

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานของการไฟฟ้านครหลวง ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) กรณีศึกษา ฝ่ายอุปกรณ์งานจำหน่าย นี้จะใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)

- แนวคิดเรื่ององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) : HPO  
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)

2. ทฤษฎีการจัดการ

3. ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร

4. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคิดเห็น

5. การไฟฟ้านครหลวงและแผนยุทธศาสตร์ด้านองค์กรสมรรถนะสูง  
(High Performance Organization : HPO)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)**

ในปี 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาโดยสภาองเกรส (Congress) ได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าวเกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง โดยตั้งชื่อรางวัลเพื่อเป็นเกียรติให้กับเลขาธิการกระทรวงพาณิชย์ มาล် โคลม บาลด์ริง (Malcolm Baldrige) ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนการจัดการที่มีคุณภาพ ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาประเทศไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง และความแข็งแกร่งที่ยั่งยืนซึ่งดูแลควบคุมโดย

The U.S. Commerce Department's National Institute of Standards and Technology (NIST) MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน

คุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ที่สุดความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษาและองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลก ในเวลาต่อมาและเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศโดยพิจารณาจากปี ค.ศ.ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล เช่น ประเทศ ออสเตรเลีย Australian Business Excellence Award (ABEA) 1988, สหภาพยุโรป European Quality Award (EQA) 1989, สิงคโปร์ Singapore Quality Award (SQA) 1994 และ ญี่ปุ่น Japan Quality Award (JQA) 1995

### **เกณฑ์การตัดสิน**

จะถูกแบ่งออกเป็น 7 เกณฑ์ในการให้คะแนน ซึ่งมีคะแนนเต็มเท่ากับ 1000 คะแนน

#### **1. Leadership (120 คะแนน)**

- Organizational Leadership (70 คะแนน)
- Social Responsibility (50 คะแนน)

#### **2. Strategic Planning (85 คะแนน)**

- Strategy Development (40 คะแนน)
- Strategy Deployment (45 คะแนน)

#### **3. Customer and Market Focus (85 คะแนน)**

- Customer and Market Knowledge (40 คะแนน)
- Customer Relationships and Satisfaction (45 คะแนน)

#### 4. Measurement, Analysis, Knowledge Management (90คะแนน)

- Measurement and Analysis of Organizational Performance (45 คะแนน)
- Information and Knowledge Management (45 คะแนน)

#### 5. Human Resource Focus (85 คะแนน)

- Work System (35 คะแนน)
- Employee Learning and Motivation (25 คะแนน)
- Employee Well - Being and Satisfaction (25คะแนน)

#### 6. Process Management (85 คะแนน)

- Value Creation Processes (50 คะแนน)
- Support Processes (35 คะแนน)

#### 7. Business Results (450 คะแนน)

- Customer - Focused Result (75 คะแนน)
- Product and service Results (75 คะแนน)
- Financial and Market Results (75 คะแนน)
- Human Resource Results (75 คะแนน)
- Organizational Effectiveness Results (75 คะแนน)
- Governance and Social Responsibility Results (75 คะแนน)

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550

**แนวคิดเรื่อง องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) : HPO ตาม**

**เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)**

สำหรับประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต่อมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินตนเองเพื่อก้าวไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาที่กระตุ้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเองตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้เริ่มประกาศมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับโลก เมื่อปี

พ.ศ. 2545 รวมทั้งให้องค์กรที่ได้รับรางวัลนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จเผยแพร่เป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกันโดยมุ่งหวังว่าการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นจะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่อไป

### **ลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ตามหลักเกณฑ์ PMQA หรือTQA**

#### **มิติที่ 1 การนำองค์กร**

ในมิตินี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์กร กล่าวคือองค์กรใดจะมีสมรรถนะสูงหรือไม่ นั้น สามารถดูได้จากผู้บริหารว่ามีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้หรือไม่

- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกระดับ
  - มีวิธีการสร้างบรรยากาศการทำงานและผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม
  - มีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต
  - มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่น มีการวิเคราะห์ ทบทวน ข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม
  - มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
- คำว่าผู้บริหารองค์กรในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กร กำหนดแนวทางการทำงานรวมทั้งตัดสินใจ เช่น หากเป็นองค์กรระดับกรมผู้บริหาร ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี หากเป็นหน่วยงานระดับ สำนัก/ กอง ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/ กอง หากเป็นอำเภอ ผู้บริหารก็คือ นายอำเภอ การวิจัยในเรื่องนี้ผู้บริหารก็คือผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ไฟฟ้านครหลวง

#### **มิติที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่าง ๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือความท้าทายภายในองค์กร ความท้าทายภายนอกองค์กรและความท้าทายด้านอื่น ๆ สิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

- มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร
- มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
- มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทัน

สถานการณ์

- มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชี้วัด เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

### มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิตินี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร การจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี องค์กรประกอบที่สำคัญคือ

- มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ
- การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์รวมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในการให้บริการ
- มีการระดมทุนในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ เช่น เปิดโอกาสให้ร้องเรียนกับส่วนราชการ
- มีการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

### มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มิตินี้ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ วัด และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

- มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย
- มีระบบการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ



### มติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมืองค์ประกอบสำคัญคือ

- มีการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร

- มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

- มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ

- มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร

- มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร

- มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

- มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

### มติที่ 6 การจัดการกระบวนการ

มตินี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชน เช่น การกำหนดนโยบายต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบคือ

- มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

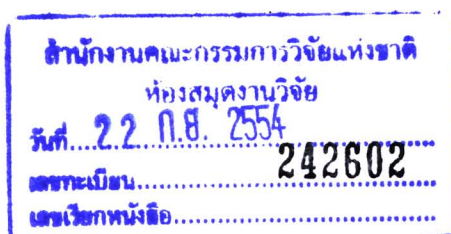
- มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

- มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ

- มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

- มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน

- มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงเช่นงานด้านการเงิน



### มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในมิตินี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรในมิติที่ 1 ถึงมิติที่ 6 โดยผลลัพธ์การดำเนินการแบ่งออกเป็น 4 มิติตามหลักการของ balanced scorecard คือ

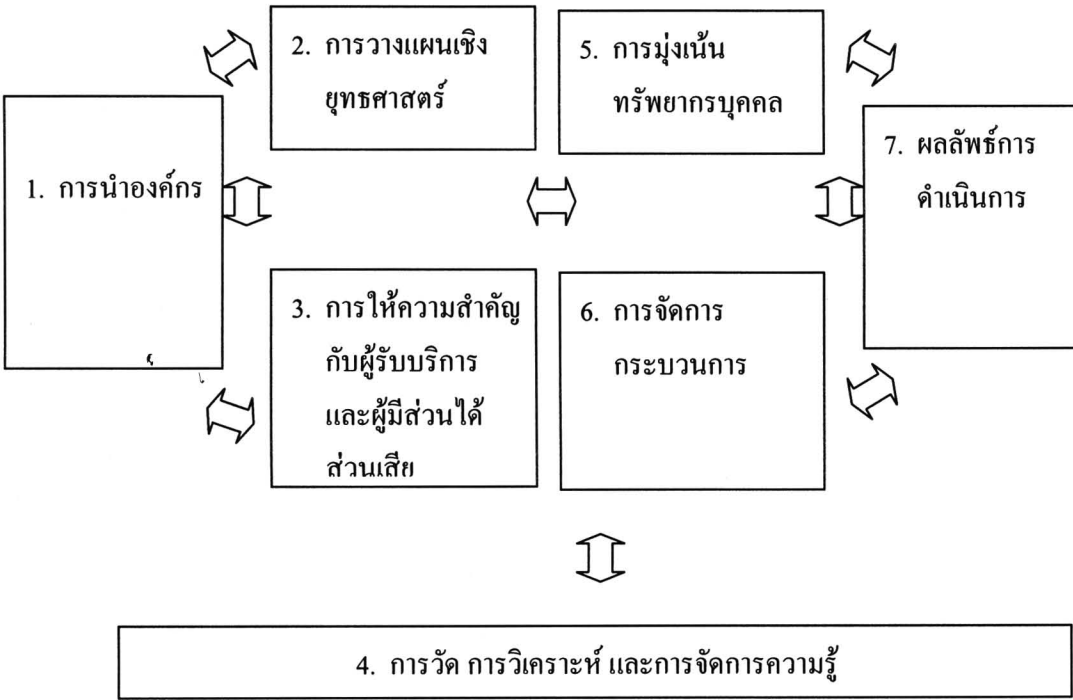
- มิติด้านประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ผลลัพธ์ตามมิตินี้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบการทำงานที่ดีของระบบต่าง ๆ ในมิติที่ 1 - 6 หากระบบใดก็เชื่อว่าผลลัพธ์จะออกมาดีและมีความยั่งยืน แต่หากระบบต่าง ๆ ไม่ดี ผลลัพธ์ในระยะสั้นอาจออกมาดี แต่ในระยะยาวจะมีปัญหาอย่างแน่นอน

#### ลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)

- มุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน
- มีค่านิยมของบุคลากรร่วมกันในการบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมาย
- มีการตั้งเป้าหมายทางธุรกิจที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางใหม่ๆ
- มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ
- ให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- มีการบริหารข้อมูลสารสนเทศ
- เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงเพื่อสามารถสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง
- มีพันธมิตรและเครือข่าย
- ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- ผู้บริหารต้องสามารถชี้แจงและรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูง : HPO  
ลักษณะสำคัญขององค์กร



ภาพที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงHPO  
(การไฟฟ้านครหลวง, ออนไลน์, 2550 ข)

เปรียบเทียบระหว่าง HPO & TQA

| องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง                 | ค่านิยมและแนวคิดของเกณฑ์ TQA           |
|------------------------------------------|----------------------------------------|
| - มุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์                  | - การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์         |
| - มีค่านิยมของบุคลากรร่วมกัน             | - การมุ่งเน้นลูกค้า                    |
| - มีการตั้งเป้าหมายทางธุรกิจที่ท้าทาย    | - การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล |
| - มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ                | - การเห็นคุณค่าของบุคลากรและลูกค้า     |
| - การบริหารทรัพยากรมนุษย์                | - ความคล่องตัว                         |
| - การบริหารข้อมูลสารสนเทศ                | - การมุ่งเน้นอนาคต                     |
| - องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง             | - การจัดการเพื่อนวัตกรรม               |
| - ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง | - การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง            |

- ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ
- มีพันธมิตรและเครือข่าย
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ

ที่มา: (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

#### 11 Core Values TQA

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม
3. การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า
4. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
5. การมุ่งเน้นอนาคต
6. ความคล่องตัว
7. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล
8. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
9. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองเชิงระบบ

**เกณฑ์การให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA ของสถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติเพื่อเป็น  
องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)**

1. การนำองค์กร (120 คะแนน)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (80 คะแนน)
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน)
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน)
6. การจัดการกระบวนการ (110 คะแนน)
7. ผลลัพธ์ (400 คะแนน)
  - ผลิตภัณฑ์/บริการ (70 คะแนน)
  - ลูกค้า (70 คะแนน)
  - การเงินและตลาด (65 คะแนน)
  - ทรัพยากรบุคคล (65 คะแนน)

- ประสิทธิภาพองค์กร (65 คะแนน)
- การนำและสังคม (65 คะแนน)

#### ระบบการให้คะแนนของ Assessor

Assessor จะประเมินจากเอกสาร (application report) โดยให้คะแนนคำตอบแต่ละหัวข้อใน 2 มิติ คือ

1. กระบวนการ (process) สำหรับหมวด 1 - 6 ใช้ ADLI
2. ผลลัพธ์ (results) สำหรับหมวด 7 ใช้ KLTC

