

กลยุทธ์การจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวปิ่นทิศา ชรรรมงคล

ผู้วิจัย

ภูมิพร ชรรรมสดีชัยเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ คณาจารย์วิทยาลัยการจัดการมหาดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎีและถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนกระทั่งทำให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจทางด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ ให้กับผู้จัดทำ และขอสำนึกในพระคุณของบิดา มารดา พี่ๆ น้องๆ เจ้านายที่ฝ่ายกฎหมาย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด และเพื่อนๆ ทุกคนใน MS รุ่น 18 C ที่ได้ให้การส่งเสริม สนับสนุน และกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ปิ่นพิศา ธรรมมงคล

กลยุทธ์การจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY TO LEVEL UP WORK CAPABILITIES OF EMPLOYEES IN LEGAL DEPARTMENT, TOYOTA MOTOR THAILAND CO., LTD.

ปัทมา ธรรมมงคล 5850515

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษากระบวนการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ซึ่งให้คำแนะนำปรึกษาทางด้านกฎหมายในบริษัท ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งดำเนินการมาเป็นเวลา 55 ปี โดยสถานการณ์ปัจจุบันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การจ้างงานมีการเปลี่ยนแปลงมีความต้องการแรงงานที่มีทักษะฝีมือสูงขึ้น ทำให้บุคลากรในบริษัทมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ปัญหา คือ ทำอย่างไรให้บุคลากรในบริษัททำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสาเหตุที่พบ คือ บุคลากรฝ่ายกฎหมายขาดประสบการณ์ในการทำงาน, ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน, ไม่มีระบบอัตโนมัติในการทำงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นในการใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในการจัดการความรู้ภายในฝ่ายกฎหมาย เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผ่านการจัดการ 3 ระดับ ได้แก่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึง โดยนำ ITมาใช้ และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และนำหลักการของ Balanced Scorecard มาใช้วัดผล

คำสำคัญ: รายละเอียดของงานฝ่ายกฎหมาย/ การจัดการความรู้/ Balanced Scorecard/ แผนภาพกลยุทธ์

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.3 ภัยคุกคามจากการเข้าสู่ตลาดของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Threats of New Entrants)	12
2.3.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)	13
2.3.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within an industry)	13
2.4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	14
2.4.1 จุดแข็ง (Strengths)	15
2.4.2 จุดอ่อน (Weaknesses)	15
2.4.3 โอกาส (Opportunities)	15
2.4.4 อุปสรรค (Threats)	16
บทที่ 3 สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	17
3.1 กระบวนการทำงานของฝ่ายกฎหมาย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	17
3.1.1 โครงสร้างของฝ่ายกฎหมาย	17
3.1.2 งานที่รับผิดชอบของฝ่ายกฎหมาย	18
3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	19
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อการแก้ไขปัญหา	23
4.1 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	23
4.1.1 ความจำเป็นในการจัดการความรู้	24
4.1.2 หลักของการจัดการความรู้	25
4.1.3 แนวคิดการจัดการความรู้	25
4.1.4 แนวทางการจัดการความรู้ ตาม โมเดลเซกิ (SECI Model)	26
4.1.5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)	27
4.2 วิธีการประยุกต์เพื่อนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	29
4.2.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	30
4.2.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	32
5.1 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	32
5.1.1 ระยะที่ 1: การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	32
5.1.2 ระยะที่ 2: การเข้าถึงความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้	32
5.1.3 ระยะที่ 3: การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	33
5.2 ปัจจัยความสำเร็จของ “การจัดการความรู้”	35
5.3 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา	37
5.4 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	39
5.4.1 มุมมองด้านการเงิน	39
5.4.2 มุมมองด้านลูกค้า	40
5.4.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน	40
5.4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	41
บรรณานุกรม	42
ประวัติผู้วิจัย	43

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงรายละเอียดผลิตภัณฑ์ของบริษัท	5
1.2	แสดงการเปลี่ยนแปลงทางด้านการให้บริการทางกฎหมายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล	7
3.1	การจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุของปัญหา	21
5.1	รายละเอียดกิจกรรมในการจัดการความรู้ เป้าหมาย และตัวชี้วัด	36
5.2	ปัจจัยเสี่ยงในการจัดการความรู้ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	38
5.3	แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านการเงิน	39
5.4	แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านลูกค้า	40
5.5	แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านกระบวนการภายใน	40
5.6	แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	41

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงยอดการผลิตรถยนต์ทั้งส่งออกและในประเทศ	3
1.2	แสดงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	6
3.1	แสดงโครงสร้างฝ่ายกฎหมาย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	17
3.2	แสดงสาเหตุของปัญหาในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย	19
4.1	แสดงแนวคิดการจัดการความรู้ความรู้อันชัด กับความรู้ซ่อนเร้น	25
4.2	แสดงรายละเอียด SECI Model	26
4.3	แสดงกระบวนการจัดการความรู้	27
4.4	แสดงการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษากฎหมาย ในประเทศนอร์เวย์	28
5.1	โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ	38

บทที่ 1

บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันมีการเชื่อมต่อโลกเข้าด้วยกัน ผ่านทางการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้าและรวดเร็ว ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (“Digital Economy”) ประชากร 3,000,000,000 คน คิดเป็นประชากรกว่า 50% ของโลกอยู่บนโลกออนไลน์เข้าเว็บไซต์ผ่านทางมือถือซึ่งหมายความว่าประชากรเหล่านั้นสามารถทำธุรกรรมต่างๆ ได้ทุกที่ทุกเวลา ในประเทศไทยเองประชาชนรับเอาการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจดิจิทัลมาด้วยเช่นกันเห็นได้จากข้อมูลการใช้อินเทอร์เน็ตที่เพิ่มมากขึ้นคิดเป็น 42.7% ของประชากรทั้งประเทศในปี 2559 นอกจากนี้รัฐบาลเองได้ออกนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0” หรือ “ยุคที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมุ่งเน้นการวางรากฐานด้านโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากร ซึ่งจะสร้างโอกาสให้แก่อุตสาหกรรม ICT ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ให้ไทยก้าวสู่ยุค “Digital Thailand”

การก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลนั้นส่งผลให้การทำธุรกิจแบบเดิมต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ เนื่องจากเทคโนโลยีทำให้รูปแบบในการทำธุรกิจเปลี่ยนไป หากภาคธุรกิจไม่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไป อาจจะไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีได้

อย่างไรก็ตาม หากภาคธุรกิจแบบดั้งเดิมสามารถปรับตัวพัฒนาตนเองสู่องค์กรดิจิทัลได้ องค์กรนั้นก็จะได้รับประโยชน์ต่างๆ มากมาย เช่น สามารถลดต้นทุนจากงานที่ซ้ำซ้อนไม่จำเป็น ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ผลผลิตในการทำงานดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีไทยเป็นฐานการผลิตอันดับ 1 ของอาเซียน และเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ระดับ 1 ใน 10 ของโลก (ได้แก่ จีน อินเดีย สหรัฐอเมริกา บราซิล ไทย เยอรมนี ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส เม็กซิโก อินโดนีเซีย)

ทั้งนี้ บทบาทของ Digital Economy ต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ คือ การนำไอซีที และดิจิทัลเทคโนโลยี นวัตกรรมต่างๆ เข้ามาเพิ่ม ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต การตลาด การดำเนินธุรกิจต่างๆ ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งช่วยให้มูลค่าของอุตสาหกรรมยานยนต์เพิ่มมากขึ้น อันเป็นผลมาจากรายจ่ายที่ลดลง และรายได้จากผลผลิตที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการทำตลาดผ่านสื่อใหม่ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถแข่งขันในเวทีอาเซียนและเวทีโลกได้

นอกจากนี้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง สู่ Digital Economy บริบทของโลกเปลี่ยนไปสู่เทคโนโลยีที่มี การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้ธุรกรรมทางเศรษฐกิจ และการสื่อสารเป็นระบบดิจิทัล และเชื่อมโยงด้วยเครือข่ายไร้สายมากขึ้น กระบวนการทางเศรษฐกิจเปลี่ยนจาก “Physical Economy” เป็น “Digital Economy” เกิดรูปแบบ ธุรกิจใหม่ที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นพื้นฐาน (Internet of Things) ผู้คนติดต่อสื่อสาร และสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์และการเคลื่อนไหวทางสังคมผ่านออนไลน์มากขึ้น การเคลื่อนย้ายทรัพยากรที่มีจำกัด เป็นไปได้ง่ายขึ้น ส่งผลต่อการยกระดับ คุณภาพชีวิตของคนในสังคมที่ดีขึ้น ส่งผลให้รูปแบบการทำงานมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ แม้ว่าการก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัลจะไม่ได้ลดปริมาณการทำงานทั้งในภาพรวม แต่สิ่งที่เปลี่ยนไป คือ งานในยุคดิจิทัล จะมีความต้องการแรงงานที่มีทักษะฝีมือสูงมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนั้น บุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าและมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า แต่เนื่องจากบริษัทเป็นองค์กรที่ก่อตั้งมานานกว่า 55 ปี ทำให้บุคลากรมีทั้งที่ทำงานอยู่กับบริษัทมาเป็นเวลานานซึ่งเป็นคนกลุ่มที่ไม่ชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลง กับบุคลากรรุ่นใหม่พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง

บุคลากรในบริษัทประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่เพียงเฉพาะบุคลากรด้านการผลิต การตลาด หน่วยงานพิเศษเท่านั้น หน่วยงานบริหารซึ่งฝ่ายกฎหมายเป็นส่วนหนึ่งของสายงานดังกล่าวก็ยังคงมีความจำเป็นจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน

1.1 ภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย

ก่อนจะนำเสนอการวิเคราะห์เกี่ยวกับ “กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมายในบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด” ต่อไปในการวิจัยเล่มนี้ จึงขอแนะนำภาพรวมเพื่อให้เกิดความเข้าใจภาพรวมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยเบื้องต้น ดังนี้

ยอดการผลิตรถยนต์



หน่วย: พันคัน



ภาพที่ 1.1 แสดงยอดการผลิตรถยนต์ทั้งส่งออกและในประเทศ

ที่มา: Economic Intelligence Center ธนาคารไทยพาณิชย์

จากแหล่งข้อมูล อีไอซี ธนาคารพาณิชย์ ได้ระบุว่าภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ในปี พ.ศ. 2560 มียอดผลิตทั้งการผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศและส่งออกมีการเติบโตจากปี พ.ศ. 2559 ประมาณร้อยละ 3 หรือคิดเป็นปริมาณการผลิตกว่า 2,000,000 คัน เป็นผลมาจากยอดขายรถยนต์ในประเทศที่เพิ่มขึ้นประมาณ 800,000 คัน ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากภาวะภัยแล้งที่เริ่มคลี่คลาย ทำให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้นในช่วงปลายปี พ.ศ. 2559 ถึงต้นปี พ.ศ. 2560 เริ่มกลับมา อีกทั้งรัฐบาลได้ออกนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจอันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อตลาดรถยนต์ ซึ่งยังมีโอกาสขยายตัวได้ในอนาคต สำหรับการส่งออกมีแนวโน้มเติบโตที่ระดับ 2% ในปี พ.ศ. 2560 โดยปริมาณการส่งออกโดยรวมจะยังคงอยู่ที่ระดับ 1,249,000 คัน

