

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พลวัตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ก่อให้เกิดโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้นภายใต้การแข่งขันทางด้านธุรกิจที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2553) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการค้าเสรีและธุรกิจเกือบทุกประเภท ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการรองรับกับความต้องการของประเทศไทยในอันที่จะก้าวไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ และการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท สร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับธุรกิจ อีกทั้งเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก ดังนั้นธุรกิจที่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ และสามารถพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรระดับแนวหน้าได้ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะเห็นได้จากกรอบวิสัยทัศน์ของการพัฒนาประเทศไทยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ซึ่งยึด “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 และการให้ความสำคัญของการพัฒนาประเทศโดยแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (ชิตชงค์ ส.นันทนาเนตร, 2544) เช่นเดียวกับในระยะเวลาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่ประเทศไทยยังคงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาส และข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคน และระบบให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ (<http://www.nesdb.go.th>)

องค์การที่จะสามารถดำเนินธุรกิจได้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์นั้น สิ่งสำคัญคือ การมีบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน (วรพงศ์ศิริ ทรงศีล, 2550) ซึ่งในการปฏิบัติงานนั้นบุคลากรก็จะต้องมีความสามารถในงาน (Technical Competency) คือ มีความรู้ความสามารถเฉพาะในงานนั้นๆ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้สามารถบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบมีผลการดำเนินงาน

ประสบผลสำเร็จ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จคือ การที่ทรัพยากรบุคคลมีความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และการดำเนินธุรกิจขององค์การ เนื่องจากว่า คนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะเป็นแหล่งความรู้และเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง งาน และองค์การได้ ดังนั้น คนที่มีความรู้จึงถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นทุนขององค์การ (จิตราภรณ์ ทองไทย, 2552)

การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การในการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ (DeLong and Fahey, 2000; Inkpen, 1996; Zack, 1999) การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดที่องค์การในประเทศต่างๆ หันมาให้ความสนใจ จากการสำรวจความเห็นของผู้บริหารระดับสูงในหลายองค์การในประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับเรื่อง que ผู้บริหารให้ความสนใจเมื่อปี 1998 พบว่า ผู้บริหารให้ความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้ถึงร้อยละ 88 และเชื่อว่าจะเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อองค์การธุรกิจอย่างแน่นอน โดยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Singapore Productivity and Standard Board (2001) ที่พบว่า กว่าร้อยละ 80 เห็นว่าการจัดการความรู้ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขณะที่การพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ขององค์การและพนักงานเป็นประโยชน์ที่มีผู้เห็นรองลงมา เช่น ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมซึ่งส่งผลให้สินค้าหรือบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาคุณภาพ การลดการทำงานซ้ำซ้อน และการกระจายอำนาจ เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่า ในปัจจุบันหลายองค์การมีการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Bell-De Tienne and Jackson (2001) ที่พบว่า ร้อยละ 40 ขององค์การที่ทำการสำรวจมีระบบการจัดการความรู้หรือกำลังพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และร้อยละ 70 ขององค์การเหล่านั้นมีการวางแผนลงทุนระบบการจัดการความรู้เป็นอันดับแรกภายใน 1-3 ปี สำหรับในประเทศไทย มีหลายหน่วยงานที่นำการจัดการความรู้มาใช้ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์การในประเทศไทยต่างเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์การของตนสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) อย่างไรก็ตาม การที่องค์การใดจะนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้แล้วประสบความสำเร็จนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัย โดยองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้โดยเฉพาะคน ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นแหล่งความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2549; Collison and Parcell, 2004; Gorelick et al., 2004)