#### ความหมาย ADLI

- เป็นระบบการให้คะแนนของ Assessor ซึ่งประเมินในมิติของกระบวนการ (process)
- วิธีการที่องค์กรให้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อ

ในหมวด 1 - 6 โดยใช้ปัจจัยทั้ง 4 คือ A - D - L - I

#### คำย่อ ตัวชี้บ่งสำคัญ

|                 |                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------|
| A : Approach    | ใช้วิธีการอะไร, ใครทำ, ทำเมื่อไร, ทำอย่างไร (ทำซ้ำได้) |
| D : Deploy      | กระจายครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สม่ำเสมอ)      |
| L : Learning    | พบเห็นวงจรการปรับปรุง, ทบทวน (KPIs นวัตกรรม)           |
| I : Integration | มีความสอดคล้อง กลมกลืนไปในแนวทางเดียวกัน (In - Ex)     |

#### ความหมาย KLTC

- เป็นระบบการให้คะแนนของ Assessor ซึ่งประเมินในมิติของผลลัพธ์ (Results)
- ผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรที่บรรลุตามข้อกำหนดในหมวด 7 ซึ่งประเมิน 4 ปัจจัย

คือ K - L - T - C

#### คำย่อ ตัวชี้บ่งที่สำคัญ

|                 |                                                      |
|-----------------|------------------------------------------------------|
| K : Key results | มี KPIs ครอบคลุมทั้ง Leading และ Lagging (Segment)   |
| L : Level       | ระดับผลลัพธ์บรรลุเป้าหมาย                            |
| T : Trend       | แสดงผลย้อนหลังแล้วเห็นแนวโน้มดีขึ้นต่อเนื่อง (3 จุด) |
| C : Compare     | เปรียบเทียบคู่แข่ง ค่ามาตรฐาน ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม    |

ที่มา: (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550)

### ขั้นตอนการดำเนินการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance

#### Organization : HPO)

1. การประเมินองค์กรด้วยตัวเอง
2. องค์กรทราบจุดแข็งและ โอกาสในการปรับปรุง
3. สร้างแบบแผนปรับปรุง
4. ดำเนินการปรับปรุง
5. สมัครเข้ารับรางวัล TQA
6. ได้รับรางวัล TQA
7. การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice sharing)
8. ได้รับรายงานป้อนกลับ

#### โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์และความท้าทาย

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

### ขั้นตอนการดำเนินการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance

#### Organization : HPO)

1. สัมภาษณ์ผู้บริหาร
2. อบรมเกณฑ์
3. จัดทำโครงร่างองค์กร
4. การตรวจประเมินตนเอง
5. การตรวจประเมินจริง
6. สรุปโอกาสการปรับปรุง
7. จัดลำดับความสำคัญ
8. แผนการปรับปรุง
9. อบรมการจัดทำรายงาน
10. ทบทวนรายงาน

### การตรวจประเมิน : มิติผลลัพธ์ (KLTC)

#### 1. ความเชื่อมโยง (Linkages - Li)

- ผลลัพธ์ที่สำคัญขาดหายไปหรือไม่
- ผลลัพธ์เชื่อมโยงกับ Key Factors และมีกระบวนการหรือไม่
- ผลลัพธ์มีการแบ่งกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปรับปรุงได้หรือไม่

#### 2. ระดับ (Levels - Le)

- ตัววัดมีระดับผลการดำเนินการที่ดีหรือไม่
- ผลลัพธ์บรรลุหรือดีกว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1ข.) หรือวัตถุประสงค์

ของ แผนปฏิบัติการ (หัวข้อ 2.2ข.) หรือไม่

#### 3. แนวโน้ม (Trends - T)

- มีการแสดงแนวโน้มหรือไม่ แนวโน้มมีการพัฒนาทางใด (บวก / ลบ / คงที่ และอัตราการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มเป็นอย่างไร

#### 4. ตัวเปรียบเทียบ และระดับเทียบเคียง (Comparisons and Benchmarks - C)

- มีการแสดงตัวเปรียบเทียบหรือไม่ เป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรในกลุ่มเดียวกัน / คู่แข่งที่สำคัญ / หรือองค์กรที่เก่งที่สุดในเรื่องนั้น ๆ ผลการเปรียบเทียบเป็นอย่างไร

#### การกำหนดระดับคะแนนของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

คะแนน < 350 คะแนน ส่งคืน Report + comment

คะแนน > 350 คะแนน ได้รับ TQC (Thailand Quality Class)

คะแนน > 650 คะแนน ได้รับ TQA (Thailand Quality Award)

ที่มา: (เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550)

### ทฤษฎีการจัดการ

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 10 - 13) กล่าวว่า การจัดการมีความเป็นสากล (universal) ที่ประยุกต์ให้การดำเนินงานในทุกองค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์การ โดยเฉพาะพลวัตของสภาพแวดล้อม และกระบวนการโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่การแข่งขันกระจายไปทั่วโลก หรือที่เรียกว่า โลกไร้พรมแดน (borderless world) ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถปล่อยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง แต่จะต้องบริหารงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า “กระบวนการทางการจัดการ (management Process)” ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทาง

การจัดการ (management functions) หรืองานที่ผู้จัดการทุกคนจะต้องปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่นและตรงเป้าหมาย เราสามารถกล่าวว่าการจัดการมีหน้าที่สำคัญ 5 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการควบคุม

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 24 - 27) กล่าวถึง การจัดการเป็นศาสตร์ใหม่เมื่อเทียบกับวิทยาศาสตร์ (science) หรือสังคมศาสตร์ (social science) สาขาอื่น การจัดการเกิดขึ้นมาจากการพัฒนาการของโลกและสังคมขนาดใหญ่และซับซ้อน ทำให้ต้องจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การศึกษาการจัดการเริ่มได้รับความสนใจจากผู้บริหารตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม (industrial revolution) ซึ่งจะเห็นได้จากแนวคิดของสมิธ (Smith) นักเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงแห่งสหราชอาณาจักร ผู้เขียนหนังสือเดอะเวลธ์ออฟเนชัน (The Wealth of Nations) กล่าวถึง ถ้าผู้บริหารมอบหมายให้คนงานแต่ละคนทำงานเฉพาะที่ตนเองมีความถนัด โดยแบ่งงานทั้งหมดออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือที่เรียกว่า การแบ่งแยกงาน (division of labor) เราจะได้ผลงานในปริมาณมากกว่าการมอบหมายให้คนงานแต่ละคนทำงานทั้งหมดด้วยตนเอง แนวความคิดของสมิธ (Smith) จึงเป็นสมมติฐานที่สำคัญของการจัดการในสมัยเริ่มต้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดการรูปแบบงานและโรงงานอุตสาหกรรม อย่างไรก็ดี การศึกษาด้านการจัดการกลับได้รับความสนใจอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงต่อของศตวรรษที่ 19 และ 20 โดยสามารถแบ่งวิวัฒนาการของการจัดการ (evolution of management) ออกเป็น 4 แนวทาง ได้แก่

1. การจัดการแบบคลาสสิก (classical approaches to management)
2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (behavioral approaches to management)
3. การจัดการเชิงปริมาณ (quantitative approaches to management)
4. แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่ (modern approaches to management)

1. การจัดการแบบคลาสสิก (classical approaches to management) การศึกษาการจัดการแบบคลาสสิกเป็นทฤษฎีการจัดการที่ได้รับความสนใจในสมัยเริ่มต้นของการตื่นตัวในการศึกษาด้านการจัดการธุรกิจโดยนักวิชาการจะให้ความสนใจศึกษาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาการจัดการแบบคลาสสิกมีแนวคิดที่สำคัญ มัลลิกา ต้นสอน (2544) ต่อไปนี้

1.1 การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) ให้ความสำคัญกับการศึกษาระบบและกระบวนการทำงาน โดยให้เหตุผลและหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์เพื่อช่วยให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร

1.2 การจัดการแบบราชการ (bureaucratic management) โดยเวบบอร์ (Weber) อธิบายว่าองค์กรจะเป็นระบบที่แบ่งงานกันทำตามความถนัดและความชำนาญ งานจะถูกกระจาย

ออกไปยังหน่วยงานย่อยและจัดแบ่งงานให้พนักงานรับผิดชอบในส่วนที่เขามีความชำนาญ โดยที่องค์กรจะต้องมีระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับในด้านต่าง ๆ ที่สมาชิกทุกคนยึดถือและปฏิบัติอย่างชัดเจนและต้องปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้พนักงานในแต่ละระดับจะถูกคัดเลือกโดยพิจารณาคุณสมบัติ ความรู้และความสามารถ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ตลอดจนผู้บริหารจะเป็นผู้จัดการอาชีพ (professional manager) ที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เพื่อสร้างผลงานซึ่งสัมพันธ์กับผลตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ

### 1.3 การจัดการตามหลักการบริหาร (administrative management) เฟย์โฮล (Fayol)

ให้ความสำคัญกับการวางแผนการจัดรูปงาน การสั่งงาน การประสานงาน และ การควบคุม ตลอดจนใช้เทคนิคเชิงประมาณในการแก้ไขปัญหาการผลิต นอกจากเฟย์โฮล (Fayol) จะเป็นบุคคลที่เริ่มกล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดการองค์การ (organization) การสั่งงาน (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) หรือที่ใช้ตัวย่อว่า POCCC แล้วเขายังเสนอหลักการจัดการ (principles of management) 14 ข้อ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ (division of work) การยอมรับในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority and responsibility) ระเบียบวินัย (discipline) เอกภาพในการสั่งงาน (unity of command) เอกภาพของทิศทาง (unity of direction) ประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อน ประโยชน์ส่วนตัว (subordination of individual to the general interest) มีวิธีการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรม (remuneration and methods) การรวมอำนาจการตัดสินใจ (centralization) การจัดสายงานแบบ scalar (scalar chain) ความมีระเบียบเรียบร้อย (order) ความเป็นธรรม และความเท่าเทียมกันในการบริหาร (equity) ความมั่นคงในการทำงาน (stability of tenure) การมีความคิดริเริ่ม (initiative) ความสามัคคีและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (esprit de corps)

2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (behavioral approaches to management) การศึกษาการจัดการเชิงพฤติกรรม เป็นแนวทางการจัดการที่ให้ความสนใจกับการแสดงพฤติกรรม และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์การ เพื่อที่ผู้บริหารจะสามารถคาดการณ์และแก้ไขพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามที่ต้องการและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างสูงสุด โดยที่การศึกษาเชิงพฤติกรรมประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญทางการจัดการต่อไปนี้

### 2.1 จิตวิทยาขององค์การและอุตสาหกรรม (industrial and organization psychology)

หรือ I/O มีนักวิชาการสำคัญ ๆ ที่เริ่มต้นศึกษาอิทธิพลของจิตวิทยาต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรมและองค์การ ได้แก่ ฮักโก มานส์เตอร์เบิร์ก (Hugo Musterberg) และ เมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเลท

(Mary Parder Follet) โดยที่มันส์เตอร์เบิร์ก (Musterberg) ได้รับการยอมรับว่าเป็น บิดาของจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Father of I/O Psychology) เขาให้ความสนใจศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในสถานประกอบการ เพื่อหาทางเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเสนอความคิดในการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร เพื่อที่จะใช้ชักจูงและควบคุมให้บุคคลแสดงผลงานตามที่ต้องการ ซึ่งกองทัพสหรัฐได้นำหลักการของ I/O มาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือก จัดสรรงานฝึกอบรม จูงใจ และออกแบบยุทธปัจจัยให้เหมาะสมในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 นอกจากนี้ การศึกษาของจิตวิทยาองค์กรและอุตสาหกรรมยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะการอธิบายพฤติกรรมของผู้บริโภค (consumer behaviors) ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า