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าภาพรวมอุตสาหกรรมรถยนต์ยังมีโอกาสขยายตัวในอนาคต ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเองต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังนั้นการปรับตัวของบุคลากรภายในองค์กรจึงนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ เห็นว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่สำคัญอันจะสามารถนำให้องค์กรก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนภาพยุคจากเดิมเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

1.2 องค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กร

ก่อนที่จะนำเข้าสู่บริบทการวิเคราะห์กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ฝ่ายกฎหมาย คั้งนั้น จึงขอแสดงความเป็นมาของบริษัท ทั้งภาพรวมในการผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทไว้คั้งนี้ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ก่อตั้งในประเทศไทยเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2505 มีวัตถุประสงค์ในการประกอบธุรกิจการค้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและจำหน่ายรถยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ภายในประเทศและส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศ ประกอบกิจการมานานกว่า 55 ปี ด้วยทุนจดทะเบียน 7,520 ล้านบาท มีพนักงานจำนวน 16,477 คน คน มีผลิตภัณฑ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คั้งนี้


1. รถยนต์นำเข้า ได้แก่ เล็กซ์ส, ไฮเอซ, อัลฟาด, เวนจูรี, อะแวนซ่า, อินโนวา
2. รถประกอบในประเทศ ได้แก่ ไฮลักซ์ รีโว่, พอร์จูนเนอร์, โซลูน่า วีโอส, โคโรลล่า อัลติส, คัมรี่, ยาริส

โดยบริษัทมีโรงงานประกอบรถยนต์จำนวน 3 โรงงาน คั้งนี้

1. โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้าลำโรง จังหวัดสมุทรปราการ
 - รถยนต์โตโยต้า: ไฮลักซ์ รีโว่
 - กำลังการผลิต: 240,000 คันต่อปี
2. โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้าเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
 - รถยนต์โตโยต้า: โคโรลล่า อัลติส, โซลูน่า วีโอส, คัมรี่ และยาริส
 - กำลังการผลิต: 300,000 คันต่อปี
3. โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้าบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
 - รถยนต์โตโยต้า: ไฮลักซ์ รีโว่ และพอร์จูนเนอร์
 - กำลังการผลิต: 220,000 คันต่อปี (เริ่มต้น)

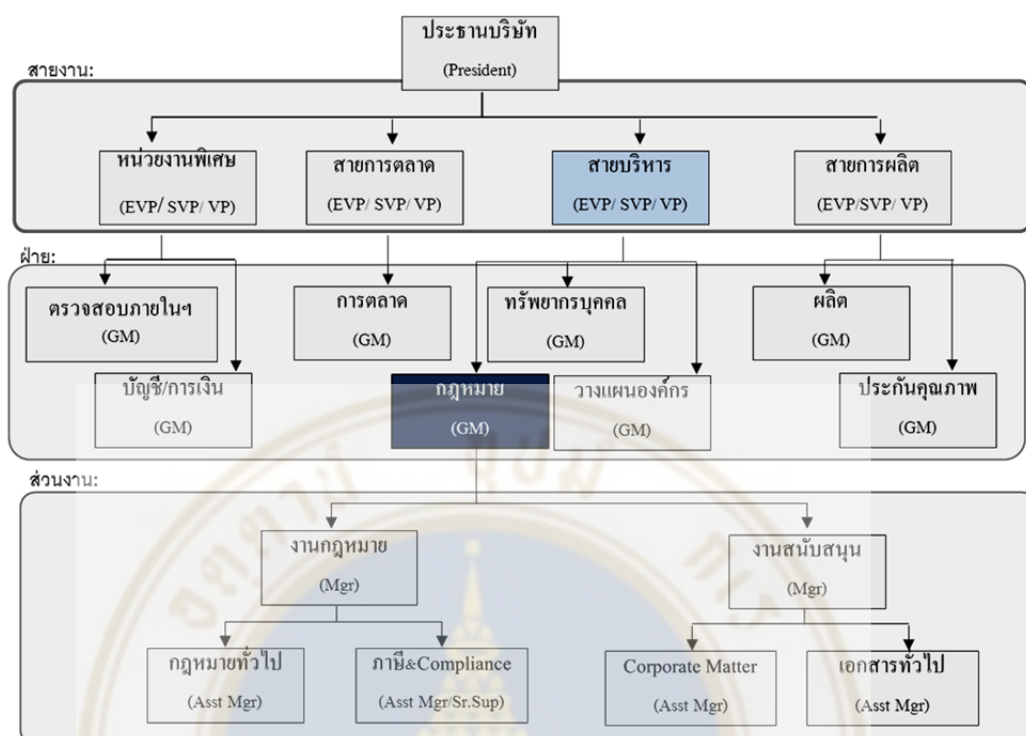
ความสามารถในการผลิตรวมทั้ง 3 โรงงานมีจำนวนทั้งหมด 760,000 คันต่อปี ซึ่งบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัดนี้ เป็นโรงงานประกอบรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และเนื่องด้วยปัจจุบันความต้องการของลูกค้าในผลิตภัณฑ์นั้นมีความหลากหลายมากขึ้น ทำให้บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เสนอขายผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย หลายรุ่น หลายแบบ เพื่อให้ลูกค้าได้เลือกแบบ และรุ่นของผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามงบประมาณที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งการแบ่งประเภทผลิตภัณฑ์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท คั้งนี้ 1) รถยนต์นั่งส่วนบุคคล 2) รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ 3) รถยนต์อเนกประสงค์ คั้งมีรายละเอียด คั้งนี้

ตารางที่ 1.1 แสดงรายละเอียดผลิตภัณฑ์ของบริษัท

1. รถยนต์นั่งส่วนบุคคล					
					
Yaris Ativ	Yaris	Vios	Altis	Camry	
2. รถยนต์เพื่อการพาณิชย์					
					
Revo Standard cab	Revo Smart Cab	Revo Double Cab	Hiace	Commuter	Ventry
3. รถยนต์อเนกประสงค์					
					
Avanza	Sienta	Innova Crysta	Fortuner	Alphard	

ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจความมีประสิทธิภาพในช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ
หลังการขาย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จึงได้แต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายรถยนต์จำนวน
151 ราย 455 โซว์รูมภายใต้สัญญาแต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายเพื่อเตรียมความพร้อมในการตอบสนอง
ความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างองค์กรของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด



ภาพที่ 1.2 แสดงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ที่มา: Organization chart ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เดือนสิงหาคม 2560

โครงสร้างองค์กรของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย 4 กลุ่มสาขางานหลัก ได้แก่ หน่วยงานพิเศษ สาขางานการตลาด สาขางานการบริหาร และสาขางานการผลิต ซึ่งสาขางานทั้งหมดประกอบไปด้วย 69 ฝ่าย โดยฝ่ายกฎหมายอยู่ภายใต้สาขางานการบริหาร ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมายในบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป คือ Digital Economy และนโยบายต่างๆ ของบริษัทที่จะต้องเกิดขึ้นเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เอง

1.3 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีผลกระทบต่อทุกๆ อุตสาหกรรมรวมทั้งอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วยนั้น บริษัทเองมีกิจกรรมต่างๆ มากมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การส่งเสริมประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านทางเว็บไซต์โตโยต้า <http://www.toyota.co.th/en/index.php> การสื่อสารกับลูกค้าผ่านทาง

social media เช่น Line application, Facebook เป็นต้น การให้บริการลูกค้าผ่านทาง mobile application ต่างๆ นอกจากนี้จะมีการเปิดตัวเทคโนโลยีใหม่ ได้แก่ Telematics system ในปี 2561 นี้

จากเหตุผลข้างต้น ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่รวดเร็ว รวมทั้งนโยบายภาครัฐ กิจกรรมในการดำเนินธุรกิจของบริษัท รวมทั้งพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรประสบต่อปัญหาทางด้านบุคลากรอันเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร คือ ทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรปรับตัวการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ ซึ่งสามารถทำได้หลายมุมมอง คือ

ระดับ Corporate, Business หรือ Function ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหลายด้าน เช่น การทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น, การเพิ่มช่องทางการขาย หรือการโฆษณาประชาสัมพันธ์ใหม่ๆ ได้, สามารถพูดคุยกับลูกค้าของเราได้แบบใกล้ชิดมากขึ้น นอกจากนี้้องค์กรเองก็ยังสามารถสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กร ได้ง่ายและสะดวกขึ้นด้วยเช่นกัน

ในส่วนงาน professional service อย่างบุคลากรในฝ่ายกฎหมายเองก็มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน รวมทั้งการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยการให้บริการทางด้านกฎหมายโดยพิจารณาจากความท้าทายต่างๆ ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ได้แก่

ตารางที่ 1.2 แสดงการเปลี่ยนแปลงทางด้านบริการทางกฎหมายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

Challenge of Digital Economy	Change of Legal Services
1. Big data (not only law & reg.)	1. Lateral Thinking
2. Data transition (no border)	2. Glocal mind (Global + Local)
3. Rapidity transaction	3. Automated advice
4. Trusty & Engagement	4. Collaboration

หลังจากการศึกษาในครั้งนี ผู้วิจัยหวังว่า องค์กรจะทราบถึงกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในฝ่ายกฎหมายของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เพื่อตอบสนองสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวโน้มอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต้องปรับตัวเข้าสู่ภาวะการแข่งขัน โดยต้องมุ่งเน้นการพัฒนาในการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มทางด้านเทคโนโลยียานยนต์ในอนาคต ซึ่งเน้นการประหยัดพลังงานเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีมาตรฐานความปลอดภัยที่ทั่วโลกยอมรับ ส่วนผลที่มาจากความตกลงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีทั้งโอกาสและอุปสรรค โอกาส คือ มีการขยายตลาดเพิ่มขึ้น แต่อุปสรรค คือ มาตรฐานมลพิษ และความปลอดภัยต่างๆ รวมทั้งภาวะการแข่งขันที่รุนแรง สิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวให้ไปลงทุนในอาเซียน ดังนั้น การกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ในอนาคตจึงเป็นประเด็นสำคัญของภาครัฐด้วยเช่นกัน

แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนานำประเทศไทยไปสู่ “ฐานการผลิตยานยนต์โลก พร้อมด้วยห่วงโซ่อุปทานที่สร้างมูลค่าเพิ่มในประเทศและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม” ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก จาก 3 ความเป็นเลิศ และ 2 สิ่งแวดล้อมเพื่อการดำเนินธุรกิจที่ดี คือ 3 Center of Excellences (COEs) + 2 Environments (ENVs) ดังนี้

2.1.1 COE-1: ความเป็นเลิศในด้านเทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนา (Technology, R&D)

ทั้งนี้เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่เพิ่มเติมจากวิศวกรรมการผลิต ซึ่งหากประเทศไทยไม่สามารถ วิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้ไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับเอเชียหรือในระดับโลกได้ รวมถึงอาจสูญเสียการเป็นผู้นำในอาเซียนดังนั้น ประเทศไทยจึงควรมีการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ในประเทศไทย โดยการพัฒนาเทคโนโลยีต้องสอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาเทคโนโลยีในภูมิภาค คือ เทคโนโลยีรักโลกซึ่งจะต้องประกอบด้วยเทคโนโลยีสะอาดประหยัดปลอดภัย โดยตัวชี้วัดที่วัดได้ในระดับหนึ่งคือ ปริมาณการปล่อยก๊าซ CO2 ลดลง และรถยนต์มี มาตรฐานความปลอดภัยที่มากขึ้น โดยตัวอย่างเทคโนโลยี มีดังต่อไปนี้