ปัจจุบันได้มีแนวคิดในการนำขีดความสามารถ (Competency) มาใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาคณาจารย์ใช้เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2548) พบว่า แนวโน้มการนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึง พ.ศ. 2547 มีจำนวนร้อยละ 20 ร้อยละ 28 และร้อยละ 44 ตามลำดับ สอดคล้องกับการศึกษาของ Watsonwyatt (2549) ที่พบว่า องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยได้นำเอาขีดความสามารถ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวนสูงถึงร้อยละ 67 ส่วนองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำเอาขีดความสามารถ (Competency) มาใช้ มีจำนวนร้อยละ 38 อันเนื่องมาจากลักษณะที่เรียกว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) มีผลก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมไปถึงความยากในการลอกเลียนแบบ โดยสมรรถนะหลักของบุคคล เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจในเชิงการแข่งขัน (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2553)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลตามผลการศึกษาของ Holmes (2000) ยืนยันชัดเจนว่า สามารถวัดได้จากการเรียนรู้มากกว่าการกระทำประจำ (Routine action) เป็นการเรียนรู้ที่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้ในองค์กรและสังคมเรียนรู้ โดยที่ความแตกต่างในระดับของการเรียนรู้ขึ้นกับความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มคนและองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสาเหตุสำคัญของการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ลักษณะการเรียนรู้อย่างไรที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพต่อบุคคล องค์กรจำเป็นต้องผ่านการวิเคราะห์ความต้องการในการปฏิบัติงาน และจะรู้ได้ว่าการเรียนรู้นั้นประสบความสำเร็จที่วัดได้จากการประเมินการปฏิบัติงาน

ดังที่กล่าวถึงกระแสโลกาภิวัตน์แต่ต้นแล้วว่าเป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในโลก ซึ่งรวมถึงสถานการณ์ของธุรกิจค้าปลีกไทยที่ต้องเผชิญกับสภาพตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งธุรกิจค้าปลีกทุกแห่งจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด แม้ว่าการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืน แต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันก็มีความเหมาะสมเพียงพอที่จะดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อพัฒนาสู่ระบบที่ทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืน มีความยืดหยุ่นสูง และปรับเปลี่ยนได้อย่างฉับไว เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) ในการแข่งขัน (ภัทร ยงวนิชย์, 2552) สอดคล้องกับความเห็นของนิสดารท์ เวชยานนท์ (2549) ที่กล่าวว่า การปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นรอบๆ องค์กร คนจะเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งจะมีบทบาทต่อการนำพาองค์กรไปสู่ยุคใหม่ องค์กรจึงได้มีการปรับปรุง

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้น โดยมุ่งให้ความสำคัญกับขีดความสามารถ (Competency) ของคนเป็นหลัก

บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด เป็นผู้ดำเนินกิจการศูนย์การค้าและความบันเทิงครบวงจร ซึ่งเป็นกรให้บริการของการค้าปลีกรูปแบบหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของผู้บริโภคเนื่องจาก รูปแบบของศูนย์การค้าในปัจจุบันจะมีลักษณะการให้บริการแบบครบวงจร กล่าวคือ เป็นที่รวบรวม ของสินค้านานาชนิด ซึ่งผู้บริโภคสามารถหาซื้อสินค้า และเข้ารับบริการต่างๆ ได้ครอบคลุมทุกด้าน ประหยัดเวลาในการจับจ่ายใช้สอย นอกจากนี้ยังมีสถานบันเทิง และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างครบครัน นอกจากนี้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้บริหารพื้นที่ ขายและสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเรียกความสนใจจากลูกค้าให้มาจับจ่ายซื้อสินค้าแทนการ ซื้อสินค้าจากตลาดสด และร้านค้าปลีกขนาดเล็กทั่วไป การขยายตัวของศูนย์การค้า และ ห้างสรรพสินค้าในปัจจุบันทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหาร ศูนย์การค้าแต่ละแห่งพยายามหาแนวทาง และตั้งเอากลวิธีต่างๆ มากมายมาใช้ในการบริหารและ จัดการทั้งทางด้านการบริหารการตลาด ประกอบกับการวางแผนด้านอื่นๆ ควบคู่กันไปเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนโดยสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือธุรกิจ และเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีลักษณะแตกต่าง หลากหลายอย่างสูงสุด (วิชารีย์ยา เรื่องโพธิ์, 2553) และที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ กลยุทธ์ด้าน บุคลากรโดยบริษัทฯ มุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ รวมทั้งมีความรู้ ความสามารถ และความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนและร่วมสร้างบริการทางธุรกิจที่ดี ที่สุดให้กับลูกค้า และจากรายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2552 ของบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด พบว่า ในปี พ.ศ. 2552 นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ยังคงเน้นการพัฒนาทักษะให้กับกลุ่มพนักงานในระดับต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพตาม ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของบริษัทฯ อย่างชัดเจน ในอันที่จะช่วยให้บริษัทฯ และพนักงานมีความเข้าใจร่วมกันในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มีความเหมาะสม กับความรับผิดชอบในปัจจุบัน ตลอดจนเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนพัฒนาความสามารถ ของบริษัทฯ และของพนักงานทุกคน ให้มีความก้าวหน้าในการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรมใน อนาคต ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นต่อการศึกษาทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจการค้าปลีกของไทย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สันติชัย อินทรอ่อน (2546) ที่กล่าว ว่า ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะมีทิศทางของการพัฒนาไปสู่การ ลงทุนและให้ความสำคัญกับพนักงานภายในองค์กรว่าเป็นทุนทางปัญญา โดยบทบาทของฝ่าย

บริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ให้ความสำคัญกับหน่วยงานหลักขององค์กรเป็นผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับพนักงาน การจัดหาบุคลากรที่กระทำอย่างเป็นระบบมีมาตรฐาน การฝึกอบรมพนักงานก็จะเน้นหนักในเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน การประเมินผลมีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายในระดับหน่วยงานและระดับของกิจการว่าบรรลุผลเพียงใด เพื่อจะได้นำมาพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการต่อไป ด้วยเหตุนี้บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด จึงให้ความสำคัญกับการนำแนวคิด เครื่องมือและเทคนิคทางการบริการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งก็รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการจัดการความรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานหลักการจัดการความรู้ ขีดความสามารถ (Competency-based Management) ที่สอดคล้องกับบริบทของบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะของการจัดการความรู้ สมรรถนะหลัก และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดการความรู้กับสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด

สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลากรที่มีภูมิลำเนาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน
2. การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด

3. สมรรถนะหลักของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลด์กรุ๊ป จำกัด

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้ที่มีผลต่อสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลด์กรุ๊ป จำกัด ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาไว้ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลด์กรุ๊ป จำกัด ในฝ่ายปฏิบัติการทุกสาขา ตั้งแต่ระดับพนักงาน เจ้าหน้าที่ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก ผู้จัดการแผนก ซึ่งทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จำนวน 5,675 (ฝ่ายนโยบาย บริษัท เดอะมอลด์กรุ๊ป จำกัด , 2554)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

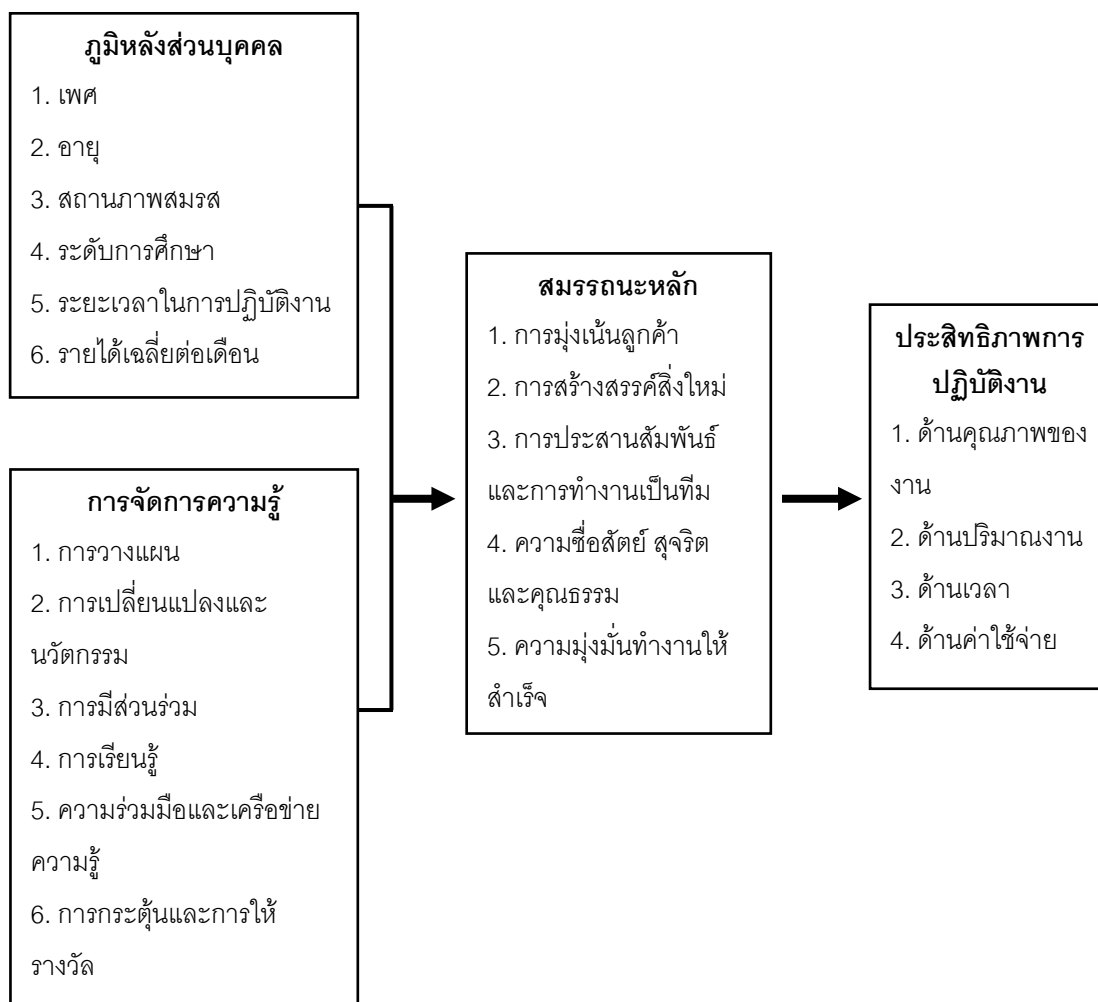
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เดอะมอลด์กรุ๊ป จำกัด จำนวน 400 คน โดยพิจารณาจากสูตรของทาร์โย มาเน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544) กำหนดให้มีความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5%

จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 400 คน โดยสำรวจกลุ่มตัวอย่างเพื่อความผิดพลาดไว้ 5% จะได้จำนวนเท่ากับ 17 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับสมรรถนะหลักและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เดอะมอลด์กรุ๊ป จำกัด ที่ผ่านมาพบว่ามีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้เสนอลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกลักษณะของการจัดการความรู้ สมรรถนะหลัก และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุด และนำมาสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



นิยามศัพท์

1. **ข้อมูลภูมิหลังส่วนบุคคล** หมายถึง เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของบุคลากรบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด

2. **การจัดการความรู้** หมายถึง การรวบรวมความรู้ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ และนำไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทุกคนในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด ประกอบไปด้วย

2.1 การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายล่วงหน้าและการมุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.2 การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนรูปแบบจากการทำงานแบบเดิมไปสู่การทำงานที่ใช้ความรู้ และการมีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด โดยมีการเปิดรับความเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

2.3 การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดทักษะและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2.4 การเรียนรู้ หมายถึง การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ และการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้

2.5 ความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ หมายถึง การสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมของความร่วมมือ และ

2.6 การกระตุ้นและการให้รางวัล หมายถึง การยกย่องชมเชยและการยอมรับการส่งเสริมในหน้าที่การงาน การเพิ่มความท้าทายในเป้าหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น โดยวัดจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

3.1 การมุ่งเน้นลูกค้า โดยการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกด้วยการตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก

3.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยการที่บุคลากรของบริษัทมีความคิด เสนอแนะสร้างสรรค์ เทคนิควิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 การประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรของบริษัทฯ ต้องปฏิบัติงานและประสานงานร่วมผู้อื่นทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งให้ความร่วมมือ ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน

3.4 ความซื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรม โดยบุคลากรของบริษัทฯ ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณ ให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำ

3.5 ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยบุคลากรของบริษัทฯ ต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ และรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

4. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ที่ได้รับมอบหมายให้ได้ตรงตามเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ประกอบด้วย

4.1 ด้านคุณภาพงาน หมายถึง คุณสมบัติของงาน/บริการ สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสร้างให้เกิดความพึงพอใจได้

4.2 ด้านปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของบริษัทฯ

4.3 ด้านเวลา หมายถึง รวดเร็ว มีความเหมาะสมกับงาน และผลงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด

4.4 ด้านค่าใช้จ่าย หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุน หรือใช้ทรัพยากรต่ำกว่าที่กำหนด โดยยังได้ผลตามที่ต้องการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปพัฒนาองค์การเพื่อปรับและสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมภายในองค์การในทุกคนทุกระดับต้องประพฤติปฏิบัติที่ดี มีจริยธรรม มีคุณธรรมและอยู่บนความถูกต้อง ซึ่งทำให้องค์การเติบโตและยั่งยืนตลอดไป

2. ประโยชน์ในทางทฤษฎี

เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในเรื่อง การจัดการความรู้ สมรรถนะหลัก และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร