแต่เป็นสิ่งในวงการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเท่านั้น ซึ่งอาจได้มาจากการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ หรือปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมหรือเป็นที่เชื่อถือ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ การจัดการ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน นวัตกรรมนั้นต้องลอกเลียนแบบได้ยากและใช้เวลานานกว่าที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้

2.5 ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

การสนองตอบความต้องการของลูกค้าในวันจะได้รับการมองถึงความสำคัญมากขึ้นโดยลำดับ ธุรกิจซึ่งทำหน้าที่ในองค์ประกอบส่วนนี้ได้ดี จะต้องมีความสามารถที่ดีกว่าคู่แข่งในการระบุความต้องการของลูกค้า ในภาวะปัจจุบันลักษณะความต้องการของลูกค้าจะแตกกลุ่มตัวเองออกไปเป็นกลุ่มเล็ก ๆ และแต่ละกลุ่มก็มีความต้องการที่จะให้ธุรกิจทำการสนองตอบความต้องการเฉพาะกลุ่มตนด้วย การมุ่งสนองตอบความต้องการของลูกค้าโดยหลักการที่ยอมรับกันในปัจจุบัน ไม่เพียงแต่จะต้องพยายามตอบสนองในด้านคุณค่าที่เกิดผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่จะต้องทำการตอบสนองให้เกินความคาดหวังของลูกค้าอีกด้วย อันหมายถึงต้องมองในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อีกด้วย (ชนชัย ชมจินดา 2545: 201-203)

ในส่วนของการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน มีข้อพึงสังเกตเพิ่มเติม 3 ประการดังนี้

- 1) ความได้เปรียบนั้นต้องชัดเจนและเน้นทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งใกล้เคียงตัวที่เราแข่งขันอยู่
- 2) เป็นความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันซึ่งมองจากด้านลูกค้าหรือการยอมรับจากลูกค้าเป็นหลัก
- 3) เป็นความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันซึ่งจะสามารถครองสถานภาพนั้นได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน

การรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนจะอยู่ที่การลงทุน เพื่อเสริมสร้างและรักษาไว้โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เป็นด้านหลัก และขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญในส่วนของทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่สัมผัสได้ เช่น เทคโนโลยีและกระบวนการผลิต เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และตลอดจนถึงการมีระบบการออกแบบและระบบการปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ในกระบวนการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ สำหรับทรัพยากรที่สัมผัสไม่ได้ เช่น ภาพพจน์ ตราสินค้า และชื่อเสียงนั้นก็ต้องให้ความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน

อีกส่วนหนึ่งที่ต้องตระหนักอย่างยิ่งคือการมีมุมมองด้านลูกค้า ไม่ใช่จากการมองด้านธุรกิจของเราเองในส่วนประเด็นที่ต้องพิจารณาเรื่องความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากมุมมองด้านลูกค้าอาจพิจารณาได้จากการเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นซึ่งต้องนำเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งลูกค้าใช้พิจารณาในการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ การเปรียบเทียบเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งลูกค้ายอมรับโดยเปรียบเทียบระหว่างคู่แข่งกันใกล้ตัวที่สุดกับตัวธุรกิจเอง จะทำให้ได้ภาพที่ชัดเจนว่าธุรกิจเรามีความเหนือกว่าคู่แข่งหรือไม่ ประเด็นที่ต้องเน้นไว้ ณ ที่นี้คือ ต้องเป็นอะไรหรือสิ่งซึ่งลูกค้าเห็นและยอมรับด้วย มิใช่ธุรกิจเป็นผู้พิจารณาและสรุปเองจากมุมมองของฝ่ายบริหารเองเท่านั้น และควรจะต้องนำเกณฑ์ที่แตกต่างของส่วนตลาดอื่นมาร่วมพิจารณาด้วย เพราะในอนาคตอาจมีความจำเป็นที่จะต้องขยายไปสู่ส่วนตลาดส่วนอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

การตอบสนองอย่างรวดเร็วจะมีหลายรูปแบบ ซึ่งมีความหมายมากกว่า การสร้างความแตกต่าง แม้ว่า 2 สิ่งนี้จะมีความสอดคล้องกันอย่างเห็นได้ชัด

การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หมายถึง การมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของการบริหาร ผู้บริหารในธุรกิจปัจจุบันจำนวนมากรู้ว่าการเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือการเสนอสินค้าที่มีลักษณะพิเศษเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอเสียแล้ว พวกเขาต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วด้วย การตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น

ข้อได้เปรียบของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายอย่างดังนี้

1) การพัฒนาสินค้าใหม่ (Developing new products) รูปแบบที่เห็นอย่างชัดเจนของการตอบสนองอย่างรวดเร็วคือ เวลาที่บริษัทใช้ไปในการพัฒนาสินค้าใหม่ ตัวอย่าง บริษัท AT&T ใช้เวลาในการออกแบบโทรศัพท์ที่ใหม่ลดลงจาก 2 ปี เหลือเพียง 1 ปี ซึ่งมีผลทำให้บริษัทมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่พัฒนาสินค้าช้ากว่า

2) สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งลูกค้า (Customizing product) ความเร็วที่บริษัทสามารถผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าด้วยการเพิ่มความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีการผลิต

สมัยใหม่ เช่น บริษัท General Electric ปัจจุบันใช้เวลา 3 วันผลิตกล่องวงจรไฟฟ้าของอุตสาหกรรม ตามคำสั่งของลูกค้า ซึ่งเมื่อก่อนต้องใช้เวลาถึง 3 สัปดาห์

3) การปรับปรุงสินค้าที่ยังจำหน่ายอยู่ (Improving existing products) ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บริษัทชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์จนประสบความสำเร็จนั้น คือ มีการ Upgrade สินค้าอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว

4) การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อ (Delivery of ordered products) บริษัท ผู้ผลิตชุดกีฬาจากประเทศอิตาลีชื่อ Benetton ได้ประสบความสำเร็จอย่างมากด้วยการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าทั่วโลกได้ภายใน 7 วัน ความรวดเร็วนี้ทำให้ลูกค้าของสินค้า Benetton สามารถที่จะปรับแนวโน้มที่ไม่คาดหมายของแฟชั่นได้อย่างทันทั่วถึง

5) การปรับความพยายามทางการตลาด (Adjusting marketing efforts) บริษัท ผู้ผลิตเบียร์ชั้นนำของอเมริกาชื่อ Budweiser ได้เข้าไปจำหน่ายในตลาดเบียร์ของประเทศอังกฤษในเวลาเดียวกันกับเบียร์ชั้นนำของออสเตรเลียชื่อ Elder อย่างไรก็ตาม เบียร์ Elder สามารถปรับตัวในตลาดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และล้ำหน้ากว่าเบียร์ Budweiser เนื่องจากหลายปีหลังจากการเข้าไปในตลาดอังกฤษ การรณรงค์การโฆษณาของเบียร์ยังคงเป็นอเมริกัน แต่เบียร์ Elder ระยะเวลาเริ่มแรกใช้สไตล์ของออสเตรเลียแท้ ๆ แต่ต่อมาได้เปลี่ยนไปเป็นสไตล์แบบผู้ดีอังกฤษ

6) การตอบคำถามของลูกค้า (Answering customer questions) ความสะดวกและง่ายในการได้รับคำตอบ สามารถเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ เช่น การพิจารณาเงินกู้ให้แก่ลูกค้าของธนาคารซึ่งสามารถลดเวลาอนุมัติสินเชื่อรถยนต์จาก 3 วัน เหลือเพียง 30 นาที

“การตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว” เป็นเครื่องมือหรือกลไกชนิดหนึ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แนวคิดของเครื่องมือดังกล่าว ได้แก่ (ชุมพร คุรุวิวัฒน์ 2545:24)

1) การดำเนินงานที่ทำให้ผลผลิตของการดำเนินงานหรือสินค้าและบริการสามารถนำไปสู่ลูกค้าได้ตรงตามความต้องการและส่งมอบตรงตามกำหนด

2) การก่อให้เกิดแนวปฏิบัติและการดำเนินการอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด

3) การที่จะสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วภายใต้สภาพแวดล้อมที่ทุกฝ่ายในองค์กรต้องมีความเชื่อใจกันอย่างมาก มีการเปิดเผยข้อมูลที่แท้จริง และมีความร่วมมือร่วมใจกัน

4) ความต้องการในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานสูงทุกขั้นตอนและยอมรับความผิดพลาดได้บ้าง เพื่อให้สินค้าเป็นที่ต้องการของลูกค้า เป็นต้น

ประเด็นสำคัญประกอบการพิจารณา “การตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว” ได้แก่

1) การควบคุมคุณภาพ เนื่องจากการสนองต่อความต้องการของลูกค้าโดยเร็ว หรือ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ต่อการปฏิบัติงาน หลักการเบื้องต้นต้องกำหนดในเรื่องการควบคุมคุณภาพเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้มีการควบคุมคุณภาพในเรื่องต่าง ๆ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น

(1) การวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน (Strategic Plan) ให้มีประสิทธิภาพ

(2) การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีระเบียบ

(3) การกำหนดหรือการจัดให้มีระบบฐานข้อมูล (Date based) อย่างเพียงพอ

(4) การเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานการสื่อสาร

2) การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สร้างความสำเร็จในการตอบสนองความจำเป็นที่ต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการเรียนรู้หรือการนำเทคนิคใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน การสื่อสารที่สำคัญทำให้เกิดการส่งผ่านและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารถึงลูกค้าได้ตรงตามความต้องการและรวดเร็ว รวมทั้งตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง

3) ความมีส่วนร่วมหรือการประสานความร่วมมือ สิ่งสำคัญอีกประการเพื่อให้การตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันความต้องการ

นอกจากการพิจารณาในเรื่องคุณภาพและการสื่อสารแล้ว ต้องมีการประสานความร่วมมือให้เกิดมีการทำงานร่วมกัน มีความเห็นและการตัดสินใจร่วมกัน มีการเชื่อใจและเชื่อมั่นระหว่างผู้ร่วมงาน ทั้งผู้ให้ข้อมูลและผู้รับข้อมูล รวมถึงการต้องร่วมแบ่งปันการให้ความรู้ซึ่งกันและกัน

ประโยชน์ที่องค์กรหรือหน่วยงานจะได้รับจากกลไกตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ได้แก่

1) ทำให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของงานได้โดยเร็ว ทันกาล

2) สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกอันก่อให้เกิด

ผลตอบแทนสูงสุดแก่องค์กร

3) ช่วยลดความสูญเปล่าหรือความเสียหายที่เกิดจากความล่าช้า

4) เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

ตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านข้างต้นพอสรุปความหมายของการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการระบุและเข้าใจความ