- พลังงานทางเลือก (Alternative and renewable energy) เช่น เอทานอล ไบโอดีเซล เป็นต้น โดยการพัฒนาขานยนต์ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาพลังงานทดแทน ของกระทรวงพลังงาน สำหรับรถยนต์มีการพัฒนาให้ใช้พลังงานจากการขับเคลื่อนแบบอื่น เช่น HEV, PHEV, รถไฟฟ้าและ Fuel Cell Vehicle นั้น เป็นแนวทางในอนาคตของโลก

- ขานยนต์มีแนวโน้มที่ใช้วัสดุในการผลิตชิ้นส่วนที่มีน้ำหนักเบามากขึ้น (Light weight vehicle) จะทำให้แรงกดของรถที่กระทำกับพื้นถนนลดลงลดลง ทำให้สามารถลดแรงฉุดลากจากเครื่องยนต์และระบบส่งกำลัง ส่งผลให้ใช้พลังงานเชื้อเพลิงลดลง ขณะที่สมรรถนะของเครื่องยนต์เพิ่มขึ้น โดยตัวอย่างของเทคโนโลยีที่ทำให้ น้ำหนักเบาขึ้น คือ นาโนเทคโนโลยี

- มาตรฐานความปลอดภัยเทคโนโลยีความปลอดภัยแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) เทคโนโลยี ด้าน Active Safety ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ เช่น ระบบห้ามล้อ (Brake) กระจกมองหลัง (Rear View Mirror) หรือเสียงสัญญาณ (Audible Warning) เป็นต้น 2) เทคโนโลยี ด้าน Passive Safety ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่ปกป้องผู้โดยสารหลัง จากเกิดการชนแล้ว เช่น ความปลอดภัยจากการชน (Crash Test) ถูกลมนิรภัย (Airbag) หรือเข็มขัดนิรภัย (Safety Belt) เป็นต้น 3) ITS Technology (Intelligent Transportation System) ซึ่งเป็นเสมือนผู้ช่วยในการขับขี่ให้มีความปลอดภัยยิ่งขึ้น

2.1.2 COE-2: ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development)

เป็นแรงขับเคลื่อนด้านการยกระดับความสามารถ ในการแข่งขันจากการยกระดับฝีมือแรงงานสู่แรงงานที่มีทักษะฝีมือแรงงานระดับสูง และวิศวกร ตลอดจนบุคลากร ในด้านบริหารจัดการ ที่มีความสามารถให้กับอุตสาหกรรม ขานยนต์ ซึ่งจำเป็นต้องเตรียมรองรับตามอัตราการขยายตัว

2.1.3 COE-3: เสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Strength Enhancement)

มุ่งสู่ความเป็นเลิศของกระบวนการผลิตอย่างยั่งยืน โดยเน้นในเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพ และผลิตภาพในการบริหารการผลิต การพัฒนาเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตที่สะอาดเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือของผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน ในอุตสาหกรรมขานยนต์ให้ที่มีเอกภาพในการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันร่วมกันสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่อุปทาน

- ENV-1: การสร้างสถานะแวดล้อมที่ดีด้วยปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)
- ENV-2: การสร้างสถานะแวดล้อมที่ดีด้วยกฎระเบียบนโยบายภาครัฐ (Policy Integration)

จากข้อมูลแนวโน้มอุตสาหกรรมไทยข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หนังสือ งานวิจัย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัย เรื่องกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ฝ่ายกฎหมาย โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี ดังต่อไปนี้

2.2 การวิเคราะห์ PEST ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

2.2.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political)

2.2.1.1 ความไม่มั่นคงทางการเมือง เนื่องจากประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลบ่อย ส่งผลต่อนโยบายของภาครัฐไม่ต่อเนื่อง การพัฒนาประเทศหยุดชะงักในช่วงเปลี่ยนรัฐบาล จึงทำให้มีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการ โดยมีการชะลอการลงทุนในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย อีกทั้งกระทบต่อความเชื่อมั่นผู้บริโภคซึ่งชะลอการใช้จ่ายอีกด้วย

2.2.1.2 การสนับสนุนจากภาครัฐ ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนให้อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย อันเป็นอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ในภูมิภาค หรือดีทรอยต์ออฟ เอเชีย (Detroit of Asia) โดยภาครัฐเองเร่งพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ให้มีการเติบโต เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาศักยภาพ และเปิดการค้าเสรี เพื่อให้มีความพร้อมในการเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์แห่งเอเชีย ส่งผลให้มีการย้ายฐานการผลิตรถยนต์จากทั่วโลกมายังประเทศไทย ซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาและวิจัยการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย

2.2.1.3 การเปิดการค้าเสรีระหว่างไทยกับประเทศคู่เจรจา ส่งผลดีต่อการส่งออกรถยนต์จากไทยมีโอกาสขยายตลาดเพิ่มขึ้น

2.2.1.4 นโยบายสนับสนุนการใช้พลังงานรถยนต์ทางเลือก ลดอัตราภาษีสรรพสามิตให้แก่รถยนต์ที่ใช้พลังงานทางเลือก เช่น รถยนต์ที่ใช้แก๊สโซฮอล์ (E20), รถยนต์นั่งขนาดเล็กประหยัดพลังงาน (Eco car), รถไฮบริดซึ่งใช้พลังงานไฟฟ้าและน้ำมัน เป็นต้น

2.2.2 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ เพราะการซื้อขายวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือส่งออกรถยนต์ไปยังต่างประเทศ นั้น เป็นการซื้อขายกันในสกุลเงินตราต่างประเทศ

2.2.3 ปัจจัยทางด้านสังคม (Social)

2.2.3.1 สภาพสังคม สังคมปัจจุบันรณรงค์กลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนที่ใช้เพื่อความสะดวกสบายและบ่งบอกถึงสถานะทางสังคมอีกด้วย

2.2.3.2 ความประหยัด ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการใช้จ่ายสนใจรถยนต์ที่มีคุณลักษณะประหยัดพลังงาน และราคาจำหน่ายที่ต่ำเพิ่มมากขึ้น

2.2.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological)

ปัจจุบันมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่งผลให้มีคุณภาพมาตรฐานการผลิตอยู่ในระดับที่ทั่วโลกให้การยอมรับ ทำให้ส่งออกไปจำหน่ายได้เพิ่มขึ้น

2.3 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Five Forces model)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ทำให้บริษัททราบถึงความรุนแรงในการแข่งขัน ดังนั้นการวิเคราะห์นี้จึงมีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดที่ประกอบด้วย 5 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five Forces model

การดำเนินธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่และสภาวะการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ อันบ่งบอกถึงโอกาสในการทำกำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ ปัจจัยที่ธุรกิจต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด คือ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่มีอิทธิพลเหนือปัจจัย 5 ประการ เพื่อหาความได้เปรียบให้แก่องค์กร ซึ่งลักษณะสำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ประการ ได้แก่

2.3.1 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ความสัมพันธ์ของผู้ผลิต และผู้ขายวัตถุดิบมีความสำคัญต่อการผลิตสินค้า ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ การส่งมอบซ่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

บริษัทซื้อวัตถุดิบจากบริษัทในเครือของบริษัทซึ่งเป็นผู้จัดหาจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิตวัตถุดิบซึ่งมีจำนวนหลายราย แม้วัตถุดิบที่บริษัทซื้อจะมีลักษณะเฉพาะและมีต้นทุนในการเปลี่ยน

ผู้ขายวัตถุดิบสูง (switching cost) แต่บริษัทเองได้บริหารจัดการผ่านทางบริษัทในเครือโดยการกระจายความเสี่ยงในการซื้อวัตถุดิบประเภทเดียวกันแต่ซื้อจากผู้ผลิตวัตถุดิบหลายราย นอกจากนี้การต่อรองราคามีนโยบายในการเจรจาปีละ 2 ครั้ง อำนาจในการต่อรองราคาของบริษัทค่อนข้างมากเนื่องจากจำนวนที่ซื้อวัตถุดิบมีจำนวนมาก

2.3.2 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

ลูกค้ามีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรโดยตรง อำนาจการต่อรองต่อลูกค้าย่อมส่งผลต่อราคาสินค้าที่บริษัทจำหน่าย ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองภายใต้ปัจจัย ดังนี้

ลูกค้าหลักของบริษัทแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- ลูกค้าภายในประเทศ เช่น ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สัญญาแต่งตั้งผู้แทนจำหน่าย

- ลูกค้าในต่างประเทศ (ส่งออก) เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิค ซึ่งตั้งอยู่ใน ประเทศสิงคโปร์ เป็นผู้ซื้อรถยนต์ส่งออกของบริษัท และขายต่อไปยังผู้จัดจำหน่ายในประเทศต่างๆ

อำนาจการต่อรองของลูกค้าในต่างประเทศขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริโภค และลักษณะสินค้าของบริษัทว่าตรงตามความต้องการของลูกค้า ณ ขณะนั้นไหม ส่วนลูกค้าต่างประเทศนั้น อำนาจการต่อรองต่ำเพราะการส่งออกเป็นไปตามนโยบายการปันส่วนที่บริษัทแม่ ณ ประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้กำหนด

นอกจากนี้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับสินค้า ราคา ได้ง่าย ทำให้ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบคุณลักษณะ คุณภาพ ราคาของสินค้าได้

2.3.3 ภัยคุกคามจากการเข้าสู่ตลาดของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Threats of New Entrants)

ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมย่อมส่งผลกระทบต่อทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต และส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งคุกคามต่อความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม ปัจจัยที่เกิดจากการเข้ามาใหม่ ได้แก่

- การเข้าสู่ตลาดของกลุ่มแข่งรายใหม่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง อีกทั้งมีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่ใช้ในการผลิตสินค้า นอกจากนี้ต้องมีความชำนาญในการผลิตและการบริหารต้นทุนที่ใช้ในการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำสามารถแข่งขันได้

- ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ส่งผลให้คู่แข่งรายใหม่ต้องสร้างเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย และมีต้นทุนด้านการส่งเสริมการขายค่อนข้างสูง เพื่อสร้างฐานลูกค้า และแย่งส่วนแบ่งการตลาด ทำให้กำไรที่คู่แข่งรายใหม่ได้รับต่ำ

2.3.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)

สินค้าทดแทนอื่น ส่งผลต่อให้ความต้องการสินค้าของบริษัทลดลง อีกทั้งส่งผลทางด้านการกำหนดราคา โอกาสเติบโตของธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ซึ่งความรุนแรงของสินค้าทดแทนนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในอนาคตในการนำรถยนต์ไฟฟ้ามาใช้แทนรถยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์นั้น อาจส่งผลต่อบริษัทในอนาคต เมื่อผู้บริโภคหันไปบริโภครถยนต์ไฟฟ้าแทนรถยนต์ที่มีในปัจจุบันระดับราคาของสินค้าทดแทน ส่งผลต่อส่วนแบ่งการตลาดขององค์กรเช่นกัน

สินค้าทดแทนอื่น ที่มีปัจจัยส่งผลให้เกิดส่วนแบ่งการตลาดจากอุตสาหกรรมลดลง ทั้งความสะดวกสบาย เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของรถไฟฟ้าความเร็วสูงที่เชื่อมต่อระหว่างจังหวัด ทำให้ผู้บริโภคของอุตสาหกรรมรถยนต์อาจเปลี่ยนความต้องการในการซื้อรถยนต์ที่สร้างภาระหนี้สินในระยะยาว ก็อาจเปลี่ยนวิธีการเดินทางที่ง่ายและประหยัดมากขึ้น หรือปัจจัยด้านราคาที่ถูกลงกว่า เช่น หากการเชื่อมต่อรถไฟฟ้า (BTS) ที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้สามารถเชื่อมต่อระหว่างเขตได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น อาจส่งผลให้ผู้บริโภคเลือกซื้อตัวรถยนต์และเลือกการเดินทางด้วยรถไฟฟ้า มากกว่าที่จะตัดสินใจซื้อรถยนต์ หรือโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เติบโตขึ้นจากนโยบายส่งเสริมของภาครัฐ เช่น รถไฟฟ้าความเร็วสูงที่สามารถเชื่อมต่อระหว่างจังหวัดหรือประเทศ นอกจากจะมีประโยชน์ทั้งเรื่องความรวดเร็ว ก็ยังประโยชน์เกี่ยวกับการขนส่งที่เมื่อคำนวณต่อหน่วยแล้ว การขนส่งด้วยรถยนต์ไฟฟ้าความเร็วสูงจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถประหยัดด้านการขนส่งมากกว่าการขนส่งทางรถยนต์ หรือการเลือกการเดินทางอื่นที่สามารถทดแทนสินค้าประเภทรถยนต์ได้ เช่น การเดินทางด้วยเครื่องบินที่เป็นสายการบินราคาประหยัด (Low cost) ก็อาจส่งผลให้เกิดการบริโภคสินค้าทดแทนอื่นแทนการซื้อ (บริโภค) รถยนต์

2.3.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within an industry)

พิจารณาจากการเคลื่อนไหวของผู้ประกอบอุตสาหกรรมรายอื่น เช่น การแข่งขันด้านราคาระดับการผลิตภัณฑ์ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ การแข่งขันอาจเป็นในลักษณะความร่วมมือ หรือรุนแรง ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม ได้แก่

ปัจจุบันผู้ประกอบอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์เพื่อจำหน่ายในประเทศไทยจำนวน 9 ราย ดังนี้

- บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท ออโตอัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด

- บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู แมนูแฟกเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท เมอร์เซเดส-เบนซ์ แมนูแฟกเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท ทาทา มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีปริมาณคู่แข่งมีจำนวนมาก ทำให้บริษัทต้องปรับตัวในหลายๆ ด้านเพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ในราคาที่ลูกค้าเห็นว่าคุ้มค่ากับสินค้านั้นๆ

อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ในภาวะที่ตลาดเริ่มขยายตัวที่มีโอกาสจะทำยอดขายได้สูงขึ้นประมาณ 2 %ถึง 7%หรือคิดเป็นจำนวนรถยนต์ 785,000 ถึง 825,000 คัน ขณะที่ตลาดส่งออกเองก็มีแนวโน้มที่จะขยายตัวร้อยละ 1 ถึง 6 หรือคิดเป็นปริมาณรถยนต์ส่งออก 1,200,000 ถึง 1,260,000 คัน เป็นโอกาสให้ผู้ประกอบอุตสาหกรรมทุกรายขยายตัวตามอุตสาหกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากกว่าการแข่งขันทางการตลาดจากคู่แข่ง

จำนวนต้นทุนที่สูง ทำให้ต้องผลิตสินค้าในปริมาณมาก จึงจะสามารถสร้างกำไรได้ ทำให้ผู้ประกอบอุตสาหกรรมต้องจำหน่ายสินค้าให้ได้มากที่สุด ซึ่งทำให้การแข่งขันรุนแรงจากการวิเคราะห์ข้อมูล Five Forces ข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทมากที่สุด แม้ว่าอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม แต่ด้วยจำนวนคู่แข่งที่มากายส่งผลต่อการแข่งขันแบ่งการตลาด อีกทั้งสินค้าที่ผลิตออกมาของผู้ประกอบอุตสาหกรรมรายอื่นนั้นมีรูปแบบ คุณลักษณะที่อาจตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทำให้บริษัทเองสูญเสียโอกาสในการขาย และกระทบต่อผลประกอบการ และกำไรของบริษัทได้ นอกจากนี้อำนาจต่อรองของลูกค้าก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทเช่นกัน แม้ว่าความเป็นจริงลูกค้าของบริษัทคือ ผู้ซื้อรายใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ยอดขายที่ผู้ซื้อจะซื้อสินค้าของบริษัทนั้นมาจากลูกค้าซึ่งเป็นผู้บริโภคที่สามารถเข้าถึงแหล่งสินค้าได้โดยง่าย และสามารถซื้อสินค้าจากผู้ประกอบอุตสาหกรรมรายอื่นๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้

2.4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งแต่ละปัจจัยจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรคืออะไร จุดแข็งขององค์กรที่จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย จุดอ่อนขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โอกาสทาง

สภาพแวดล้อมเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ส่วนอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ดังนี้

2.4.1 จุดแข็ง (Strengths)

- บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์มีความชำนาญสูงในการผลิต แรงงานมีประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญในการผลิตยานยนต์
- ค่ารถยนต์รายใหญ่ของโลกทั้งจากญี่ปุ่นและประเทศตะวันตกมาสร้างฐานการผลิตในประเทศไทยเพื่อจำหน่ายทั้งในประเทศและส่งออกไปยังต่างประเทศด้วย
- ประเทศไทยมีที่ตั้งของประเทศที่ได้เปรียบเหมาะแก่การเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกของภูมิภาค
- สินค้าของบริษัทมีคุณภาพได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO9000, ISO9001, ISO14001
- บริษัทมีความสามารถในการผลิตสินค้าจำนวนมาก มีความประหยัดต่อขนาด โดยใช้เทคโนโลยีระดับสูงที่ได้รับมาจากบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น

2.4.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- พึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมยานยนต์ การพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์จากบริษัทแม่ในต่างประเทศ
- การบริหารจัดการด้านการประมาณการในการสั่งซื้อชิ้นส่วนมีความผิดพลาด ทำให้เกิดภาวะที่บริษัทต้องจ่ายค่าชดเชยความเสียหายที่เกิดจากการประมาณการสั่งซื้อชิ้นส่วนล่วงหน้าที่คาดเคลื่อน
- บริษัทต้องซื้อชิ้นส่วนรถยนต์จากบริษัทในเครือ ทำให้ไม่มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตชิ้นส่วนรายอื่น

2.4.3 โอกาส (Opportunities)

- ประเทศไทยมีความตกลงการค้าเสรีกับหลายประเทศ เพิ่มโอกาสในการผลิตและส่งออกมากขึ้น
- อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่รัฐบาลให้การส่งเสริมในยุค Thailand 4.0
- ประเทศไทยได้เปรียบในเรื่องที่ตั้ง เหมาะในการเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออก

- ภาครัฐให้การสนับสนุนการผลิตรถยนต์ที่ใช้พลังงานทางเลือก โดยการลดอัตราภาษีสรรพสามิต

2.4.4 อุปสรรค (Threats)

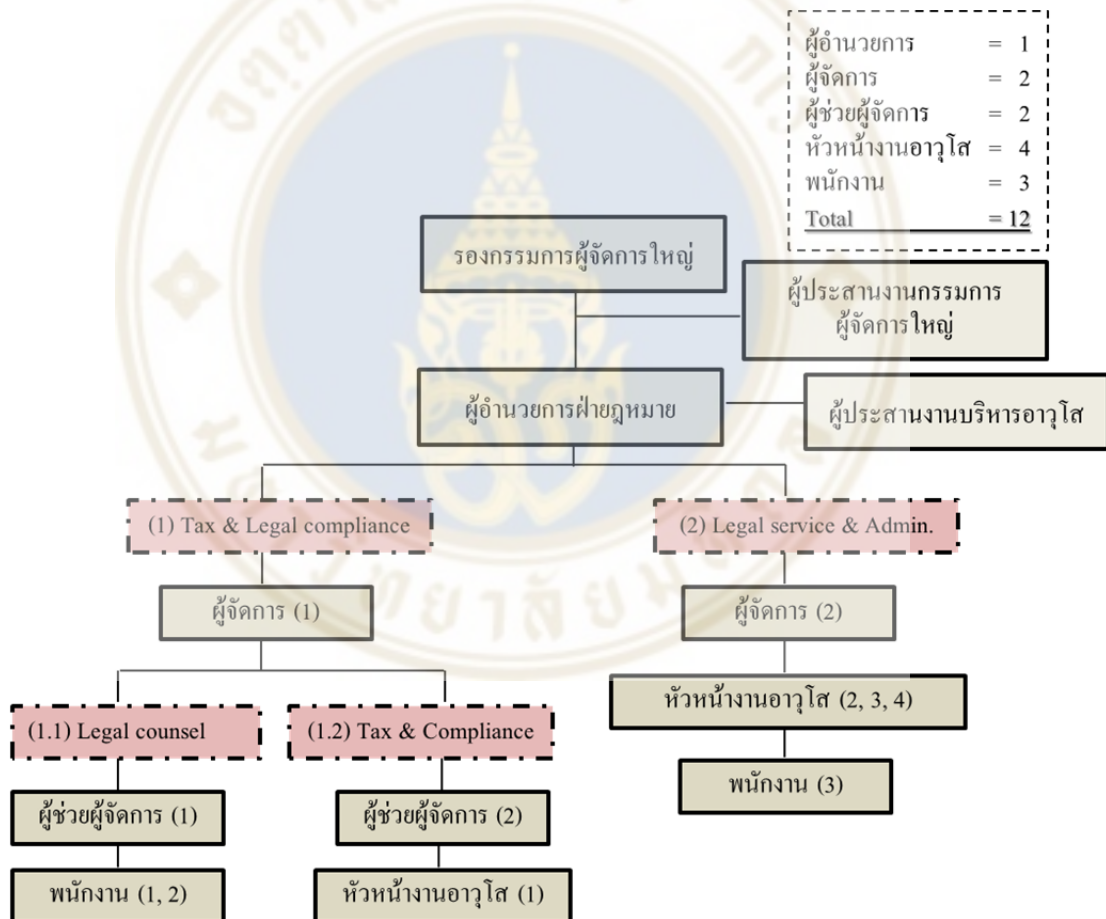
- นโยบายการค้าเสรีทำให้มีผู้นำเข้ารถยนต์มาขายในราคาต่ำ (Grey market)
- ราคาชิ้นส่วนมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต
- ประเทศไทยไม่มีศูนย์ทดสอบวิจัยพัฒนาที่เป็นที่ยอมรับในด้านคุณภาพ และมีมาตรฐานในระดับนานาชาติ

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ข้างต้นจะเห็นได้ว่า บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีจุดแข็งที่เกี่ยวกับด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้ผลประกอบการดี กำไรดี ส่วนจุดอ่อนที่สำคัญขององค์กรจะเป็นในส่วนของการดำเนินธุรกิจที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยี หรือการที่องค์กรต้องปฏิบัติตามนโยบายที่บริษัทแม่กำหนด ส่งผลให้องค์กรไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เท่าที่ควร จะเห็นได้ว่าจุดอ่อนขององค์กรถูกกำหนดด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจระหว่างองค์กรกับบริษัทแม่ ดังนั้นองค์กรควรเน้นจุดแข็งขององค์กรเพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรขององค์กร

บทที่ 3 สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

3.1 กระบวนการทำงานของฝ่ายกฎหมาย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

