

# บทที่ 1

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทหนึ่งในกลุ่มธุรกิจสื่อสารไร้สาย (Wireless) ของกลุ่มชินคอร์ปอเรชั่น ได้ดำเนินนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ เรียกว่า Triple I ประกอบไปด้วย พนักงานที่เก่ง ดี มีความสามารถโดดเด่น (Individual Talents) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Idea Generations) และการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ดีกว่า (Infinite Changes) ขณะเดียวกันก็มีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมาโดยตลอด จึงสามารถก้าวสู่การเป็นผู้นำในการให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ของประเทศไทยได้ในที่สุด

แต่การจะรักษาตำแหน่งผู้นำให้คงอยู่ไปตลอดในธุรกิจใด ๆ นั้นทำได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายธุรกิจเทคโนโลยีสื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว อีกทั้งในปัจจุบันการแข่งขันยังรุนแรงเนื่องมาจากการมาถึงสุดปลายทางของเทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุค 2G คู่แข่งแต่ละรายจึงต้องแข่งขันด้วยกลยุทธ์ทางการตลาด องค์กรที่จะอยู่รอดได้จึงต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี องค์กรที่มีขนาดใหญ่อย่างบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) การสื่อสารนโยบายต่าง ๆ ให้ทั่วถึงและเข้าใจตรงกันทั้งองค์กร เพื่อจะได้ปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกันนั้น ยังคงเป็นโจทย์ที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากองค์ประกอบต่าง ๆ ในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไป และไม่มีสูตรสำเร็จที่แน่นอนตายตัว เมื่อพิจารณาจากทฤษฎี McKinsey's 7-S Model ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจให้เป็นไปได้หากมีการจัดการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกันอันได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ทักษะของบุคลากร (Skills) สไตล์การทำงาน (Style) และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value) องค์กรขนาดใหญ่ เช่น IBM, P&G, Boeing, General Electric, Intel และ General Motor ฯลฯ ล้วนเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมของตนเองจนได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายและประสบความสำเร็จในระดับโลก มักมีลักษณะร่วมกันจำแนกออกได้ 8 ประการ ซึ่งเกิดจากการจัดการ

องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สอดคล้องกันอัน ได้แก่ เน้นการปฏิบัติจริง (A Bias for Action) ใกล้ชิดและให้ความสำคัญกับลูกค้า (Close to Customer) พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Autonomy and Entrepreneurship) ให้ความสำคัญกับพนักงานคุณทรัพย์ากรที่สำคัญขององค์กร (Productivity Through People) มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าเพื่อขับเคลื่อนองค์กร (Hands-on, Value Driven) ทำในสิ่งที่ถนัดที่สุด ไม่รุกข้ามอุตสาหกรรมที่ไม่ชำนาญ (Sticking to the Knitting) การดำเนินงานที่คล่องตัวและไม่ซับซ้อน (Simple Form, Lean Stuff) และมีแนวทางการบริหารแบบ Centralize และ Decentralize ได้อย่างชาญฉลาดในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-Tight Properties) (Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, 2003 : 13)

สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ เป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ซึ่งตอบรับนโยบายจากส่วนกลางเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นมาเพื่อดำเนินธุรกิจได้อย่างอิสระให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและตลาดของภาคเหนือ จึงควรต้องมีความพร้อมในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดีเช่นเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินนโยบายเป็นไปได้โดยสะดวกและเป็นไปในทิศทางเดียวกันตลอดทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงต้องการทราบถึงความพร้อมของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ ต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยอาศัยเครื่องมือที่เรียกว่า ORI (Organizational Readiness Inventory) (James L. Moseley and Douglas J. Swiatkowski : 2003) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้มองเห็นถึงภาพรวมที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันผ่านความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อนำไปใช้ในการค้นหาหรือปรับเปลี่ยนจุดยืนขององค์กรในอนาคต รวมถึงตั้งเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่มากที่สุด

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อประเมินระดับความพร้อมตามองค์ประกอบของ McKinsey's 7-S Model อัน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ทักษะของบุคลากร (Skills) สไตล์การทำงาน (Style) และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value) ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

## นิยามศัพท์

ความพร้อมขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าทั้งภายนอกและภายในขององค์กร โดยผลจากการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่เปี่ยมไปด้วยความพร้อมย่อมนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต

ดัชนีความพร้อมขององค์กร (Organizational Readiness Inventory, ORI) หมายถึง รายการความพร้อมขององค์กร เป็นชื่อของแบบสอบถามซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อประเมินความพร้อมขององค์กร โดยอาศัยทฤษฎี McKinsey's 7-S Model จะทำการประเมินองค์กรผ่านความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตล์การทำงาน และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ (Regional Operation – North) หมายถึง หน่วยงานด้านวิศวกรรมและงานบริการซึ่งถูกจัดตั้งขึ้นที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) เพื่อขยายขอบเขตการดูแลควบคุมประสิทธิภาพของเครือข่ายให้ครอบคลุมยิ่งขึ้นในเขตพื้นที่ 18 จังหวัดในภาคเหนือของประเทศไทย

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ที่อาจส่งผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม พฤติกรรมการใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ของผู้บริโภค ความไม่แน่นอนทางการเมือง พัฒนาการของเทคโนโลยี เป็นต้น

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ได้ทราบถึงระดับความพร้อมของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ ของ McKinsey's 7-S Model ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ทักษะของบุคลากร (Skills) สไตล์การทำงาน (Style) และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value)
2. ได้ทราบถึงความพร้อมขององค์กรที่มีในด้านต่าง ๆ และสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการอ้างอิงเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแผนการดำเนินนโยบายขององค์กรในอนาคต