ต้องการของลูกค้า ซึ่งในปัจจุบันแตกกลุ่มออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องตระหนักในมุมมองของลูกค้าไม่ใช่มองจากธุรกิจของตนเอง โดยนำเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งลูกค้าประเมินคุณค่าที่พวกเขาต้องการและได้รับการตอบสนอง นอกจากนี้ ยังต้องนำเกณฑ์ที่แตกต่างของส่วนตลาดอื่นมาร่วมพิจารณาด้วย เนื่องจากโอกาสในการขยายไปสู่ส่วนตลาดอื่นในอนาคตนั่นเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรพัฒนาองค์การให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วซึ่งนับเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญและเหนือกว่าคู่แข่งอื่นอีกประการหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหรือความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจใด ๆ ควรจะต้องดำเนินการโดยใช้องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันเป็นเครื่องมือไปสู่จุดหมายเป็นด้านหลัก องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งหากสามารถดำเนินการไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยคู่แข่งไม่สามารถที่จะเปรียบเทียบและทำเลียนแบบเดียวกันได้ในระยะเวลาอันสั้น ก็จะทำให้ธุรกิจนั้นเกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเหมือนเช่นตัวอย่างบริษัทอื่น ๆ ในขณะเดียวกันการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนจะเน้นการลงทุน การพัฒนาและการสร้างเสริมในด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะการมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ซึ่งมีปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นแรงสนับสนุน จะทำให้เกิดความยั่งยืนในความได้เปรียบที่เกิดขึ้น และยากต่อการทำเลียนแบบโดยคู่แข่งเป็นอย่างยิ่ง

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิญญา จินตมณี (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์ในการแข่งขัน กรณีศึกษา : บริษัทบางจากปิโตรเลียม” ผลการวิจัย พบว่า บริษัทมีการวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันการขยายตัวในแนวราบในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ การลงทุนในธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ ธุรกิจค้าปลีกสินค้าชุมชนในปั้มน้ำมัน การขยายตัวในแนวตั้งในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมีการกระจายตัวไปข้างหน้า คือ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ด้วยโครงการปั้มน้ำมันชุมชน และสถานีบริการน้ำมันที่ทันสมัย การกระจายตัวไปข้างหน้า ด้วยโครงการแก๊สโซฮอลล์ ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ลดต้นทุนการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ กลยุทธ์คงตัว คือ การพัฒนารูปแบบการบริการของปั้มน้ำมันสะดวกและทันสมัย เช่น ปั้มน้ำมันที่มีบริการอินเตอร์เน็ต ปั้มน้ำมันที่ผู้บริโภครสามารถเติมน้ำมัน ได้เอง เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมและเพิ่ม

จินตนา ใจเอื้อ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นองค์การคุณภาพกรณีศึกษา : บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัย พบว่า 1) ผล

การดำเนินธุรกิจค้าปลีก ร้านสะดวกซื้อ ด้านกำไร ต้นทุน และค่าใช้จ่าย พบว่า บริษัทมีกำไร ต้นทุน และค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น แต่เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนขายและต้นทุนจากการให้บริการต่อรายได้จากการขายสุทธิและบริการของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ พบว่า สัดส่วนลดลง บริษัทสามารถทำยอดขายได้ดีจากการที่ยอดขายเฉลี่ยต่อวันต่อร้านที่เพิ่มขึ้น 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยนำเครื่องมือบริหารจัดการ BSC มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการที่ 7-Eleven นำเครื่องมือบริหารจัดการ BSC มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และบริการงานทำให้สามารถผ่านวิกฤตเศรษฐกิจ และเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขันจนเป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกร้านสะดวกซื้อที่มีเครือข่ายมากที่สุดในประเทศไทย ซึ่งพบว่า การนำเครื่องมือ BSC มาใช้ในองค์การส่งผลดีต่อวัฒนธรรมองค์การ มุ่งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีม ตลอดจนทำให้เกิดการเติบโตของร้านสาขาอย่างต่อเนื่อง และลดจุดอ่อนในกระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์และเป้าหมายให้มีความชัดเจนสอดคล้องกันทุกระดับภายในองค์การ

วีระ ว่องมงคลเดช (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “โครงสร้างตลาดและกลยุทธ์

การแข่งขันของธุรกิจโรงแรม : กรณีศึกษา อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์” ผลการวิจัย พบว่า โรงแรมมีโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยราย มีการกระจุกตัวสูงในระยะเวลา 6 ปีที่ผ่านมา มีผู้นำตลาดเพียง 4-5 ราย ได้แก่ โรงแรมโซฟิเทลเซ็นทรัลหัวหินริสอร์ท โรงแรมฮิลตันหัวหินริสอร์ทแอนด์สปา โรงแรมหัวหินแมริออทริสอร์ทแอนด์สปา โรงแรมอันดามันตราวิสอร์ทแอนด์สปาหัวหิน และโรงแรมไฮแอทริเจนซ์หัวหิน โดยการกระจุกตัว Concentration Ratio, Herfindahl-Hirschman Index, Comprehensive Concentration Index และ Entropy Index พบว่า ดัชนี 3 ตัวแรก มีค่ากระจุกตัวค่อนข้างต่ำ แสดงว่ามีการแข่งขันกันสูง และมีเพียงค่าการกระจุกตัวแบบ Entropy Index เท่านั้นที่มีการกระจุกตัวอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตลาดเป็นลักษณะการแข่งขันตลาดธุรกิจโรงแรมในอำเภอหัวหิน จะเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างกันไม่มากนัก แต่จะแตกต่างกันที่การให้บริการและรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงแรมเอง ที่มีการส่งเสริมการขายหรือโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ ผู้การรับรู้ของนักท่องเที่ยว รวมทั้งการใช้ช่องว่างทางการจัดจำหน่าย โดยผ่านเครือข่ายตัวแทนต่าง ๆ ผู้การรับรู้ของนักท่องเที่ยว รวมทั้งการใช้ทางการจัดจำหน่าย โดยผ่านเครือข่ายตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ หากพิจารณาในด้านราคาก็ไม่ปรากฏว่ามีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากนัก การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของราคาจะไม่ส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการมากนัก ดังนั้นการแข่งขันจะอยู่ในรูปการแข่งขันที่ไม่ใช่ราคา เช่น การแข่งขันกันในเรื่องของการบริการและการมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดความประทับใจ ซึ่งการบริการเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการตัดสินใจเลือกใช้บริการของกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน

จักรกริช เจียมกฤติกุล (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันธุรกิจจักรยาน : ศึกษาเฉพาะธุรกิจจักรยานจังหวัดตรัง” ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันธุรกิจจักรยานจังหวัดตรังต้องอาศัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนี้ คือ 1) กลยุทธ์การเติบโต โดยใช้กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันและการพัฒนาองค์การให้เกิดศักยภาพในการดำเนินงาน (1) การเจริญเติบโตแบบรวมตัวเป็นการขยายการดำเนินงานกิจการ โดยรวมตัวกับกิจการจักรยานที่เป็นเครือญาติกันในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง (2) การเจริญเติบโตแบบ Concentric Diversification เป็นการสร้างการเติบโตด้วยการเพิ่มสินค้าหรือบริการใหม่ที่สอดคล้องกับสินค้าและบริการที่มีอยู่ 2) กลยุทธ์ความแตกต่างเป็นการสร้างความแตกต่างโดยการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อสินค้าและสร้างความแตกต่างในด้านการบริการ 3) กลยุทธ์ด้านการผลิตกิจการมีการวางแผนในการสั่งซื้อสินค้าและขบวนการผลิตใหม่ เพื่อให้กิจการลดการเสียโอกาสในการขาย 4) กลยุทธ์ด้านการตลาด เริ่มตั้งแต่การแบ่งตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (STP) การพิจารณาส่วนประสมทางการตลาด (4P) โดยมุ่งเน้นในด้านการส่งเสริมการตลาด โดยวางแผนร่วมกับเทศบาลจังหวัดในการจัดงาน 5) กลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นการใช้กลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมของกิจการ

เอกชัย สุนันท์ชัย และคณะ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ศักยภาพการแข่งขันตามแบบจำลองโช้คุณค่าของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง” ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดมีศักยภาพการแข่งขันตามแบบจำลองโช้คุณค่าทั้งในกิจกรรมหลักและในกิจกรรมสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับตรงตามเป้าหมาย 2) รูปแบบระบบการบริหารและการจัดการด้านผลิตที่แตกต่างกัน มีผลต่อศักยภาพการแข่งขันตามแบบจำลองโช้คุณค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) รูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจและลักษณะการลงทุนของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อศักยภาพการแข่งขันตามแบบจำลองโช้คุณค่า 4) ศักยภาพการแข่งขันตามแบบจำลองโช้คุณค่าในกิจกรรมหลักและในกิจกรรมสนับสนุนในส่วนโครงสร้างพื้นฐานขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขันในกิจกรรมหลัก โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 133 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน จากจำนวนประชากร 133 คน ซึ่งทำการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีรายละเอียดในการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ (Yamane 1973) ดังนี้

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

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = จำนวนประชากรที่ในการศึกษา
 e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

ดังนั้น

$$n = \frac{133}{1 + 133 (0.05)^2}$$

$$= 99.81238 \text{ หรือประมาณ } 100 \text{ คน}$$

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยทำการสุ่มตัวอย่างกับประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความร่วมมือและสะดวกที่จะตอบแบบสอบถาม จำนวน 120 ฉบับ และได้รับคืนมา จำนวน 115 ฉบับ แล้วนำมาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์ที่สุดจำนวน 100 ฉบับ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)” เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุในการทำงานกับองค์กร ระดับรายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และหน่วยงานต้นสังกัด

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กร จำนวน 22 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ข้อที่	1 – 8
กลยุทธ์ด้านการจัดการการองค์การแห่งการเรียนรู้	ข้อที่	9 – 16
กลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กร	ข้อที่	17 – 22

ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งระดับของความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ

องค์กรมีการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด	มีค่าคะแนน	5
องค์กรมีการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก	มีค่าคะแนน	4
องค์กรมีการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง	มีค่าคะแนน	3
องค์กรมีการดำเนินงานในเกณฑ์ระดับน้อย	มีค่าคะแนน	2
องค์กรมีการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ระดับน้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1

เกณฑ์คะแนนที่ใช้ในการแปลความหมายกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยตามแบบของเบสท์ (Best 1970:175) ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	องค์กรมีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	องค์กรมีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	องค์กรมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	องค์กรมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	องค์กรมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท ผลิตภัณฑ์ ราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จำนวน 18 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

ด้านประสิทธิภาพ	ข้อที่	23 – 26
ด้านคุณภาพ	ข้อที่	27 – 30
ด้านนวัตกรรม	ข้อที่	31 – 35
ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	ข้อที่	36 – 40

เกณฑ์คะแนนที่ใช้ในการแปลความหมายกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยตามแบบของเบสท์ (Best 1970:175) ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	มีความสามารถในการแข่งขันในระดับต่ำมาก
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	มีความสามารถในการแข่งขันในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	มีความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	มีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงมาก

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้ คือ

1) การหาความเที่ยงตรง นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบแนะนำและนำมาปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นนำแบบสอบถามฉบับที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง

2) การหาความเชื่อถือได้ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายไปทดสอบกับประชากรที่มีความคล้ายคลึงกัน แล้วจึงนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการศึกษาได้

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 1 เดือน โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

4.1 ผู้ศึกษาขออนุญาตเก็บข้อมูลในองค์การที่ศึกษา และขอความร่วมมือจากพนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยวิธีการใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 2 อาทิตย์ระหว่างวันที่ 1-31 สิงหาคม 2553 โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 115 ฉบับ

4.2 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์มาเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 100 ฉบับ ต่อจากนั้นได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมากำเข้าสู่ระบบการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างนำมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

5.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นำมาหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

5.3 ระดับความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร นำมาหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

5.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t – test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

5.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) โดยใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson 's Correlation Coefficient) เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่อยู่ในมาตรการวัดระดับ Interval หรือ Ratio Scale ค่าที่ได้เรียกว่า "สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์" โดยปกติจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง 1.00

- ถ้ามีค่าคิดลบหมายความว่า ตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
 - ถ้ามีค่าเป็นบวกหมายความว่า ตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
 - ถ้ามีค่าเป็น 0 หมายความว่าตัวแปร 2 ตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน
- โดยใช้เกณฑ์การวัดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

(กัลยา วานิชบัญชา 2544: 311)

0.81 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
0.61 - 0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.41 - 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.21 - 0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.01 - 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)” โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 3 ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง

SD แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

t แทน สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

F แทน สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

α แทน ค่าความน่าจะเป็น (Probability) ที่แสดงระดับนัยสำคัญทางสถิติ

* แทน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

LSD แทน Least Significant Difference

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา อายุในการทำงานกับองค์กร ระดับรายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และ หน่วยงานต้นสังกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

n = 100		
ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	48	48.00
หญิง	52	52.00
รวม	100	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	20	20.00
30-40 ปี	52	52.00
41-50 ปี	21	21.00
มากกว่า 50 ปี	7	7.00
รวม	100	100.00
สถานภาพการสมรส		
โสด	45	45.00
สมรส	51	51.00
หย่าร้าง / แยกกันอยู่	4	4.00
หม้าย	0	0.00
รวม	100	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	10	10.00
ปริญญาตรี	59	59.00
ปริญญาโท	31	31.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

n = 100

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	100	100.00
อายุในการทำงานกับองค์กร		
ต่ำกว่า 2 ปี	19	19.00
2-5 ปี	24	24.00
6-9 ปี	33	33.00
มากกว่า 9 ปี	24	24.00
รวม	100	100.00
ระดับรายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	12	12.00
20,001 – 30,000 บาท	40	40.00
30,001 – 40,000 บาท	25	25.00
40,001 ขึ้นไป	23	23.00
รวม	100	100.00
ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	62	62.00
หัวหน้างาน	15	15.00
ผู้บริหารระดับต้น	22	22.00
ผู้บริหารระดับกลาง	1	1.00
ผู้บริหารระดับสูง	0	0.00
รวม	100	100.00
หน่วยงานต้นสังกัด		
ฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน	17	17.00
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	32	32.00
ฝ่ายการเงิน	24	24.00
ฝ่ายบริหารองค์กร	27	27.00
รวม	100	100.00

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00

ด้านอายุ กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 30-40 ปี มากที่สุด จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 รองลงมามีอายุ 41-50 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 และน้อยที่สุดมีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00

ด้านสถานภาพการสมรส กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 51.00 รองลงมามีสถานภาพโสด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 และน้อยที่สุดมีสถานภาพหย่าร้างหรือแยกกันอยู่ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00

ด้านระดับการศึกษาสูงสุด กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรีโท จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 และน้อยที่สุดมีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ด้านอายุในการทำงานกับองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีอายุงาน 6-9 ปี มากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 รองลงมามีอายุงาน 2-5 ปี และมากกว่า 9 ปี ในจำนวนที่เท่ากัน คือ 24 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 และน้อยที่สุดมีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00

ด้านระดับรายได้ต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท มากที่สุดจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมามีรายได้ 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และน้อยที่สุดมีรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00

ด้านตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 รองลงมามีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้น จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 และน้อยที่สุดมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

และในส่วนของหน่วยงานต้นสังกัด กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาธุรกิจมากที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมาปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารองค์กร จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 และน้อยที่สุดปฏิบัติงานในฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00

ส่วนที่ 2 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้า ราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) ด้านภาวะการนำขององค์การ รวมทั้งปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.2 – 4.5

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้า
ราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกรายข้อ

n = 100			
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	SD	ระดับ การดำเนินงาน
1. ปัจจุบันท่านเห็นว่าวิธีการสรรหาทรัพยากรบุคคลขององค์การสามารถคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของขนาด	3.63	0.72	มาก
2. บุคลากรขององค์การที่คัดสรรตามนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว เป็นผู้สมบูรณ์พร้อมด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม	3.73	0.69	มาก
3. องค์การได้กำหนดโครงสร้างองค์การและบรรยากาศที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	3.53	0.69	มาก
4. ท่านคิดว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน และมีความเป็นธรรมกับท่าน	3.48	0.70	มาก
5. ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้	3.64	0.59	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

n = 100			
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	SD	ระดับ การดำเนินงาน
6. องค์กรของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม	3.56	0.78	มาก
7. องค์กรมีระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน	3.71	0.89	มาก
8. การมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรนี้ มีการคำนึงถึงประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญ	3.72	0.74	มาก
รวม	3.63	0.54	มาก

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรขององค์กรที่คัดสรรตามนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว เป็นผู้สมบูรณ์พร้อมด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$) รองลงมา คือ การมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรนี้ มีการคำนึงถึงประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.72$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านและมีความเป็นธรรมกับท่าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.48$)

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้า
ราชนิวรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายข้อ

n = 100			
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	SD	ระดับ การดำเนินงาน
9. องค์การมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็น สังคมที่มีการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ ระหว่างกันของหน่วยงานและบุคลากร	3.50	0.77	มาก
10. องค์การได้จัดงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรมใน การส่งเสริม การพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.92	0.82	มาก
11. องค์การมีหน่วยงานดูแลด้านการจัดการแหล่ง ความรู้อย่างเป็นระบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึง และใช้ข้อมูล ได้ตลอดเวลา	3.39	0.96	ปานกลาง
12. องค์การได้ให้ความสำคัญ และมีนโยบายเน้น การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และสามารถ ตอบสนองต่อความต้องการในยุค IT ได้อย่าง ชัดเจน	3.66	0.74	มาก
13. องค์การของท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้กับองค์การอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม เดียวกันเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.33	0.83	ปานกลาง
14. ผู้บริหารขององค์การให้ความสำคัญกับ กิจกรรมการเรียนรู้ขององค์การ โดยสนับสนุนและ เข้าร่วมกิจกรรม อย่างเห็น ได้ชัดเจน	3.79	0.71	มาก
15. หากเพื่อนพนักงานในแผนกของท่านไม่ สามารถมาปฏิบัติงานได้ ท่านเชื่อว่ามีความพร้อม ด้านทักษะและความรู้เพียงพอที่จะทำงานแทนได้ ทันที	3.87	0.79	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	SD	ระดับ
			การดำเนินงาน
16. จากสภาพความเป็นจริงในองค์การ ท่านพบว่า พนักงานในองค์การมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยน ความรู้ ความเข้าใจด้านการทำงานระหว่างกัน	3.42	0.75	มาก
รวม	3.61	0.56	มาก

n=100

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.61$)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์การได้จัดงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรมในการส่งเสริมการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) รองลงมา คือ หากเพื่อนพนักงานในแผนกของท่านไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ ท่านเชื่อว่าจะมีความพร้อมด้านทักษะและความรู้เพียงพอที่จะทำงานแทนได้ทันที อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์การของท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับองค์การอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.33$)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้า
ราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะการนำขององค์กร จำแนกรายข้อ

n = 100			
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะการนำขององค์กร	\bar{X}	SD	ระดับ การดำเนินงาน
17. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในองค์กรของท่านให้ความสำคัญและกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.73	0.68	มาก
18. องค์กรได้ส่งเสริมและเปิดช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน เพื่อการพัฒนาองค์กร	3.50	0.73	มาก
19. การทำงานที่องค์กรของท่านเน้นการทำงานแบบกระจายอำนาจ และแบบเป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ	3.65	0.88	มาก
20. ท่านสามารถสร้างสรรค์การปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาคอยกำกับดูแลโดยใกล้ชิด	3.93	0.62	มาก
21. ท่านได้รับมอบหมายอำนาจตัดสินใจอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบที่ได้รับมอบ	3.54	0.67	มาก
22. ในองค์กรของท่าน ความคิดเห็นของบุคลากรที่ดี สามารถปฏิบัติได้จริง และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร จะได้รับการตอบรับจากผู้บริหารขององค์กรเสมอ	3.55	0.67	มาก
รวม	3.65	0.53	มาก

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะการนำขององค์กร พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กรในภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.65$)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถสร้างสรรค์การปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาคอยกำกับดูแลโดยใกล้ชิด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.93$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในองค์กรของท่านให้ความสำคัญและกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรได้ส่งเสริมและเปิดช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน เพื่อการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและรายด้าน

n = 100			
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	SD	ระดับ การดำเนินงาน
ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.63	0.54	มาก
ด้านการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.61	0.56	มาก
ด้านภาวะการนำขององค์กร	3.65	0.53	มาก
ภาพรวม	3.63	0.51	มาก

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านภาวะการนำขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.65$) รองลงมา คือ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.61$)

ส่วนที่ 3 ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 1) ด้านประสิทธิภาพ 2) ด้านคุณภาพ 3) ด้านนวัตกรรม และ 4) ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รวมทั้งความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.6 – 4.10

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านประสิทธิภาพ จำแนกรายข้อ

n = 100			
ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ	\bar{X}	SD	ระดับ ความสามารถ ในการแข่งขัน
23. ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านสามารถดำเนินการ โดยมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน	3.68	0.60	สูง
24. ประสิทธิภาพการดำเนินการของหน่วยงานของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรมที่ถือปฏิบัติกันอยู่	3.68	0.68	สูง
25. ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านสามารถจะปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย โดยมีต้นทุนที่ลดลง	3.49	0.61	สูง
26. ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านเห็นว่างานขององค์กรของท่านสามารถตอบสนองต่อลูกค้าด้วยความรวดเร็วเพิ่มขึ้นกว่าเดิม	3.53	0.63	สูง
รวม	3.60	0.49	สูง

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านประสิทธิภาพ พบว่าความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.60$)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ คือ (1) ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านสามารถดำเนินการโดยมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน และ (2) ประสิทธิภาพการดำเนินการของหน่วยงานของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรมที่ถือปฏิบัติกันอยู่ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.68$) รองลงมา คือ ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านเห็นว่างานขององค์กรของท่านสามารถตอบสนองต่อลูกค้าด้วยความรวดเร็วเพิ่มขึ้นกว่าเดิม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.53$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านสามารถจะปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย โดยมีต้นทุนที่ลดลง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.49$)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกรายข้อ

n = 100			
ความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ	\bar{X}	SD	ระดับ ความสามารถใน การแข่งขัน
27. คุณภาพการผลิตขององค์กรของท่านเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง	3.77	0.71	สูง
28. มีการเน้นควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในองค์กรของท่านให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากลหรือดีกว่าอยู่เสมอ	3.76	0.70	สูง
29. คุณภาพในเชิงผลผลิตที่ออกมาเป็นไปตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร	3.65	0.69	สูง
30. คุณภาพการผลิตขององค์กรของท่านเป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยทั่วไป	3.98	0.67	สูง
รวม	3.79	0.57	สูง

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.79$)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คุณภาพการผลิตขององค์การของท่านเป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยทั่วไปอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.98$) รองลงมา คือ คุณภาพการผลิตขององค์การของท่านเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.77$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ คุณภาพในเชิงผลผลิตที่ออกมาเป็นไปตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดขององค์การ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.65$)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านนวัตกรรม จำแนกรายข้อ

n = 100			
ความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม	\bar{X}	SD	ระดับ ความสามารถใน การแข่งขัน
31. องค์การของท่านให้ความสำคัญโดยจัดตั้งงบประมาณการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง	3.83	0.79	สูง
32. องค์การของท่านมีการนำนวัตกรรมในรูปแบบของกระบวนการ และ/หรือเทคนิควิธีการใหม่ๆ ออกใช้ เพื่อการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ	3.66	0.71	สูง
33. บุคลากรขององค์การเป็นผู้มีความพร้อมด้านความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถอย่างพอเพียงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์การ	3.75	0.69	สูง
34. มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	3.68	0.66	สูง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

n = 100			
ความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม	\bar{X}	SD	ระดับ
			ความสามารถในการแข่งขัน
35. นวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขององค์กรของท่านเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง	3.64	0.75	สูง
รวม	3.71	0.59	สูง

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านนวัตกรรม พบว่าความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.71$)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญโดยจัดตั้งงบประมาณการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.83$) รองลงมา คือ บุคลากรขององค์กรเป็นผู้มีความพร้อมด้านความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถอย่างพอเพียงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.75$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ นวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขององค์กรของท่านเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.64$)

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จำแนกรายข้อ

n = 100

ความสามารถทางการแข่งขัน ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	\bar{X}	SD	ระดับ ความสามารถใน การแข่งขัน
36. มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็น รูปธรรมและต่อเนื่อง	3.96	0.84	สูง
37. องค์กรมีช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า อย่างทั่วถึง หลากหลาย และชัดเจน	3.79	0.78	สูง
38. ลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรของท่าน	3.90	0.73	สูง
39. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีการแบ่งปันข้อมูลในการ ประสานงานของหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.70	0.82	สูง
40. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าใน องค์กรของท่านทำได้ดีเทียบเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง แข่งขัน	3.77	0.71	สูง
รวม	3.82	0.64	สูง

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.96$) รองลงมา คือ ลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรของท่าน อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.90$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมี

การแบ่งปันข้อมูลในการประสานงานของหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.70$)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและรายด้าน

n = 100			
ความสามารถทางการแข่งขัน	\bar{X}	SD	ระดับ
			ความสามารถในการแข่งขัน
ด้านประสิทธิภาพ	3.60	0.49	สูง
ด้านคุณภาพ	3.79	0.57	สูง
ด้านนวัตกรรม	3.71	0.59	สูง
ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	3.82	0.64	สูง
ภาพรวม	3.73	0.51	สูง

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.73$)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) รองลงมา คือ ด้านคุณภาพ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.79$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.60$)

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการศึกษาครั้งนี้ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน
2. ปัจจัยเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

1.1 เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ

ความสามารถทางการแข่งขัน	เพศ				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านประสิทธิภาพ	3.74	0.51	3.46	0.43	3.062	0.003*
ด้านคุณภาพ	4.00	0.56	3.60	0.52	3.732	0.000*
ด้านนวัตกรรม	3.86	0.62	3.57	0.53	2.520	0.013*
ด้านการตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้า	4.00	0.60	3.67	0.63	2.673	0.009*
ภาพรวม	3.90	0.51	3.58	0.46	3.332	0.001*

* $\alpha \leq 0.05$

n=100

ตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ ความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม และความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.2 อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ

ความสามารถทางการแข่งขัน	อายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		30-40 ปี		41-50 ปี		มากกว่า 50 ปี			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านประสิทธิภาพ	3.64	0.38	3.52	0.54	3.73	0.45	3.64	0.54	0.990	0.401
ด้านคุณภาพ	3.88	0.56	3.65	0.61	4.01	0.46	3.89	0.50	2.326	0.080
ด้านนวัตกรรม	3.69	0.54	3.64	0.67	3.93	0.41	3.66	0.43	1.300	0.279
ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	3.81	0.53	3.79	0.72	4.01	0.48	3.54	0.70	1.100	0.353
ภาพรวม	3.75	0.40	3.66	0.59	3.93	0.35	3.67	0.51	1.416	0.243

ตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3 สถานภาพการสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามสถานภาพการสมรส

n=100

ความสามารถทางการแข่งขัน	สถานภาพการสมรส						F	Sig.
	โสด		สมรส		หย่าร้าง / แยกกันอยู่			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านประสิทธิภาพ	3.49	0.50	3.66	0.48	3.94	0.13	2.591	0.080
ด้านคุณภาพ	3.70	0.63	3.85	0.53	4.00	0.41	1.127	0.328
ด้านนวัตกรรม	3.62	0.59	3.78	0.60	3.85	0.25	1.071	0.347
ด้านการตอบสนองต่อความ	3.77	0.71	3.87	0.59	3.90	0.20		
ต้องการของลูกค้า							0.307	0.736
ภาพรวม	3.65	0.53	3.80	0.50	3.92	0.23	1.234	0.296

ตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4 ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

n=100

ความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับการศึกษาสูงสุด						F	Sig.
	ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านประสิทธิภาพ	3.88	0.24	3.67	0.36	3.35	0.65	6.855	0.002*
ด้านคุณภาพ	4.13	0.34	3.86	0.42	3.55	0.78	5.299	0.007*
ด้านนวัตกรรม	3.80	0.25	3.79	0.43	3.54	0.85	1.909	0.154
ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	3.86	0.19	3.93	0.48	3.61	0.90	2.603	0.079
ภาพรวม	3.91	0.14	3.82	0.36	3.52	0.73	4.258	0.017*

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ และด้านคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านประสิทธิภาพ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

n=100

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
		$\bar{X}=3.88$	$\bar{X}=3.67$	$\bar{X}=3.35$
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	$\bar{X}=3.88$	-	-0.21	-0.53*
ปริญญาตรี	$\bar{X}=3.67$		-	-0.32*
ปริญญาโท	$\bar{X}=3.35$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านประสิทธิภาพ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และคู่ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีการศึกษาด้านต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ สูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท
ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษา
สูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

n=100

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	ต่ำกว่าระดับ ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
		$\bar{X}=4.13$	$\bar{X}=3.86$	$\bar{X}=3.55$
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	$\bar{X}=4.13$	-	-0.27	-0.58*
ปริญญาตรี	$\bar{X}=3.86$		-	-0.31*
ปริญญาโท	$\bar{X}=3.55$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขัน
ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด
แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ
คู่ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และคู่
ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มี
การศึกษาด้านต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถ
ทางการแข่งขันด้านคุณภาพ สูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

n=100

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวมรายคู่ (I-J)				
J \ I	I	ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
		$\bar{X}=3.91$	$\bar{X}=3.82$	$\bar{X}=3.52$
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	$\bar{X}=3.91$	-	-0.09	-0.39*
ปริญญาตรี	$\bar{X}=3.82$		-	-0.30*
ปริญญาโท	$\bar{X}=3.52$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และคู่ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีการศึกษาด้านต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม สูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

1.5 อายุในการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุในการทำงานกับองค์กร

n=100

ความสามารถทางการแข่งขัน	อายุในการทำงานกับองค์กร								F	Sig.
	ต่ำกว่า 2 ปี		2-5 ปี		6-9 ปี		9 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านประสิทธิภาพ	3.59	0.41	3.61	0.49	3.62	0.47	3.54	0.59	0.136	0.938
ด้านคุณภาพ	3.83	0.61	3.74	0.37	3.75	0.64	3.86	0.65	0.272	0.845
ด้านนวัตกรรม	3.72	0.37	3.81	0.47	3.68	0.72	3.65	0.66	0.320	0.811
ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	3.81	0.54	3.91	0.57	3.87	0.74	3.69	0.62		
ภาพรวม	3.74	0.39	3.78	0.41	3.74	0.62	3.69	0.55	0.531	0.662

ตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.6 ระดับรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขัน
ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิต
ไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน

n=100

ความสามารถทางการ แข่งขัน	ระดับรายได้ต่อเดือน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 20,000 บาท		20,001 – 30,000 บาท		30,001 – 40,000 บาท		40,001 ขึ้นไป			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านประสิทธิภาพ	3.73	0.46	3.59	0.35	3.66	0.41	3.46	0.73	1.063	0.369
ด้านคุณภาพ	3.90	0.56	3.81	0.50	3.84	0.66	3.65	0.62	0.643	0.589
ด้านนวัตกรรม	3.65	0.63	3.75	0.39	3.80	0.69	3.59	0.74	0.587	0.625
ด้านการตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า	3.65	0.44	3.89	0.53	3.92	0.68	3.70	0.82	0.879	0.455
ภาพรวม	3.72	0.49	3.76	0.37	3.81	0.56	3.61	0.68	0.704	0.552

ตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น
ต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้ง
ความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ
ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.7 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของ
บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิต
ไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน

n=100

ความสามารถทางการแข่งขัน	ตำแหน่งงาน						F	Sig.
	พนักงานระดับปฏิบัติการ		หัวหน้างาน		ผู้บริหารระดับต้น / ระดับกลาง			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านประสิทธิภาพ	3.53	0.46	3.75	0.41	3.67	0.58	1.649	0.198
ด้านคุณภาพ	3.68	0.59	4.12	0.46	3.88	0.50	4.143	0.019*
ด้านนวัตกรรม	3.65	0.67	3.93	0.26	3.72	0.49	1.364	0.260
ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	3.77	0.65	4.12	0.34	3.78	0.70	1.950	0.148
ภาพรวม	3.66	0.54	3.99	0.20	3.76	0.54	2.500	0.087

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในด้านคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกตามตำแหน่งงานแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

n=100

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพรายคู่ (I-J)				
J \ I		พนักงานระดับปฏิบัติการ $\bar{X}=3.68$	หัวหน้างาน $\bar{X}=4.12$	ผู้บริหารระดับต้น / ระดับกลาง $\bar{X}=3.88$
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	$\bar{X}=3.68$	-	0.44*
หัวหน้างาน	$\bar{X}=4.12$		-	-0.24
ผู้บริหารระดับต้น / ระดับกลาง	$\bar{X}=3.88$			-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกตามตำแหน่งงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มหัวหน้างานกับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.8 หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขัน
ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท
ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด

n=100

ความสามารถทางการ แข่งขัน	หน่วยงานต้นสังกัด								F	Sig.
	ฝ่ายวางแผน และบริหาร การลงทุน		ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ		ฝ่ายการเงิน		ฝ่ายบริหาร องค์การ			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ด้านประสิทธิภาพ	3.90	0.25	3.70	0.49	3.58	0.37	3.29	0.54	7.469	0.000*
ด้านคุณภาพ	4.06	0.31	3.96	0.59	3.81	0.38	3.40	0.64	7.664	0.000*
ด้านนวัตกรรม	3.88	0.34	3.81	0.53	3.80	0.37	3.41	0.81	3.640	0.015*
ด้านการตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า	4.04	0.38	3.86	0.58	3.89	0.53	3.59	0.85	1.990	0.121
ภาพรวม	3.97	0.26	3.83	0.49	3.78	0.33	3.43	0.65	5.439	0.002*

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น
ต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ
ด้านคุณภาพ และด้านนวัตกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

n=100

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพรายคู่ (I-J)					
J \ I		ฝ่ายวางแผน และบริหาร การลงทุน	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายบริหาร องค์การ
		$\bar{X}=3.90$	$\bar{X}=3.70$	$\bar{X}=3.58$	$\bar{X}=3.29$
ฝ่ายวางแผนและบริหาร การลงทุน	$\bar{X}=3.90$	-	-0.20	-0.32*	-0.61*
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	$\bar{X}=3.70$		-	-0.12	-0.41*
ฝ่ายการเงิน	$\bar{X}=3.58$			-	-0.29*
ฝ่ายบริหารองค์การ	$\bar{X}=3.29$				-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การ และฝ่ายการเงินกับฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน คู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายการเงิน

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

n=100

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพรายคู่ (I-J)					
J \ I		ฝ่ายวางแผน และบริหาร การลงทุน	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายบริหาร องค์การ
		$\bar{X}=4.06$	$\bar{X}=3.96$	$\bar{X}=3.81$	$\bar{X}=3.40$
ฝ่ายวางแผนและบริหาร การลงทุน	$\bar{X}=4.06$	-	-0.10	-0.25	-0.66*
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	$\bar{X}=3.96$		-	-0.15	-0.56*
ฝ่ายการเงิน	$\bar{X}=3.81$			-	-0.41*
ฝ่ายบริหารองค์การ	$\bar{X}=3.40$				-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน คู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และคู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายการเงิน

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท
ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านนวัตกรรม จำแนกตามหน่วยงานต้น
สังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

n=100

		ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรมรายคู่ (I-J)			
J	I	ฝ่ายวางแผน และบริหาร การลงทุน	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายบริหาร องค์การ
		$\bar{X}=3.88$	$\bar{X}=3.81$	$\bar{X}=3.80$	$\bar{X}=3.41$
ฝ่ายวางแผนและบริหารการ ลงทุน	$\bar{X}=3.88$	-	-0.07	-0.08	-0.47*
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	$\bar{X}=3.81$		-	-0.01	-0.40*
ฝ่ายการเงิน	$\bar{X}=3.80$			-	-0.39*
ฝ่ายบริหารองค์การ	$\bar{X}=3.41$				-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขัน
ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านนวัตกรรม จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด
แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน คู่ระหว่าง
กลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และคู่ระหว่างฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่าย
การเงิน

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

n=336

ผลต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวมรายคู่ (I-J)				
J \ I	I			
	ฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน $\bar{X}=3.97$	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ $\bar{X}=3.83$	ฝ่ายการเงิน $\bar{X}=3.78$	ฝ่ายบริหารองค์การ $\bar{X}=3.43$
ฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน $\bar{X}=3.97$	-	-0.14	-0.19	-0.54*
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ $\bar{X}=3.83$		-	-0.05	-0.40*
ฝ่ายการเงิน $\bar{X}=3.78$			-	-0.35*
ฝ่ายบริหารองค์การ $\bar{X}=3.43$				-

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน คู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การและฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และคู่ระหว่างฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายการเงิน โดยกลุ่มที่สังกัดฝ่ายวางแผนและบริหารองค์การ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และฝ่ายการเงิน มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม สูงกว่ากลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การ

สมมติฐานที่ 2 คือ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท
ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับ
ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

n = 100

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r)				
	ความสามารถทางการแข่งขัน				
	ด้าน ประสิทธิภาพ	ด้าน คุณภาพ	ด้าน นวัตกรรม	ด้านการ ตอบสนองต่อ ความต้องการ ของลูกค้า	ภาพรวม
ด้านการจัดการ	0.711*	0.683*	0.606*	0.532*	0.697*
ทรัพยากรมนุษย์	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000
ด้านการจัดการองค์การ	0.683*	0.696*	0.630*	0.524*	0.699*
แห่งการเรียนรู้	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000
ด้านภาวะการนำของ องค์การ	0.729*	0.757*	0.708*	0.679*	0.803*
	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000
ภาพรวม	0.757*	0.759*	0.689*	0.609*	0.779*
	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000	Sig.=0.000

* $\alpha \leq 0.05$

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างปัจจัยเชิง
กลยุทธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
พบว่า

1. ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทาง
การแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของ

ลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.757$)

ด้านคุณภาพ ($r = 0.759$) ด้านนวัตกรรม ($r = 0.689$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.779$) และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.609$)

2. ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.711$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.683$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.697$) และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม ($r = 0.606$) และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.532$)

3. ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.683$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.696$) ด้านนวัตกรรม ($r = 0.630$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.699$) และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.524$)

4. ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.729$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.757$) ด้านนวัตกรรม ($r = 0.708$) ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.679$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.803$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

1.1.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 133 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 2 อาทิตย์ ระหว่างวันที่ 1-31 สิงหาคม 2553 โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 115 ฉบับ

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 มีอายุ 30-40 ปี มากที่สุด จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มากที่สุด จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 51.00 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 มีอายุงาน 6-9 ปี มากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท มากที่สุดจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน

ระดับปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 และในส่วนของหน่วยงานต้นสังกัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาธุรกิจมากที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านภาวะการนำขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.65$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.61$)

เมื่อพิจารณารายข้อจำแนกตามปัจจัยเชิงกลยุทธ์รายด้าน พบว่า

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ บุคลากรขององค์กรที่คัดสรรตามนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว เป็นผู้สมบูรณ์พร้อมด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านคิดว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านและมีความเป็นธรรมกับท่าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.48$)

ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ในภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.61$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์กรได้จัดงบประมาณอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในการส่งเสริม การพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับองค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.33$)

ด้านภาวะการนำขององค์กร พบว่า ในภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.65$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านสามารถสร้างสรรค์การปฏิบัติงานได้เอง โดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาคอยกำกับดูแลโดยใกล้ชิด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.93$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรได้ส่งเสริมและเปิดช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน เพื่อการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.50$)

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า

ความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.73$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) รองลงมา คือ ด้านคุณภาพ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.79$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.60$)

เมื่อพิจารณารายข้อจำแนกตามความสามารถทางการแข่งขันรายด้าน พบว่า ด้านประสิทธิภาพ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.60$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ คือ (1) ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านสามารถดำเนินการโดยมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน และ (2) ประสิทธิภาพการดำเนินการของหน่วยงานของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรมที่ถือปฏิบัติกันอยู่ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.68$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านสามารถจะปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายโดยมีต้นทุนที่ลดลง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.49$)

ด้านคุณภาพ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.79$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ คุณภาพการผลิตขององค์กรของท่านเป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยทั่วไป อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.98$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ คุณภาพในเชิงผลผลิตที่ออกมาเป็นไปตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.65$)

ด้านนวัตกรรม พบว่า ในภาพรวมมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.71$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญโดยจัดตั้งงบประมาณการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.83$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ นวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขององค์กรของท่านเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.64$)

ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า พบว่า ในภาพรวมมีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.96$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มี

การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีการแบ่งปันข้อมูลในการประสานงานของหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.70$)

1.3.4 การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ ความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม และความสามารถทางการแข่งขันด้าน การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งในภาพรวม และรายด้าน พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ และด้านคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า

ด้านประสิทธิภาพ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และคู่ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ สูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

ด้านคุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และคู่ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ สูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และคู่ระหว่างกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม สูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในด้านคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า

ด้านคุณภาพ จำแนกตามตำแหน่งงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มหัวหน้างานกับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

8) กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ และด้านนวัตกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า

ด้านประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การ และฝ่ายการเงินกับฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน คู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายพัฒนารธุรกิจ และคู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายการเงิน

ด้านคุณภาพ จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน คู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายพัฒนารธุรกิจ และคู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายการเงิน

ด้านนวัตกรรม จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน คู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายพัฒนารธุรกิจ และคู่ระหว่างฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายการเงิน

ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือคู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน คู่ระหว่างกลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การและฝ่ายพัฒนารธุรกิจ และคู่ระหว่างฝ่ายบริหารองค์การกับฝ่ายการเงิน โดยกลุ่มที่สังกัดฝ่ายวางแผนและบริหารองค์การ ฝ่ายพัฒนารธุรกิจ และฝ่ายการเงิน มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม สูงกว่ากลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การ

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า

1) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.711$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.683$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.697$) และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม ($r = 0.606$) และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.532$)

2) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.683$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.696$) ด้านนวัตกรรม ($r = 0.630$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.699$) และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.524$)

3) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.729$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.757$) ด้านนวัตกรรม ($r = 0.708$) ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.679$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.803$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.757$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.759$) ด้านนวัตกรรม ($r = 0.689$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.779$) และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.609$)

2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านภาวะการนำขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.65$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.61$)

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) สามารถนำปัจจัยเชิงกลยุทธ์มาดำเนินการในธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสี่ยงเปรียบในเชิงการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจได้ดี

และเมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงกลยุทธ์รายด้าน พบว่า ด้านภาวะการนำขององค์กร เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยการดำเนินงานในภาพรวมมากที่สุด ($\bar{X}=3.65$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า จากกระแสโลกาภิวัตน์และนโยบายภาครัฐด้านการลงทุนที่เปิดโอกาสให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศเพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนแบบปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และต้องเป็นฝ่ายรุก โดยริเริ่มดำเนินการแม้สิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน โดยมุ่งส่งเสริมให้ผู้นำต้องเป็นผู้นำเชิงรุก และนำการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ซึ่งบริษัทฯ ก็สามารถดำเนินงานได้ดี (บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี จำกัด 2551) และเมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กรรายข้อ พบว่า ท่านสามารถสร้างสรรค์การปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาคอยกำกับดูแลโดยใกล้ชิด ($\bar{X}=3.93$) เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทุกระดับของบริษัทฯ มีความสามารถในการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปฏิบัติงานในเชิงรุกได้ โดยริเริ่มดำเนินการแม้สิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี (บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี จำกัด 2551) ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในองค์กรของท่านให้ความสำคัญและกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและ การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X}=3.73$) สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาทุกระดับของบริษัทฯ สามารถกระตุ้น ชักจูงให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ (บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี จำกัด 2551) และสำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กร ได้ส่งเสริม และเปิดช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน เพื่อการพัฒนา องค์กร ($\bar{X}=3.50$) สะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำของบริษัทฯ มีความสามารถให้ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถ ดำเนินการบรรลุผลได้ตามวิสัยทัศน์ สามารถสร้างผู้นำใหม่ขึ้นในทุกระดับ สามารถเชิญชวนบุคคล ต่าง ๆ เข้ามาร่วมงานและจุดประกายให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นในบุคคลเหล่านี้ โดยใช้กลยุทธ์ง่าย ๆ ใน การสร้างภาวะผู้นำก็คือ การขยายขอบเขตและโอกาสด้านปฏิบัติงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อให้ทุก คนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน เพื่อการพัฒนาองค์กร และ สร้างภาวะผู้นำขึ้นจากการทำงานนั้นได้อย่างทั่วถึงกัน (Rick Warren อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545: 3-7)

ถ้าพิจารณาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ลำดับรอง ๆ ลงมา จะเห็นว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้าน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินงานในภาพรวมรองลงมา ($\bar{X}=3.63$) ซึ่งสะท้อน ให้เห็นว่า บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากร บุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึง ปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา (Armstrong, Michael 2006 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2545: 3) และเมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงกล ยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์รายชื่อ พบว่า บุคลากรขององค์กรที่คัดสรรตามนโยบายด้าน ทรัพยากรบุคคลแล้ว เป็นผู้สมบูรณ์พร้อมด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม ($\bar{X}=3.73$) การ มอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรนี้ มีการคำนึงถึงประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญ ($\bar{X}=3.72$) และองค์กรมีระบบการพัฒนากุศลกรให้ มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจนใกล้ชิด ($\bar{X}=3.71$) เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด และเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับลดหลั่นกันมา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ ได้ให้ ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยบริษัทฯ ได้ทำการ จัดตั้งธนาคารความดี มีบอร์ดประกาศความดีที่บุคลากรของบริษัทได้กระทำความดีต่อสังคม ทั้งนี้ เพื่อเป็นการมุ่งหล่อหลอมจิตใจ และให้กลายเป็นวัฒนธรรมในการทำความดีต่อสังคม และเป็น ผลเมืองที่ดีของประเทศด้วย และการที่บริษัทฯ มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญ จะทำให้สามารถ

พัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งการที่บริษัทฯ มีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจนใกล้ชิด จะทำให้บริษัทฯ สามารถสร้างแรงจูงใจและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับบริษัทฯ ซึ่งส่งผล ให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองนโยบายบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สัมภาษณ์ วีรยศ บุญพิพัฒน์, ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) 17 กรกฎาคม 2553)

ส่วนปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้มีการดำเนินงานอยู่ใน ลำดับสุดท้าย และมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.61$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ ตระหนัก ถึงสำคัญของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนและ องค์การที่ต้องการอยู่รอดและประสบความสำเร็จ และเมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการ องค์การแห่งการเรียนรู้รายชื่อ พบว่า ข้อที่องค์การได้จัดงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรมใน การส่งเสริม การพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.92$) เป็นข้อที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงสำคัญของการจัดการองค์การแห่ง การเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไร ขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีต ถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมหรือทำ ให้บุคคลกรทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและ ขององค์การ รวมทั้งเพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะผลิตผลงานที่ปรารถนาด้วย แต่ ในขณะที่ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ข้อ 2 ข้อ มี การดำเนินงานอยู่ใน ระดับปานกลางคือ องค์การของท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับองค์การอื่น ๆ ใน อุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X}=3.33$) และองค์การมีหน่วยงานดูแล ด้านการจัดการแหล่งความรู้อย่างเป็นระบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลา ($\bar{X}=3.39$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ ไม่ได้ตระหนักถึงสำคัญของการจัดการองค์การแห่งการ เรียนรู้ 2 ข้อนี้ เพราะฉะนั้นบริษัทฯ ควรต้องเร่งดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในส่วน 2 ข้อนี้ โดยเน้น การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยการ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับองค์การอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้ ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูลในด้านต่าง ๆ ผ่านช่องทางอีเมล โดยมี การจัดการแหล่งความรู้อย่างเป็นระบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลา โดยผ่าน

ช่องทาง Intranet ของบริษัทฯ เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน โดยมี Web board และ มี Blog ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น แบ่งปันความรู้ มีการจัดการสารสนเทศอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะได้นำพาคณะกรไปสู่อุบัติการแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์แบบอย่างยั่งยืน (สัมภาษณ์ วีรยศ บุญพิพัฒน์, ผู้อำนวยกรฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) 17 กรกฎาคม 2553)

2.2 ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

พบว่า

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.73$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.79$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.60$)

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) มีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โดยการตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่าในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่าง ๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมดแต่จะต้องเน้นที่เป้าหมาย โดยการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้อย่างแท้จริง (Michael E. Porter 1980 อ้างถึงใน ธนชัย ชมจินดา 2545: 193)

และเมื่อพิจารณาความสามารถทางการแข่งขันรายด้าน พบว่า ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.82$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในทุก ๆ ด้าน โดยในแต่ละด้านลูกค้ายอมรับได้ และเมื่อพิจารณาความสามารถทางการแข่งขันรายข้อ พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยเฉพาะมีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.96$) เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ สามารถบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ สามารถเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้า เพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่าย

ต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายในการแสวงหาลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรของท่าน ($\bar{X}=3.90$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สินค้าและบริการของบริษัทฯ สามารถตอบสนองหรือสามารถเสนอสินค้าและบริการที่ดีกว่า หรือเทียบเท่ากับความคาดหวังของลูกค้าได้ จึงทำให้ลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีการแบ่งปันข้อมูลในการประสานงานของหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($\bar{X}=3.70$) สะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ มีช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างทั่วถึง หลากหลาย และชัดเจน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีการแบ่งปันข้อมูลในการประสานงานของหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยที่ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่บริษัทฯ ใช้อยู่ถือเป็นหัวใจสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สร้างความสำเร็จในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้เกิดการส่งผ่านและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารถึงลูกค้าได้ตรงตามความต้องการและรวดเร็ว รวมทั้งตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริงอีกด้วย (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545: 24)

ถ้าพิจารณาความสามารถทางการแข่งขันลำดับรอง ๆ ลงมา จะเห็นว่า ความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพมีค่าเฉลี่ยความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวมรองลงมา ($\bar{X}=3.79$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุดสามารถสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ด้วยการทำให้สินค้าและบริการมีคุณค่าดีเยี่ยม มีมาตรฐานสูงเด่น ตรงหรือสูงเกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า และเมื่อพิจารณาความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพรายข้อ จะพบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยเฉพาะคุณภาพการผลิตขององค์กรของท่านเป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยทั่วไป ($\bar{X}=3.98$) เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ทำให้ลูกค้ายอมรับในคุณภาพสินค้าและบริการของบริษัทฯ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเกิดความเชื่อถือนในสินค้าและบริการของบริษัทฯ ส่งผลทำให้ลูกค้าทำการตัดสินใจสั่งซื้อสินค้าและบริการของบริษัทฯอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทฯ สามารถรักษาและเพิ่มยอดขายและผลกำไรได้ในระยะยาว สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ คุณภาพการผลิตขององค์กรของท่านเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง ($\bar{X}=3.77$) สะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ทำให้ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในสายตาของลูกค้าและเมื่อลูกค้าให้การยอมรับในเรื่องคุณค่า ลูกค้าจะเกิดความชื่นชม ประทับใจ ผูกพันที่จะมา

ใช้สินค้าและบริการบริษัทต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจเรื่องคุณภาพให้ดี เพื่อที่จะสามารถสร้างความสามารถให้องค์การได้ในเรื่องคุณภาพ (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545: 41-46) ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ คุณภาพในเชิงผลผลิตที่ออกมาเป็นไปตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร ($\bar{X}=3.65$) สะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ตามมาตรฐาน และมีระบบการจัดการที่ดีเพื่อทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและได้สินค้าที่มีคุณภาพตามที่ต้องการได้