3.1.1 โครงสร้างของฝ่ายกฎหมาย



ภาพที่ 3.1 แสดงโครงสร้างฝ่ายกฎหมาย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

3.1.2 งานที่รับผิดชอบของฝ่ายกฎหมาย

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

3.1.2.1 Tax & Legal compliance ซึ่งงานส่วนนี้แบ่งงานที่รับผิดชอบออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- Legal counsel ส่วนงานนี้มีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ดังนี้
 1. การร่างและตรวจสัญญาทางธุรกิจ เช่น สัญญาซื้อขาย สัญญาจ้างทำของ สัญญาให้บริการ สัญญาเช่าที่ดิน สัญญาแต่งตั้งผู้แทนจำหน่าย เป็นต้น
 2. กฎหมายแรงงาน
 3. กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เช่น ตรวจสอบเนื้อหาในโฆษณา โบว์ชัวร์ คู่มือต่างๆ เป็นต้น
 4. ทรัพย์สินทางปัญญา เช่น ตรวจสอบความเหมือนคล้ายของเครื่องหมายทางการค้า การจดทะเบียนสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร เป็นต้น

- 5. กฎหมายการแข่งขันทางการค้า
- 6. กฎหมายควบคุมราคาสินค้า
- 7. กฎหมายการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว
- 8. กฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท

• Tax & Compliance ส่วนงานนี้มีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ให้คำปรึกษา และแนะนำเกี่ยวข้องกับภาษีอากร ได้แก่ ภาษีสรรพากร, ภาษีศุลกากร และภาษีสรรพสามิต

2. Compliance Enhancement Activities ประกอบไปด้วย 3 กิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) การพัฒนาพนักงานของบริษัทให้มีความตระหนักรู้ทางด้านกฎหมาย (Improve user in legal awareness) 2) การแก้ไขความเชื่อที่ผลต่อพฤติกรรมในแง่การป้องกัน (Rectification preventive mindset) 3) การพัฒนาระบบการตรวจสอบทางกฎหมาย (Develop legal monitoring system)

3.1.2.2 Legal service & Admin. ซึ่งงานส่วนนี้มีงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

• งานที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เช่น การจัดประชุมผู้ถือหุ้น การจัดประชุมคณะกรรมการบริษัท การจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เป็นต้น

- การขอใบอนุญาตต่างๆ
- วิชา และใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าว
- ภาษีโรงเรือนและที่ดิน, ภาษีป้าย
- หนังสือมอบอำนาจ

3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

สำหรับการศึกษา กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมายในบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ผู้ศึกษาได้นำปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความเชื่อมโยงของแต่ละตัวแปร ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยแผนภาพด้านล่าง



ภาพที่ 3.2 แสดงสาเหตุของปัญหาในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย
ที่มา: ใช้หลักการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาจาก Toyota Business Practice

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมายในบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย 3 สาเหตุ ดังนี้

1. สาเหตุแรก ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ บุคลากรฝ่ายกฎหมาย (Man) ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ขาดความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ อันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการประกอบการให้คำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่างๆ สำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสัญญา ภาษีต่างๆ เช่น ภาษีสรรพากร ภาษีศุลกากร ภาษีสรรพสามิต ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย เป็นต้น วิชาและใบอนุญาตทำงานของบุคลากรต่างคำว อีกทั้งลูกค้าผู้รับบริการให้คำปรึกษาจากบุคลากรฝ่ายกฎหมาย ได้แก่ บุคลากรภายในองค์กร และผู้บริหาร ซึ่งหากการให้คำปรึกษาเฉพาะข้อกฎหมายเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงการนำไปใช้งานได้จริงนั้น อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ดังนั้นการให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมาย บุคลากรต้องมีความรู้ทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ในระดับที่สามารถให้คำปรึกษาพร้อมทั้งคำแนะนำที่นำไปประยุกต์ใช้ได้จริงแก่บุคลากรในองค์กร และผู้บริหาร

2. สาเหตุที่สอง ได้แก่ ข้อมูล (Material) ในส่วนของแนวปฏิบัติที่ภาครัฐยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ หรือเกณฑ์ในการพิจารณาการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีต่างๆ ฝ่ายกฎหมายไม่มีฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติดังกล่าว เนื่องจากข้อมูลบางข้อมีความจำเป็น

ต้องตีความ และต้องพิจารณาเจตนาารมณ์ และแนวปฏิบัติประกอบ ซึ่งการให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายนั้น มีความจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลส่วนนี้ด้วย แต่เนื่องด้วยปัจจุบันฝ่ายกฎหมายเองมีแนวปฏิบัติเฉพาะบางกรณีที่เคยมีข้อสงสัย หรือไม่ชัดเจนเท่านั้น ไม่ได้มีเป็นภาพรวมของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งหมด

3. สาเหตุที่สาม ได้แก่ ระบบ (Automated system) สำหรับเรื่องระบบอัตโนมัติ เป็นกรณีที่ฝ่ายกฎหมายได้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรภายในองค์กร และผู้บริหาร ที่เป็นประเด็นทางกฎหมายที่ให้คำปรึกษาแนะนำเป็นประจำ หรือสัญญามาตรฐานที่องค์กรมีการทำเป็นประจำ หรือหนังสือมอบอำนาจที่องค์กรมีการจัดทำเป็นรายปี ซึ่งหากนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการประเด็นทางกฎหมายเหล่านี้ได้ บุคลากรภายในองค์กร และผู้บริหารที่สอบถามประเด็นดังกล่าวก็สามารถตรวจสอบเช็คในระบบได้เลยไม่ต้องใช้ระยะเวลาในการรอคำปรึกษาแนะนำจากฝ่ายกฎหมาย

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พบว่าสาเหตุหลักที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย คือ เรื่องของทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการขาดประสบการณ์ในการทำงาน และขาดความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ นอกจากนี้ยังมีสาเหตุอื่นๆ ที่เป็นสาเหตุลำดับรองเพื่อทำให้ฝ่ายกฎหมายสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น ได้แก่ ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติของภาครัฐ และระบบอัตโนมัติในส่วนของการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาแนะนำลูกค้าของฝ่ายกฎหมายในประเด็นที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนเพื่อมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นทางด้านเวลาในการให้คำปรึกษาแนะนำ ดังนั้นจากสาเหตุที่กล่าวมานี้ หากบริษัทมีแผนในการพัฒนาบุคลากรมนุษย์ในส่วนของบริษัทในการทำงาน และความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ และหากบริษัทนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการองค์ความรู้ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้วิจัยพิจารณาจากลำดับความสำคัญของสาเหตุของปัญหาซึ่งมีการให้นำหนักของความสำคัญจากผู้บริหารของฝ่ายกฎหมาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 3.1 การจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุของปัญหา

สาเหตุของปัญหา	ค่าใช้จ่าย	เวลา	ความมี ประสิทธิภาพ	Weighted score	Rank
Weight	0.2	0.3	0.4		
1. การขาดประสบการณ์	1 (0.2)	1 (0.3)	3 (0.12)	0.62	2
2. การขาดแนวปฏิบัติ	3 (0.6)	2 (0.6)	1 (0.4)	0.52	3
3. การไม่มีระบบการจัดการอัตโนมัติ	2 (0.4)	3 (0.9)	2 (0.8)	2.1	1

จากการจัดลำดับความสำคัญสาเหตุของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมายพบว่าลำดับความสำคัญได้ ดังนี้

ลำดับความสำคัญที่ 1 การไม่มีระบบการจัดการอัตโนมัติ ของงานที่ฝ่ายกฎหมายรับผิดชอบ กรณีนี้เน้นในส่วนของการที่มีลูกค้ามีการสอบถามบ่อยๆ ซ้ำๆ และเป็นเรื่องที่สามารถอ้างอิงคำตอบที่ฝ่ายกฎหมายเคยตอบไปแล้วโดยสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานได้เลย เช่น การออกไปกำกับภาษี ให้ถูกต้องตามกฎหมาย การทำลายสินทรัพย์ สัญญาต่างๆ หนังสือมอบอำนาจ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดระยะเวลาในการรอคำตอบของฝ่ายกฎหมาย และลูกค้าสามารถนำข้อมูลต่างๆ ไปใช้ได้เป็นประโยชน์ได้ทันเวลา ผู้บริหารของฝ่ายกฎหมายจึงให้ความสำคัญต่อการแก้ปัญหาเรื่องนี้เป็นอันดับแรก

ลำดับความสำคัญที่ 2 การขาดประสบการณ์ ของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย สาเหตุของปัญหาข้อนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งบุคลากรฝ่ายกฎหมายซึ่งเป็นฝ่ายหนึ่งในองค์กรนั้นมีความจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในแง่ของภาพรวมธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ ทั้งนี้เพื่อนำส่งงานที่ให้คำแนะนำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ตอบสนองต่อลูกค้า และธุรกิจของบริษัทได้ด้วย ซึ่งสิ่งนี้เองทำให้ฝ่ายกฎหมายในองค์กร แตกต่างจากบริษัทที่รับให้คำปรึกษาแนะนำทางด้านกฎหมายซึ่งจะให้คำปรึกษาโดยมุ่งเน้นข้อกฎหมายเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงว่าลูกค้าจะนำไปปฏิบัติได้มากน้อยเพียงไร อีกทั้งไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอีกด้วย

ลำดับความสำคัญที่ 3 การขาดแนวปฏิบัติ จากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในส่วนของ material (information) นี้พบว่าบุคลากรฝ่ายกฎหมายขาดแนวปฏิบัติของหน่วยงานราชการที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ระเบียบปฏิบัติ หรือข้อหารือต่างๆ เป็นต้น เนื่องด้วยในการทำงานของฝ่ายกฎหมายนั้น ไม่ได้พิจารณาเพียงแต่ข้อกฎหมาย แต่ยังต้องพิจารณาถึงแนวปฏิบัติของหน่วยงานราชการอีกด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรได้ปฏิบัติถูกต้องจริงๆ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้หากปฏิบัติไม่ถูกต้อง ดังนั้นสาเหตุของปัญหาข้อนี้จึงมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมายเช่นกัน แต่เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากแนวปฏิบัติต่างๆ

เป็นเรื่องที่หน่วยงานราชการต้องออกระเบียบปฏิบัติ หรือหากเป็นเรื่องที่องค์กรสอบถามไปยังหน่วยงานราชการนั้นๆ เป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นเรื่องที่ควบคุมไม่ได้ว่าหน่วยงานราชการนั้นจะตอบหรือไม่ตอบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงจัดลำดับความสำคัญสาเหตุของปัญหาข้อนี้เป็นลำดับสุดท้าย