ส่วนความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรมจะมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในลำดับที่สาม ($\bar{X}=3.71$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) สามารถสร้างนวัตกรรมได้ดี โดยใช้ความรู้ทางการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทฯ ได้ (ถานุ ลิมนานนท์ 2546) และเมื่อพิจารณาข้อข้อ จะพบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยเฉพาะองค์กรของท่านให้ความสำคัญโดยจัดตั้งงบประมาณการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.83$) เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม เพราะหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กรคือ การสร้างนวัตกรรมในองค์กร สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ บุคลากรขององค์กรเป็นผู้มีความพร้อมด้านความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถอย่างพอเพียงในการสร้าง สรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร ($\bar{X}=3.75$) สะท้อนให้เห็นว่า หัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณณ์นั้น เกิดจากการที่บุคลากรขององค์กรทุกคนต้องเป็นผู้มีความพร้อมด้านความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถอย่างพอเพียงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร ถ้าบุคลากรมีความรู้ และการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อที่จะมาผลิตเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้จะมาจากความคิดของคนในองค์กรด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรง หรือหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะเป็นความได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่น ๆ ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ นวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขององค์กรของท่านเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง ($\bar{X}=3.64$) สะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ สามารถสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ดี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทฯ ได้ในระยะยาว

ในขณะที่ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพอยู่เป็นลำดับสุดท้ายซึ่งมีค่าเฉลี่ยในภาพรวม ($\bar{X}=3.60$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ธุรกิจมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการใช้ทรัพยากรต่ำสุด และเมื่อพิจารณารายชื่อ จะพบว่า ความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยเฉพาะในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านสามารถดำเนินการโดยมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน และ (2) ประสิทธิภาพการดำเนินการของหน่วยงานของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรมที่ถือปฏิบัติกันอยู่ ($\bar{X}=3.68$) เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน สะท้อนให้เห็นว่าในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมาบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) สามารถบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุนน้อยที่สุดและเกิดผลผลิตมากที่สุด (Simon 1960: 180-181) ทำให้บริษัทฯ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพนี้ ช่วยให้บริษัทฯ มีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง มีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ทำให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในระยะยาว สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านเห็นว่างานขององค์กรของท่านสามารถตอบสนองต่อลูกค้าด้วยความรวดเร็วเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ($\bar{X}=3.53$) สะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ทันเวลา ทำให้เกิดความได้เปรียบที่สามารถแข่งขันได้ และทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวของกิจการเกิดความภักดีต่อบริษัทฯ มากขึ้น ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านสามารถจะปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายโดยมีต้นทุนที่ลดลง ($\bar{X}=3.49$) สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรของบริษัทฯ สามารถปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย โดยปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว มีคุณภาพ คู่แข่งกับการใช้ทรัพยากรทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

1) ผลจากการทดสอบสมมติฐาน ไม่พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ สถานภาพ การสมรส อายุในการทำงานกับองค์กร และระดับรายได้ต่อเนื่องแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ บริษัทได้ทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีมีคุณสมบัติเหมาะสมกับบริษัทเท่านั้นที่มาร่วมงานกับบริษัท

จึงทำให้ อายุ สถานภาพการสมรส อายุในการทำงานกับองค์กร และระดับรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัททั้งในภาพรวมและรายด้าน

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ ความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม และความสามารถทางการแข่งขันด้าน การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ เพศที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัททั้งในภาพรวมและรายด้าน

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งในภาพรวมและด้านประสิทธิภาพ และด้านคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันหลักของบริษัทฯ ในภาพรวมที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพของบริษัทฯ ที่จะช่วยให้ธุรกิจมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง รวมทั้งการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด สามารถสนองตอบต่อความคาดหวังของลูกค้าแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ยกเว้นด้านนวัตกรรมและด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ไม่พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมที่ดี และความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยลูกค้ายอมรับได้ของบริษัทฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ด้านคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด สามารถสนองตอบต่อความคาดหวัง

ของลูกค้านั้นแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มหัวหน้างานมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ สูงกว่ากลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตภัณฑ์ ไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทั้งความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ และด้านนวัตกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ หน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันหลักของบริษัทฯ ในภาพรวมที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพของบริษัทฯ ที่จะช่วยให้ธุรกิจมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด สามารถสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างนวัตกรรมที่ดีแตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มที่สังกัดฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่สังกัดฝ่ายการเงิน และฝ่ายบริหารองค์การ และกลุ่มที่สังกัดฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และฝ่ายการเงิน มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การ และกลุ่มที่สังกัดฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และฝ่ายการเงิน มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม สูงกว่ากลุ่มที่สังกัดฝ่ายบริหารองค์การ ยกเว้นด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ไม่พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยลูกค้ายอมรับได้ของบริษัทฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตภัณฑ์ ไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

1) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.711$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.683$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.697$) และ

มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม ($r = 0.606$) และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.532$)

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าบริษัทฯ มีการบริหารจัดการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยตระหนักว่าบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านบุคลากร สรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีมีคุณสมบัติเหมาะสมกับบริษัทฯ สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อธำรงรักษาบุคลากรไว้ โดยการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเป็นธรรม รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และการทบทวนปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานให้มีความพร้อมที่จะรองรับการขยายธุรกิจของบริษัทฯ จะทำให้บริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และในภาพรวมที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในระดับสูงตามไปด้วย แต่ถ้าบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้าน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง จะทำให้บริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง

2) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.683$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.696$) ด้านนวัตกรรม ($r = 0.630$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.699$) และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.524$)

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าบริษัทฯ มีการบริหารจัดการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี โดยเน้นการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เป็นคู่ ๆ จากพี่สู่น้อง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ วัฒนธรรมการทำงานขององค์การให้แก่น้อง และน้องช่วยแบ่งปันองค์ความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างกัน และมีการจัดการแหล่งความรู้อย่างเป็นระบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลา จะทำให้บริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และในภาพรวมที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในระดับสูงตามไปด้วย แต่ถ้าบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง จะทำให้บริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง

3) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.729$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.757$) ด้านนวัตกรรม ($r = 0.708$) ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.679$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.803$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าบริษัทฯ มีการบริหารจัดการด้านภาวะการนำขององค์กรที่ดี โดยทำให้บุคลากรผู้นำเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง สามารถส่งเสริมให้ผู้นำเป็นผู้นำเชิงรุก และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวที่สำคัญบริษัทฯ ต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนจากลักษณะอนุรักษ์นิยมมาเป็นแบบก้าวหน้า รวมทั้งความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จะทำให้บริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวมที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในระดับสูงตามไปด้วย

4) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ($r = 0.757$) ด้านคุณภาพ ($r = 0.759$) ด้านนวัตกรรม ($r = 0.689$) และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวม ($r = 0.779$) และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ($r = 0.609$)

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าบริษัทฯ มีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านที่ดี จะทำให้บริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวมที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในระดับสูงตามไปด้วย แต่ถ้าบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านในระดับปานกลาง จะทำให้บริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับปานกลางด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อนำไปใช้

1) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เป็นเพียงแนวทางในการดำเนินการในองค์กรเท่านั้น ซึ่งการที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือไม่จำเป็นต้องกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลอื่นประกอบด้วย

2) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทที่ประกอบธุรกิจผลิตไฟฟ้า ควรให้ความสำคัญกับความสามารถทางการแข่งขันหลัก ตระหนักถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่าในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้อย่างแท้จริง ไม่ใช่การพิจารณาว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์ใดที่จะแข่งขันเพื่อนำไปสู่ความมั่งคั่ง แต่เป็นเรื่องของบริษัทว่าจะแข่งขันอย่างไรในเชิงการแข่งขันต่าง ๆ มากกว่า

3) บริษัทฯ ควรคำนึงถึงอุปสรรคด้านการลงทุน และคำนึงถึงอุปสรรคการผลิตไฟฟ้าที่จะมีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย เพราะถ้าประชาชนและสังคมไม่ยอมรับถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจะทำให้เกิดการต่อต้านเช่น โรงไฟฟ้าแม่เมาะก็เป็นได้ ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียหายแก่บริษัทฯ ได้

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทฯ ให้ครอบคลุมทุกด้านเช่น ด้านการเงิน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทุกด้านที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทฯ ทุกด้าน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา (2546) การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จักรกริช เจียมภฤตกุล (2551) การศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพ
การแข่งขันธุรกิจจักรยา : ศึกษาเฉพาะธุรกิจจักรยานจังหวัดตรัง. บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต. การประกอบการ. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- จินตนา ใจเอื้อ (2548) การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นองค์กรคุณภาพกรณีศึกษา : บริษัท ซี.พี.
เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน). เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชุมพร คุ้มพิพัฒน์ (2545) หน่วยที่ 6 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใน *ประมวลสาระชุด
วิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม*. หน้า 5-66. นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2533) เทคโนโลยีการสอน การออกแบบและพัฒนา พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ทิพาวดี เทมสวรรค์ (2538). *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ* กรุงเทพมหานคร:
สำนักงาน ก.พ.
- ธงชัย สันติวงษ์ (2541) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนชัย ยมจินดา (2545) หน่วยที่ 4 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการ
วางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 39 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธวัช บุญยมนิ (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้า
ราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) 2553
- พสุ เตชะรินทร์ (2549) *องค์กรอัจฉริยะ* ค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2553 จาก
<http://www.e-apic.com/article/Seven.htm>.
- ภานุ ลิ้มมานนท์ (2546) *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร: สิปรีช
- วิจารณ์ พานิช (2550) *วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์*. 73. 2-3
- วีรยศ บุญพิพัฒน์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด
(มหาชน) สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2553.

วีระ ว่องมงคลเดช (2548) *โครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ โรงแรม : กรณีศึกษา อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์* เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร: ชีระป้อมวรรณกรรม

ศิระวิทย์ คลี่สุวรรณ (2539) *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัย สายธุรกิจ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547) *ศัพท์การบริหารธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร: ไคมอน อิน บิสสิ เน็ตเวิร์ล.

สมบัติ กุสุมาวดี *บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร ?* โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 16 ธันวาคม 2547 ปีที่ 28 ฉบับที่ 3645, หน้า 6

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร: บุคส์ลิงค์

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2542) *เอกสารสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพในโรงพยาบาล* ม.ป.ท.

อพิญญา จินดามณี (2546) *กลยุทธ์ในการแข่งขันกรณีศึกษา: บริษัทบางจากปิโตรเลียม.*

เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เอกชัย สุนันท์ชัย และคณะ (2552) *ศักยภาพการแข่งขันตามแบบจำลองโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง* การประชุมเชิง วิชาการด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ครั้งที่ 9 (ThaiVCML.2009) 19-21 พฤศจิกายน 2552.