บทที่ 4

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อการแก้ไขปัญหา

เมื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และได้จัดลำดับความสำคัญสาเหตุของปัญหาแล้ว ผู้วิจัยพบว่าสามารถใช้ระบบการจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรฝ่ายกฎหมายมาการแก้ไขปัญหาทั้งหมดได้ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าฝ่ายกฎหมายไม่มีระบบการจัดการอัตโนมัติ เพื่อให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว องค์กรเองต้องอาศัยความรู้ทางกฎหมายในการดำเนินธุรกิจ (Knowledge-Based Organization) หากแต่ปัจจุบันฝ่ายกฎหมายไม่สามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเกิดจาก ไม่มีเครื่องมือที่สามารถจัดเก็บความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการจัดเก็บเอกสารไม่มีประสิทธิภาพทำให้หาข้อมูลยากซับซ้อน ไม่มีระบบช่วยนำความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ เกียรติคุณ หรือลาออกมาเป็นองค์ความรู้ของฝ่ายกฎหมาย ดังนั้นผู้วิจัยมุ่งเน้นอธิบายเฉพาะกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของฝ่ายกฎหมายเท่านั้น (Functional Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เนื่องจากฝ่ายกฎหมายเป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กรซึ่งการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของฝ่ายกฎหมายย่อมมีผลต่อทั้งองค์กรและหน่วยธุรกิจ โดยจากสถานการณ์และปัญหาพบว่า เป็นกรณีของประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมาย ซึ่งสาเหตุที่สำคัญเกิดจากการขาดระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่ยังขาดประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้ลูกค้าได้รับความรู้หรือคำแนะนำไม่ตรงตามเวลาที่ต้องการ ดังนั้นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมุ่งเน้นการจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นหลัก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

“ความรู้” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ เช่น ความรู้เรื่องประวัติศาสตร์, สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ เช่น ความรู้เรื่องสุขภาพ ความรู้เรื่องนิทานพื้นบ้าน

การจัดการความรู้ (Knowledge management) หมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถ เข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ประเภทของความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้แบบรูปธรรม เป็นความรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์จนเป็นหลักทั่วไป สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือปฏิบัติงาน เอกสาร และตำรา ซึ่งสามารถรวบรวม ถ่ายทอดทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย เป็นความรู้ที่ไม่ค่อยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะใครๆ ก็เข้าถึงได้

2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน/ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้แบบนามธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล (ความเชื่อ ค่านิยม เหตุผล ทักษะ) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความ ได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ทักษะในการทำงาน หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมา

4.1.1 ความจำเป็นในการจัดการความรู้

- 4.1.1.1 ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน จะหายไปหากคนๆ นั้นลาออก หรือเกษียณ
- 4.1.1.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงาน มักเกิดปัญหาในการสอบถามปัญหา จากผู้รู้
- 4.1.1.3 องค์กรมีความรู้มากมายแต่ไม่มีการแบ่งปันความรู้ดังกล่าว
- 4.1.1.4 องค์ความรู้ไม่ได้ถูกนำมาจัดการให้เป็นระบบ ไม่ได้นำมา แลกเปลี่ยนต่อยอดความรู้ ทำให้เกิดการงานที่ซ้ำซ้อนกับสิ่งที่เคยทำหรือศึกษามาแล้ว
- 4.1.1.5 การใช้เวลาในการค้นคว้าศึกษาหาข้อมูล
- 4.1.1.6 ข้อมูลที่ใช้ในการทำงานมีจำนวนมาก ซ้ำซ้อน ไม่เป็นมาตรฐาน เดียวกัน ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง

4.1.2 หลักของการจัดการความรู้

4.1.2.1 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

4.1.2.2 การบริหารจัดการคนที่มีความรู้ (Tacit Knowledge) ให้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนอื่นๆ อย่างเป็นระบบ เช่น เอกสารคู่มือ หรือการสอนงานแบบพี่เลี้ยง หรือการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้

4.1.3 แนวคิดการจัดการความรู้



ภาพที่ 4.1 แสดงแนวคิดการจัดการความรู้ความรู้เด่นชัด กับความรู้ซ่อนเร้น

สำหรับความรู้ชัดเจน (Explicit Knowledge) จัดการได้โดยมีขั้นตอน ดังนี้ รวบรวม/จัดเก็บ (Store) จากนั้นเข้าถึงข้อมูลตีความให้ถูกต้อง (Access/Validate) จากนั้นนำไปปรับใช้กับการทำงานจริง (Apply/utilize) สุดท้ายเรียนรู้ยกระดับความรู้ (Learning) แล้วเข้าสู่กระบวนการเดิม

สำหรับความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) จัดการได้โดยมีขั้นตอน ดังนี้ ผู้รู้มีใจ/แบ่งปันข้อมูลที่ตนเองรู้ (Care & share) จากนั้นทั้งผู้รู้และไม่รู้เรียนรู้ร่วมกัน (Capture/Learn) เข้าสู่การสร้างความรู้ใหม่ๆ และยกระดับความรู้ที่มี (Create/Leverage) สุดท้ายนำไปปรับใช้กับการทำงานจริง (Apply/utilize) แล้วเข้าสู่กระบวนการเดิม

จะเห็นได้ว่าแนวคิดการจัดการความรู้ข้างต้น เมื่อองค์กรนำมาใช้จะก่อให้เกิดการต่อยอดพัฒนาในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะขั้นตอนในการจัดการความรู้จะมีการทำซ้ำ

กระบวนการเดิมทำให้มีการสร้างความรู้ใหม่มากขึ้นเรื่อยๆ และมีการยกระดับความรู้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เช่นกัน

4.1.4 แนวทางการจัดการความรู้ ตาม โมเดลเซกิ (SECI Model)

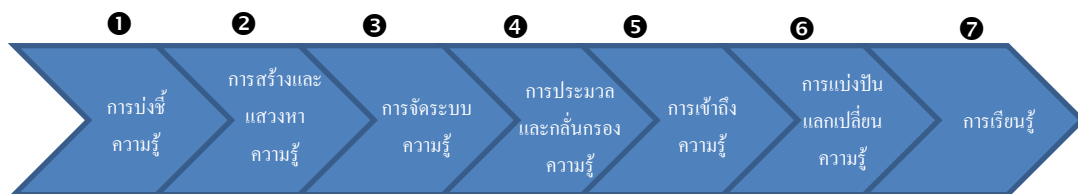
แนวคิดนี้ถูกเสนอโดย โนนากะ กับ ทาเคอุชิ (Nonoka & Takeuchi) ซึ่งเป็นวงจรสร้างและแบ่งปันความรู้โดยเปลี่ยนรูปไปมาระหว่าง ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นการประจำที่ยั่งยืน รายละเอียดตามภาพด้านล่างนี้

<p>Socialization (S) Tacit to Tacit</p> <p>การแบ่งปันและสร้างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน เช่น หัวหน้างานสอนงานให้ลูกน้อง ด้วยการพูดคุย ทำให้ดู อาจให้ลูกน้องลองทำด้วย ลูกน้องก็ได้รับความรู้จากหัวหน้างาน เป็นต้น</p>	<p>Externalization (E) Tacit to Explicit</p> <p>การนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนที่ได้จากการพูดคุย ถ่ายทอดแบ่งปันมาทำให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เมื่อลูกน้องเรียนรู้วิธีทำงานจากหัวหน้าแล้ว จดบันทึกความรู้ทำให้คนอื่นๆ สามารถใช้เป็นแหล่งความรู้ต่อไป</p>
<p>Internalization (I) Explicit to Tacit</p> <p>เป็นการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม เช่น หัวหน้างานค้นคว้าศึกษาวิธีทำงานจากเอกสารต่างๆ <u>นำมาปรับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น เกิดเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน</u> ซึ่งสามารถจะบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) หรือแลกเปลี่ยนกับคนอื่นๆ (Socialization)</p>	<p>Combination (C) Explicit to Explicit</p> <p>การรวบรวมความรู้ชัดแจ้งจากหลายๆ แหล่งมาสร้างเป็นความรู้ชัดแจ้งเรื่องใหม่ๆ หรือต่อยอดความรู้เดิมเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานทำการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งนอกและในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษาต่างประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ จะต้องมิตกผลึกเป็นความรู้ของตนเองจนเกิดเป็นความรู้ชัดแจ้งใหม่ๆ</p>

ภาพที่ 4.2 แสดงรายละเอียด SECI Model

4.1.5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้หรือการพัฒนาความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 4.3 แสดงกระบวนการจัดการความรู้

ที่มา: กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางสำนักงาน ก.พ.ร.

4.1.5.1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้แก่ ความรู้อะไรบ้าง ความรู้อะไรที่มีอยู่แล้ว อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

4.1.5.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ หาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว เช่น ใช้ SECI model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกันมาประชุม ทำงาน อภิปรายร่วมกัน ช่างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร ช่างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญต่างๆ

4.1.5.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ จัดประเภทหมวดหมู่ เช่น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น โดยกำหนดวิธีการจัดเก็บและสืบค้น เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และนำไปใช้ได้สะดวก

4.1.5.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการกลั่นกรองความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

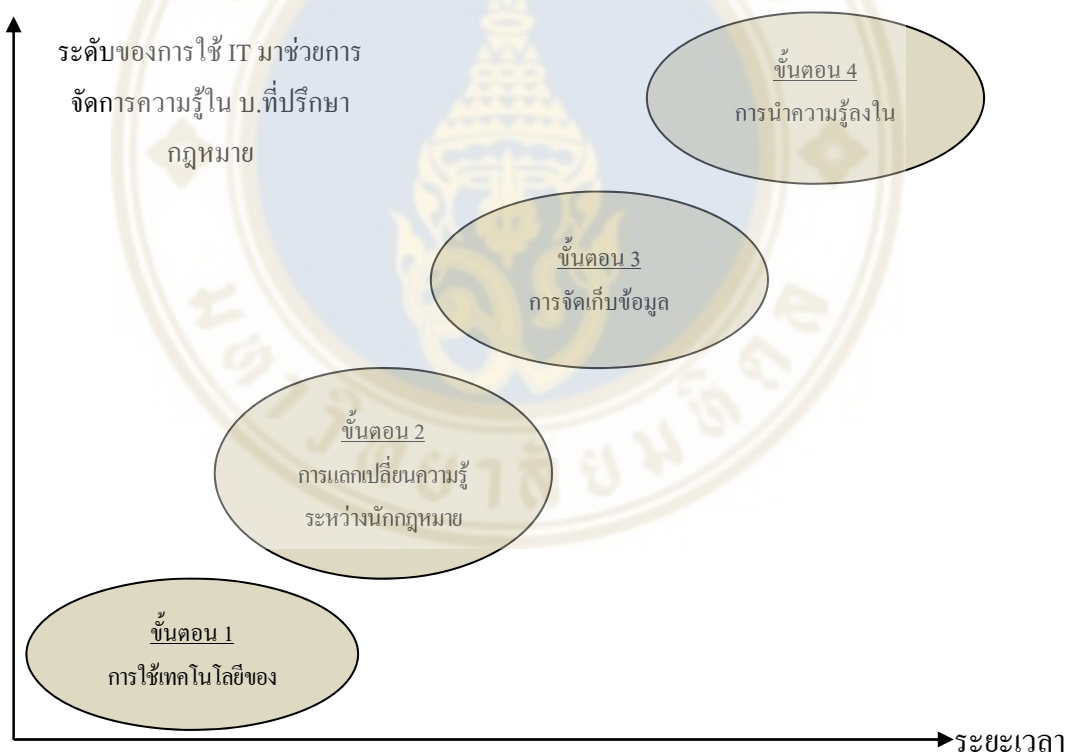
4.1.5.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), E-mail เป็นต้น

4.1.5.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน การแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ที่ชัดเจนอาจจัดทำในรูปแบบเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยี

สารสนเทศ ส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคนอาจจัดทำเป็นระบบที่ซับซ้อนสาขางาน ระบบที่เสี่ยง การสับเปลี่ยนงาน (ผู้เชี่ยวชาญจากที่หนึ่งไปปฏิบัติงานในอีกที่หนึ่ง) เป็นต้น

4.1.5.7 การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนหรือสืบทอดไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะต้องคัดความรู้ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ต่อไป ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่ง ของการทำงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

นอกจากแนวคิดข้างต้นดังกล่าวไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมจากบทความซึ่งจัดทำขึ้น ในประเทศนอร์เวย์ โดย Petter Gottschalk and Jan Terje Karlsen ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ในบริษัทที่ปรึกษากฎหมาย จำนวนบริษัทในประเทศนอร์เวย์ทั้งหมด 19 บริษัท โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 4.4 แสดงการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษากฎหมาย ในประเทศนอร์เวย์

ที่มา: The knowledge management system stage model for law firms

รูปแบบขั้นตอนของระบบการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษากฎหมาย (The knowledge management systems stage model for law firms)

ขั้นตอน 1 เป็นขั้นตอนที่นักกฎหมายใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงาน เป็นต้น

ขั้นตอน 2 เป็นขั้นตอนที่นักกฎหมายใช้เครื่องมือในการค้นหาผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้เรื่องนั้นๆ ผ่านทางช่องทางต่างๆ เช่น intranet/ emails/ staff profiles เป็นต้น เสมือนนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน มาทำเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง

ขั้นตอน 3 เมื่อข้อมูลถูกจัดเก็บแล้ว ต่อมาเป็นส่วนของกระบวนการที่กระทำกับข้อมูลจำนวนมากเพื่อค้นหารูปแบบและความสัมพันธ์ ที่ซ่อนอยู่ในชุดข้อมูลนั้น (Data mining) และรวบรวมเป็นคลังข้อมูล

ขั้นตอน 4 เป็นการนำระบบข้อมูลทั้งหมดในการแก้ไขปัญหาทางความรู้ เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญต่างๆ

ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากขั้นตอนของระบบการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษากฎหมายข้างต้น ผู้วิจัยมุ่งเน้นในการนำขั้นตอนที่ 1-3 มาใช้ในเบื้องต้น เช่นเดียวกับผลการสำรวจที่กล่าวถึงในบทความว่ากว่า 50% ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1-3

4.2 วิธีการประยุกต์เพื่อนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เนื่องจากปัจจุบันฝ่ายกฎหมายไม่ได้มีการจัดการความรู้ตามแนวคิดและกระบวนการจัดการความรู้ข้างต้นเลย มีเพียงข้อมูลการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายบางส่วน ดังนั้นผู้วิจัยเลือกกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายกฎหมายให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การประกอบธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

โดยจากสถานการณ์และปัญหาของบุคลากรฝ่ายกฎหมายของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พบว่าการทำงานของบุคลากรฝ่ายกฎหมายขาดประสิทธิภาพบางประการทำให้ไม่สามารถให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมายเพื่อให้คนที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับความรู้ที่ต้องการใช้ในเวลาที่ต้องการ สาเหตุเกิดจากการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่ยังขาดประสิทธิภาพ ส่งผลไปถึงคุณภาพของงาน ดังนั้นสำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นจะมุ่งเน้น 2 เรื่อง ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรฝ่ายกฎหมายในบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ในด้านประสบการณ์อันเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการให้คำปรึกษาแนะนำทางด้านกฎหมาย ดังนี้

4.2.1.1 จับคู่ (matching) ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ (5 ปี ขึ้นไป) มากกว่ากับบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อย (น้อยกว่า 5 ปี) โดยพี่เลี้ยง คือ ผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการคำปรึกษา แนะนำ ผู้สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานที่ประสบการณ์น้อย หรือไม่มีประสบการณ์

4.2.1.2 ส่งไปอบรมคอร์สของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่เป็นคอร์สพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในด้านธุรกิจของบริษัท เช่น Toyota Way, Product knowledge เป็นต้น

4.2.1.3 กำหนดระยะเวลาในการประเมินความสามารถของบุคลากรเพื่อมอบหมายงานให้เหมาะกับคน

4.2.1.4 เก็บรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวคนในรูปแบบลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นแหล่งความรู้ต่อไป

4.2.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

มุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ และลดขั้นตอนเกี่ยวกับเอกสาร เพื่อความรวดเร็ว นอกจากนี้เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐานเดียวกัน อีกทั้งป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากความเห็นหรือคำแนะนำที่แตกต่างไปจากคำปรึกษาหรือคำแนะนำที่เคยให้ ดังนี้

4.2.2.1 มีการรวบรวมข้อมูลแนวปฏิบัติที่ภาครัฐยึดถือเป็นแนวปฏิบัติหรือเกณฑ์ในการพิจารณาการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีต่างๆ ที่ฝ่ายกฎหมายเคยสอบถามอย่างเป็นทางการ ไว้ในระบบ intranet ของบริษัทซึ่งเรียกว่า “Legal Data Sharing” เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ามาตรวจสอบเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของตนเองได้

4.2.2.2 ตำรวจประเด็นทางกฎหมายที่ไม่ชัดเจนในแง่ของการดำเนินงาน เพื่อสอบถามอย่างเป็นทางการไปยังหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบเรื่องนั้นๆ อยู่ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติที่อ้างอิงต่อไป

4.2.2.3 จัดหมวดหมู่ในส่วนของงานที่ฝ่ายกฎหมายเคยตอบไปแล้ว และมีความถี่ในการสอบถามบ่อยๆ เช่น สัญญา หนังสือมอบอำนาจ บันทึกฝ่ายกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และภาษี การตรวจสอบคำในโฆษณาต่างๆ เป็นต้น

4.2.2.4 นำข้อมูลทั้งหมดจัดเก็บในระบบ Legal Data Sharing เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ สามารถตรวจสอบและนำไปใช้ได้เบื้องต้นเป็นการประหยัดเวลาในการดำเนินงาน



บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

เมื่อจัดการกำหนดกลยุทธ์ในระดับระดับปฏิบัติการแล้ว ขั้นตอนสำคัญต่อไป คือการนำกลยุทธ์ที่กำหนดมาประยุกต์ใช้กับบุคลากรฝ่ายกฎหมาย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยจะต้องกำหนดกิจกรรมที่สนับสนุนกับกลยุทธ์ และการวัดประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการติดตามผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบุคลากรฝ่ายกฎหมายนั้น มุ่งเน้นในการสร้างระบบจัดการองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน

5.1 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

ผู้วิจัยแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ระยะ ได้แก่

5.1.1 ระยะที่ 1: การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

โดยระยะแรกในกระบวนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีส่วนสำคัญในการเริ่มต้นจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นการวางโครงสร้างความรู้ แบ่งหมวดหมู่ความรู้ที่จะจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ให้แก่ บุคลากรในองค์กรให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายในเวลาที่ต้องการความรู้นั้นๆ โดยผ่านระบบ intranet ขององค์กรในส่วนของฝ่ายกฎหมายซึ่ง เรียกว่า “Legal Data Sharing” เนื่องจากความรู้ที่เกี่ยวข้องนั้นมีจำนวนมากขั้นตอนนี้จึงใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน

5.1.2 ระยะที่ 2: การเข้าถึงความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

หลังจากได้ทำการรวบรวมความรู้ภายในฝ่ายกฎหมายแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การนำความรู้มาจัดเรียงหัวข้อความรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบระเบียบทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าถึงได้ง่าย ได้แก่ การจัดเรียง การอธิบายในหัวข้อต่างๆ อย่างย่อ วิธีการในการค้นหาผ่านคำสำคัญ (Key word) ทั้งนี้ เพื่อสะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ โดยขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 6-12 เดือน

5.1.3 ระยะที่ 3: การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

การทำให้การจัดการองค์ความรู้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างแท้จริงนั้น กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากที่จะทำให้องค์กรปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ มาประยุกต์ใช้ ดังนี้

5.1.3.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร โดยยึดการทำงานที่เปิดรับและมีความพร้อมที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ แลกเปลี่ยนความรู้ ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อประโยชน์ในการทำงาน เช่น ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค การมองปัญหาเป็นโอกาสและความท้าทายในการทำงาน เป็นต้น

โดยใช้กิจกรรมการมีส่วนร่วม เป็นแบบอย่างและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ใ้บุคลากรทุกคนเข้าใจและเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงเป็นภาพเดียวกัน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

5.1.3.2 การสื่อสาร คือ การทำให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกัน ถึงวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เนื้อหาที่จะสื่อสาร 2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร 3) ช่องทางการสื่อสาร

การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ ส่งผลให้บุคลากรเกิดการต่อต้านเพราะเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำเพิ่มจากงานประจำของตน ดังนั้น การสื่อสารวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง ในช่องทางที่หลากหลายจะช่วยให้การต่อต้านลดลง และบุคลากรได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึง เช่น หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย intranet, web board, social media เป็นต้น

5.1.3.3 กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ ช่วยในการค้นหาเข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

- **ฐานข้อมูล (Knowledge Bases)** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งฐานข้อมูลความรู้ทำได้ 2 แบบ คือ เอกสาร และในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- **การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)** ในรูปของเอกสาร เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น คู่มือ การจัดฝึกอบรม

- **การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)** สิ่งที่เราได้เรียนรู้มา ให้แก่ผู้สนใจ ทำให้เนื้อหาน่าสนใจ เช่น การยกตัวอย่างความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเรื่องราวให้น่าสนใจ

ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่ดีไว้ใช้ประโยชน์

- การทบทวนหลังการนำไปใช้ (AAR: After Action Reviews) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยให้แต่ละคนเสนอความคิดเห็น จุดเด่น จุดด้อย และข้อควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งความสำเร็จ ความผิดพลาด และข้อเสนอแนะต่างๆ อันเกิดมาจากการแบ่งปันประสบการณ์จริงแก่คนในทีม

- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ไปยังผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและคำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน โดยระบบพี่เลี้ยงปกติใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องอาศัยการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมจริยธรรมและการทำงานด้วย

- การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เพื่อมาทำงานร่วมกันในโครงการที่กำหนดขึ้นมา ภายใต้แนวคิดที่ว่าการทำงานแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

- การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming) เป็นอีกเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินการผ่านประสบการณ์และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ และการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Lessons Learned) จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับสมาชิกในกลุ่มนำไปใช้แก้ปัญหา และปรับใช้กับงานของตนเอง ซึ่ง CoP สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นรูปแบบทางกายภาพ หรือแบบเสมือนจริง (Virtual) เช่น ทางออนไลน์

5.1.3.4 การเรียนรู้ เป็นการสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญ และหลักการของการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร โดยต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผล และปรับปรุง เช่น เนื้อหาง่าย เชื่อมโยงกับการทำงานของกลุ่มเป้าหมาย มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (e-learning, KM website) สะดวกต่อการเรียนรู้ เป็นต้น

5.1.3.5 การวัดผล เป็นการดำเนินการ เพื่อให้ทราบว่าการจัดการความรู้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงเพื่อให้ดำเนินการดีขึ้น รวมทั้งการสื่อสาร ประโยชน์และความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่อบุคลากร วิธีการวัดผลว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน เช่น วัดระบบหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ (ความถี่ของการใช้ฐานข้อมูล จำนวนคนเข้าร่วมกิจกรรม ฯลฯ) วัดผลผลิต (Output เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ฯลฯ) หรือ ผลลัพธ์ (Outcome เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ)

5.1.3.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิด การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร แต่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น ดังนั้นต้องค้นหา ความต้องการของบุคลากร ส่วนมาก โดยเน้นการสร้างสภาพภูมิอากาศความสำเร็จ ส่วนการยกย่อง และให้รางวัลควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ กิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะ ได้รับรางวัล และสื่อสาร ให้ชัดเจนทั่วถึง เช่น รางวัลมีส่วนร่วมใน รางวัลตอบคำถามทุกๆ เดือน เป็นต้น

ทั้งนี้ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิผล ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นต้องมอง ปัจจัยแวดล้อมภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ แล้วนำกระบวนการบริหาร จัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง โดยขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 6-18 เดือน

5.2 ปัจจัยความสำเร็จของ “การจัดการความรู้”

นอกจากแผนการจัดการความรู้ข้างต้นแล้วนั้น ปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาพร้อมด้วย เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) ซึ่ง หากมีการบริหารจัดการที่ดี การจัดการความรู้ก็จะได้ผลที่ดีด้วย ปัจจัยนั้นๆ ได้แก่

1. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การมีอิสระในการคิดและทำงาน (เชิงสร้างสรรค์) การไว้วางใจ ให้เกียรติกัน เป็นต้น
2. ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี มีส่วนร่วมในกิจกรรม ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
3. ทีมงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team : KM Team) จัดตั้งขึ้นเป็นอิสระ มาจากหลากหลายหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อจัดการความรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ บุคลากร เน้นการสื่อสารเป็นประจำผ่านหลายช่องทาง
4. บุคลากร แจ่มวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงาน กิจกรรมของการจัดการความรู้ ให้แก่ บุคลากร เพื่อให้บุคลากรจะได้รับบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และปรับ

ทัศนคติบุคลากรให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหรือตัวช่วยอำนวยความสะดวก ลดภาระ และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน ไม่ใช่เป็นการเพิ่มงาน

5. แผนงาน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมการจัดทำแผน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับ แผนแม่บทจะช่วยให้มองภาพในอนาคตของการจัดการความรู้ได้ชัดเจน แผนปฏิบัติการทำให้เกิดความชัดเจนในกิจกรรมที่ต้องทำในแต่ละปี ซึ่งความเข้าใจและการยอมรับช่วยส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามแผนได้อย่างราบรื่นและครบถ้วน

6. เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ความรู้ รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรควรเลือกเทคโนโลยีการจัดการความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรด้วย แต่ส่วนมากเทคโนโลยีจะมีความก้าวหน้าความสามารถบุคลากร ดังนั้นควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และทักษะจนสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีในองค์กรได้เต็มที่

สรุปภาพแผนการจัดการความรู้ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

กรณีที่ฝ่ายกฎหมายซึ่งเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการขององค์กรจะนำกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ภายในฝ่ายกฎหมายมาใช้ในองค์กรนั้น โดยมีแผนการจัดการความรู้ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดผล พร้อมทั้งประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5.1 รายละเอียดกิจกรรมในการจัดการความรู้ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา
1. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ <ul style="list-style-type: none"> พิจารณาประเภทความรู้ที่จะจัดการ แบ่งหมวดหมู่ความรู้ 	รวบรวมความรู้ให้บุคลากรนำไปใช้งานได้ ในเวลาที่ถูกต้อง	2 งานต่อปี เช่น สัญญา มาตรฐาน, หนังสือมอบอำนาจ, ใบอนุญาตต่างๆ	3 เดือน
2. การเข้าถึงความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ <p>รวบรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> นำความรู้มาจัดเรียงหัวข้อ ความรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบระเบียบ 	เผยแพร่ความรู้ให้บุคลากร และนำไปใช้จริง	นำความรู้ที่ได้ตามข้อ 1 เผยแพร่ผ่านระบบ Legal Data Sharing ปีละ 2 งาน	6-12 เดือน

ตารางที่ 5.1 รายละเอียดกิจกรรมในการจัดการความรู้ เป้าหมาย และตัวชี้วัด (ต่อป

กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา
3. การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง <ul style="list-style-type: none"> • การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม • การสื่อสาร • เลือกเครื่องมือใช้ค้นหา • การเรียนรู้ พิจารณาถึง • เนื้อหาให้เข้าใจง่าย • การวัดผล 	เพื่อให้การนำการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ปริมาณงานที่ได้จัดการ ความรู้ลดลง 85%	6-18 เดือน

5.3 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา

การนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับระดับปฏิบัติการ แม้จะมีการกำหนดวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยเครื่องมือวัดผลดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่ชัดเจนเพื่อควบคุมการบริหารจัดการให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้านแต่ด้วยปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้กลยุทธ์ที่ได้ออกแบบมีประสิทธิภาพลดลงในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินเหตุการณ์ดังกล่าว โดยผู้วิจัยพบว่ามีประเด็นความเสี่ยงในการจัดการกลยุทธ์ ดังนี้

1. การนำกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร รวมทั้งการวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมกันในการรับผิดชอบเพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการดำเนินการดังกล่าวไม่ใช่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเท่านั้น ดังนั้นการสื่อสารเป้าหมายจากผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้ทุกคนดำเนินการได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเน้นการเพิ่มองค์ความรู้ให้กับบุคลากรซึ่งเป็นการลงทุนขององค์กรทั้งสิ้น และองค์ความรู้นั้นจะเป็นความสามารถติดไปกับพนักงาน หากพนักงานลาออก ส่งผลให้องค์ความรู้สูญหายไป และการลงทุนเกิดการสูญเปล่า ยิ่งไปกว่านั้นทำให้บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน การลงทุนที่สูญเปล่าจะไปเกิดเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร ดังนั้นบริษัทสามารถจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทได้โดยการให้พนักงานที่มีองค์ความรู้ถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ให้กับพนักงานคนอื่นๆ พร้อมกับจัดทำเอกสารเกี่ยวกับเรื่อง และจัดเก็บภายในแผนก เพื่อให้พนักงานในรุ่นต่อไปใช้ศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้

หลังจากที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อการจัดการความรู้ข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 5.2 ปัจจัยเสี่ยงในการจัดการความรู้ และผลกระทบที่อาจจะเกิด

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ผลกระทบที่จะเกิด
(1) บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ จึงไม่ใช้ความรู้ที่ได้มีการจัดการไว้แล้ว			- การจัดการความรู้ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ - จำนวนงานที่ฝ่ายกฎหมายได้จัดการความรู้ไม่ลดลง
(2) การลงทุนจัดการความรู้สูญเปล่า เช่น ค่าใช้จ่ายของทีมงานจัดการความรู้			- ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในทีมงาน - ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร

	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
สูงมาก	S	S	H	H	H
สูง	M	S	S	H	H
ปานกลาง	L	M	S	H	H
น้อย	L	L	M	S	H
น้อยมาก	L	L	M	S	S

-โอกาสที่จะเกิด-

-ผลกระทบ-

ภาพที่ 5.1 โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ

จากการประเมินความเสี่ยงข้างต้นพบว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่บุคลากรไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ จึงไม่ใช้ความรู้ที่ได้มีการจัดการไว้แล้ว กับความเสี่ยงในการลงทุนจัดการความรู้สูญเปล่า เช่น ค่าใช้จ่ายของทีมงานจัดการความรู้ นั้นมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย เนื่องจากผู้วิจัยได้เตรียมแผนงานจัดการความรู้โดยพิจารณาถึงการสื่อสาร และวิธีการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ซึ่งทำให้ทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมโดยเข้าใจวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้แล้ว ส่วนผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงนั้นได้เกิดขึ้นจะ

ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาที่จะนำไปใช้ตามเป้าหมายที่กำหนดกับค่าใช้จ่ายของทีมงานที่ทำงานเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยประเมินแล้วว่าผลกระทบน้อย ดังนั้น โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบจึงน้อย

5.4 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพัฒนาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรรับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร ได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

5.4.1 มุมมองด้านการเงิน

สำหรับองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน เป็นข้อบ่งชี้ที่สำคัญถึงความสามารถในการแข่งขันระยะยาวของบริษัท โดยการวัดผลด้านการเงินของบริษัท มุ่งเน้นในเรื่องการบริหารจัดการต้นทุน การใช้ทรัพยากรของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีผลต่อค่าใช้จ่ายของบริษัท และกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท

ตารางที่ 5.3 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านการเงิน

กิจกรรม	ตัวชี้วัดผล
1. การบริหารเวลาในการจัดการความรู้	- ลดต้นทุน คือ บุคลากรทำงานได้เพิ่มขึ้น ส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น
2. การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยการจัดการความรู้	- ระยะเวลาในการแก้ปัญหาลดลง

5.4.2 มุมมองด้านลูกค้า

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวป้อนซึ่งในการดำเนินงานที่สำคัญสำหรับฝ่ายกฎหมาย ในที่นี้ลูกค้าหมายถึง บุคลากรและผู้บริหารขององค์กรที่ใช้บริการทางด้านการให้ปรึกษาทางกฎหมาย ซึ่งสะท้อนสภาพการดำเนินงานของฝ่ายกฎหมาย ดังนั้นความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า โดยการวัดผลในมุมมองของลูกค้าฝ่ายกฎหมายมุ่งเน้นเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยการส่งมอบงานที่มีคุณภาพในเวลาที่ลูกค้าต้องการ

ตารางที่ 5.4 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านลูกค้า

กิจกรรม	ตัวชี้วัดผล
1. การบริหารจัดการความรู้	- ปริมาณงานเข้าสำหรับประเภทงานที่ได้มีการจัดการความรู้แล้ว - ความถี่ของการ ใช้ฐานข้อมูล
2. ความพึงพอใจของลูกค้า	- คะแนนจากลูกค้าผู้ใช้งานฐานข้อมูลระบบจัดการความรู้

5.4.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ระบบการทำงานภายในหน่วยงานฝ่ายกฎหมายมีความสำคัญต่อด้านการเงิน และลูกค้า หากมีการพัฒนาและบริหารบุคลากรภายในที่ดีจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กร ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น โดยผู้วิจัย มุ่งเน้นการลดขั้นตอนในการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วแก่ลูกค้าในการมาขอคำปรึกษาและแนะนำทางด้านกฎหมาย โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินงาน

ตารางที่ 5.5 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านกระบวนการภายใน

กิจกรรม	ตัวชี้วัดผล
1. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	- จำนวนการจัดการความรู้ของงาน - จำนวนชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาลดลง
2. การลดกระบวนการทำงาน	- จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการทำงานลดลง

5.4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในบริษัท เป็นดัชนีบ่งชี้ขั้นต้นการทำงานของภายในองค์กร หากบุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะส่งผลต่อกระบวนการทำงานในบริษัทที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า โดยผู้วิจัยเน้นการพัฒนาบุคลากรในบริษัทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ตารางที่ 5.6 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

กิจกรรม	ตัวชี้วัดผล
1. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	- การมอบหมายงานเป็น โครงการและให้ผู้บริหารประเมิน
2. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์	- แบบทดสอบประเมินก่อน-หลังในการเข้าร่วมกิจกรรม

บรรณานุกรม

- กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์. (ม.ป.ป.). *แนวโน้มอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย*. จาก <http://www.aic.or.th>.
- คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ม.ป.ป.). *Flow แนวคิดการจัดการความรู้ไทย*. จาก <http://203.131.210.88/km01/index.php/>.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. จาก http://203.172.130.99/download/kmDoc/manual_km.pdf.
- Nonaka I, I & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. USA.: Oxford University Press.
- Petter, G. & Jan, T. K. (2009). Knowledge management in law firm business. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16(3): 432-442.