Armstrong, Michael (2006) อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย “เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้ เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้” การสัมมนาการพัฒนากระบวนการศึกษาของกระทรวงกลาโหม สถาบันวิชาการป้องกันประเทศกองบัญชาการทหารสูงสุด วันที่ 27- 28 กุมภาพันธ์ 2545 หน้า 2.

Arvind, Sahay. อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ “การตลาดในศตวรรษที่ 21” แปลและเรียบเรียงจาก “FT Mastering Marketing First Edition” In Association rith INSEAD ji Lellog Graduate School of Management London Business School Wharton School of The University of Pennsylvania (พฤศจิกายน 2544) : 5-119.

- Don, Neidlinger. (ม.ป.ม.). *Strategy Competency*. Faculty of Information Studies University of Toronto. Retrieved on July 1, 2010, from http://www.ram-electronics.com/Strategy_Competency.htm.
- Drucker P. (1995). อ้างถึงใน ภาณุ ลิ้มมานนท์. 2546. *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร สิปรีซ์.
- Edward E. Lawler III. อ้างถึงใน ธนชัย ชมจินดา (2545) หน่วยที่ 4 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 39 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Garvin D. A. (1993) อ้างถึงใน ภาณุ ลิ้มมานนท์ 2546 *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร สิปรีซ์
- _____. (1993). อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาคและคณะ (2546) *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพมหานคร: ส.เสริมมิตรการพิมพ์.
- Good, C. V. (1973) *Dictionary of education*. New York: Mc Graw – Hill.
- Hayes et al., (1988) อ้างถึงใน ภาณุ ลิ้มมานนท์. 2546. *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร. สิปรีซ์.
- Hughes, Thomas. (1987) อ้างถึงใน ภาณุ ลิ้มมานนท์. 2546. *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร. สิปรีซ์.
- Johne and Snelson (1990) อ้างถึงใน ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2546). *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร สิปรีซ์
- Kano อ้างถึงใน อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2542) *เอกสารสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพในโรงพยาบาล* ม.ป.ท.
- Kim, D.H. (1993) อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาคและคณะ (2546) *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพมหานคร: ส.เสริมมิตรการพิมพ์
- Lussier and Christopher (2004) อ้างถึงใน ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร สิปรีซ์
- Marquardt และ Reynolds (1994) อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาคและคณะ (2546) *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพมหานคร: ส.เสริมมิตรการพิมพ์
- Michael E. Porter (1980) อ้างถึงใน ธนชัย ชมจินดา (2545) หน่วยที่ 4 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 39 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

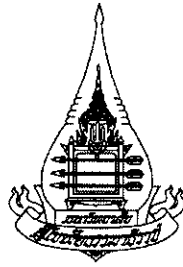
- Michael E. Porter. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Morton, J.A. (1971) อ้างถึงใน ภาณุ ลิ้มมานนท์ 2546 *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร สิปรีช.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991) อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาถและคณะ. (2546) *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพมหานคร: ส.เสริมมิตรการพิมพ์
- Peter M. Senge. (1990) อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาถและคณะ (2546) *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพมหานคร: ส.เสริมมิตรการพิมพ์.
- Peter และ Robert H. (1982) หน่วยที่ 4 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 39 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Rick Warren. (2004) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545 *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร: บุคส์ลิงค์
- Ricky W. Grffin. (2004) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545 *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร: บุคส์ลิงค์
- Simon, Herbert A. (1960) *Admintrative Behavior*. New York: The McMillet Company.
- William. (2002) อ้างถึงใน ธนชัย ยมจินดา (2545) หน่วยที่ 4 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม*. หน้า 200. นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Yamane, Taro. (1973) *Statistics An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row Publisher Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

•



แบบสอบถามสำหรับการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของ
บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เพื่อประกอบการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน แบ่งเป็น
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงความเป็นจริงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

30-40 ปี

41-50 ปี

มากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพทางการสมรส

โสด

สมรส

หย่าร้าง / แยกกันอยู่

หม้าย

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

5. อายุในการทำงานกับองค์กร

ต่ำกว่า 2 ปี

2-5 ปี

6-9 ปี

9 ปีขึ้นไป

6. ระดับรายได้ต่อเดือน

ต่ำกว่า 20,000 บาท

20,001 – 30,000 บาท

30,001 – 40,000 บาท

40,001 ขึ้นไป

7. ตำแหน่งงาน

พนักงานระดับปฏิบัติการ

หัวหน้างาน

ผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับสูง

8. หน่วยงานต้นสังกัด

ฝ่ายวางแผนและบริหารการลงทุน

ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

ฝ่ายการเงิน

ฝ่ายบริหารองค์การ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับระดับความคิดเห็นของท่าน
ที่มีต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

โดยแบ่งระดับการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์กรมีการดำเนินงานในปัจจัยด้านที่ถามอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง องค์กรมีการดำเนินงานในปัจจัยด้านที่ถามอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง องค์กรมีการดำเนินงานในปัจจัยด้านที่ถามอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง องค์กรมีการดำเนินงานในปัจจัยด้านที่ถามอยู่ในเกณฑ์ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง องค์กรมีการดำเนินงานในปัจจัยด้านที่ถามอยู่ในเกณฑ์ระดับน้อยที่สุด

ข้อ	กลยุทธ์	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์						
1	ปัจจุบันท่านเห็นว่าวิธีการสรรหาทรัพยากรบุคคลขององค์กรสามารถคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของอนาคต					
2	บุคลากรขององค์กรที่คัดสรรตามนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว เป็นผู้สมบูรณ์พร้อมด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม					
3	องค์กรได้กำหนดโครงสร้างองค์กรและบรรยากาศที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน					
4	ท่านคิดว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านและมีความเป็นธรรมกับท่าน					
5	ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการด้านต่างๆที่องค์กรจัดให้					

ข้อ	กลยุทธ์	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์						
6	องค์การของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม					
7	องค์การมีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน					
8	การมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การนี้ มีการคำนึงถึงประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญ					
ด้านการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้						
9	องค์การมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นสังคมที่มีการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันของหน่วยงานและบุคลากร					
10	องค์การได้จัดงบประมาณอย่างเป็นทางการส่งเสริม การพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
11	องค์การมีหน่วยงานดูแลด้านการจัดการแหล่งความรู้อย่างเป็นระบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึง และใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลา					
12	องค์การได้ให้ความสำคัญ และมีนโยบายเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการในยุค IT ได้อย่างชัดเจน					
13	องค์การของท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับองค์การอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ					

ข้อ	กลยุทธ์	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการจัดการการองค์การแห่งการเรียนรู้						
14	ผู้บริหารขององค์การให้ความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนรู้ขององค์การ โดยสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรม อย่างเห็นได้ชัดเจน					
15	หากเพื่อนพนักงานในแผนกของท่านไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ ท่านเชื่อว่ามีความพร้อมด้านทักษะและความรู้เพียงพอที่จะทำงานแทนได้ทันที					
16	จากสภาพความเป็นจริงในองค์การ ท่านพบว่าพนักงานในองค์การมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจด้านการทำงานระหว่างกัน					
ด้านภาวะการนำขององค์การ						
17	ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในองค์การของท่านให้ความสำคัญและกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
18	องค์การได้ส่งเสริมและเปิดช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน เพื่อการพัฒนาขององค์การ					
19	การทำงานที่องค์การของท่านเน้นการทำงานแบบกระจายอำนาจ และแบบเป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ					
20	ท่านสามารถสร้างสรรค์การปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาคอยกำกับดูแลโดยใกล้ชิด					
21	ท่านได้รับมอบหมายอำนาจตัดสินใจอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบที่ได้รับมอบ					

ข้อ	กลยุทธ์	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
กลยุทธ์ด้านภาวะการนำขององค์กร						
22	ในองค์กรของท่าน ความคิดเห็นของบุคลากรที่ดี สามารถปฏิบัติได้จริง และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร จะได้รับการตอบรับจากผู้บริหารขององค์กรเสมอ					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร
คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับระดับความคิดเห็นของท่าน
 ที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร
 โดยแบ่งระดับการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้
 คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (มีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงมาก)
 คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วย (มีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง)
 คะแนน 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ (มีความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง)
 คะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย (มีความสามารถในการแข่งขันในระดับต่ำ)
 คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (มีความสามารถในการแข่งขันในระดับต่ำมาก)

ข้อ	รายการความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านประสิทธิภาพ						
23	ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านสามารถ ดำเนินการ โดยมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างเห็นได้ ชัดเจน					
24	ประสิทธิภาพการดำเนินการของหน่วยงานของ ท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรมที่ถือ ปฏิบัติกันอยู่					
25	ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านสามารถจะปฏิบัติงานได้ ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย โดยมีต้นทุนที่ลดลง					
26	ในรอบปีที่ผ่านมา ท่านเห็นว่างานขององค์กรของ ท่านสามารถตอบสนองต่อลูกค้าด้วยความรวดเร็ว เพิ่มขึ้นกว่าเดิม					
ด้านคุณภาพ						
27	คุณภาพการผลิตขององค์กรของท่านเทียบได้ เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง					

ข้อ	รายการความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านคุณภาพ						
28	มีการเน้นควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในองค์กรของท่านให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากลหรือดีกว่าอยู่เสมอ					
29	คุณภาพในเชิงผลผลิตที่ออกมาเป็นไปตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร					
30	คุณภาพการผลิตขององค์กรของท่านเป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยทั่วไป					
ด้านนวัตกรรม						
31	องค์กรของท่านให้ความสำคัญโดยจัดตั้งงบประมาณการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง					
32	องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมในรูปของกระบวนการ และ/หรือเทคนิควิธีการใหม่ๆ ออกใช้ เพื่อการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ					
33	บุคลากรขององค์กรเป็นผู้มีความพร้อมด้านความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถอย่างพอเพียงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร					
34	มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์					
35	นวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขององค์กรของท่านเทียบได้เท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง					

ข้อ	รายการความสามารถทางการแข่งขัน	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า						
36	มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง					
37	องค์กรมีช่องทางติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างทั่วถึง หลากหลาย และชัดเจน					
38	ลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรของท่าน					
39	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีการแบ่งปันข้อมูลในการประสานงานของหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
40	การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในองค์กรของท่านทำได้ดีเทียบเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง					

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวนิรมล นันตะสูคนธ์
วัน เดือน ปี	9 มิถุนายน 2511
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2553
สถานที่ทำงาน	บริษัท ซัสเทนเอเบิล เอนเนอจี คอร์ปอเรชั่น จำกัด
ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วนบริหารงานทั่วไป