2.2 การศึกษาระบบสังคมในการจัดการ (social system approach to management) เป็นการรวบรวมหลักของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในระดับสังคม ได้แก่ การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ กลุ่มอำนาจและการยอมรับในอำนาจหน้าที่เพื่อใช้บริหารงาน โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การศึกษาความสำคัญของระบบสังคมที่มีต่อการจัดการได้รับความสนใจจากการศึกษาฮาวธอร์น (Hawthorne Study) ของกลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) ซึ่งเริ่มต้นศึกษาถึงปัจจัยทางกายภาพที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคน แต่กลับได้ผลการศึกษาและข้อสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตในสังคมที่บุคคลมิใช่เครื่องจักรหรือทรัพยากรในการผลิตเท่านั้น แต่เขายังเป็นส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงออกและการบริหารงาน การศึกษาฮาวธอร์น (Hawthorne) นำไปสู่การตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการประยุกต์แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และ มนุษย์สัมพันธ์ (human relations) ในการจัดการแทนที่การบริหารงาน โดยมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดจากแนวความคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เพียงด้านเดียว โดยนักวิชาการต่างยอมรับว่า ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ทางการจัดการในระบบสังคม ดังนั้น ความสำเร็จหรือล้มเหลวของเขายิ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำความเข้าใจและบริหารงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของระบบสังคม

2.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs theory) อับราฮัมมาสโลว์ (Abraham Maslow) นักวิชาการชาวอเมริกันที่ให้ความสนใจศึกษาการจูงใจของมนุษย์ (human motivation) กล่าวถึง ความต้องการ (needs) ของมนุษย์ว่ามีอยู่อย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะลดแรงขับที่มีต่อพฤติกรรมนั้นลงและมนุษย์จะเกิดความต้องการอื่นขึ้นมาใหม่และเรียงเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง เราจะเห็นว่าความชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจและสะดวกต่อการใช้งาน ทำให้แนวความคิดของมาสโลว์ (Maslow) ได้รับความนิยมจากทั้งนักวิชาการและผู้บริหาร โดยก่อให้เกิดการตื่นตัวและให้ความสำคัญ

กับการตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ของบุคคล เพื่อให้เขาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และยังเป็นแนวความคิดที่ได้รับการกล่าวถึงและใช้งานมาจนถึงปัจจุบัน

2.4 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (theory X and theory Y) ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) นักวิชาการที่เคยเป็นผู้บริหารระดับสูงชาวอเมริกัน เสนอสมมติฐานในการมองคนของผู้บริหารออกเป็น 2 ประเภทซึ่งได้รับการกล่าวถึงในชื่อของ “ทฤษฎี X และทฤษฎี Y” โดยผู้จัดการที่มีสมมติฐานตามทฤษฎี X จะมีความเชื่อว่าบุคคลจะไม่มีความทะเยอทะยานไม่ทำงาน มักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ต่อด้านการเปลี่ยนแปลงและต้องได้รับการควบคุมอย่างใกล้ชิด ขณะที่ผู้จัดการที่มีสมมติฐานตามทฤษฎี Y จะมีความเชื่อว่า บุคคลจะมีความทะเยอทะยาน มีจุดมุ่งหมายในชีวิตที่ชัดเจน มีทัศนคติที่ดีต่องาน ต้องการความรับผิดชอบเต็มไปด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารเพียงแต่ให้คำแนะนำ โดยไม่ต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor) เป็นอีกแนวความคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้งานในการบริหารองค์การ ทำให้การศึกษารองการเชิงพฤติกรรมได้รับความสำคัญและนำมาประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์การ

3. การจัดการเชิงปริมาณ (quantitative approaches to management) การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ เป็นการนำหลักการและเทคนิคของวิชาคณิตศาสตร์และเครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการกำหนดสมมติฐานและสร้างแบบจำลองในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจทางธุรกิจ อย่างเป็นรูปธรรม การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ ประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 วิทยาการจัดการหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (management science หรือ operations research) เป็นแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณซึ่งประยุกต์แบบจำลองทางคณิตศาสตร์และสถิติ เพื่อกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในสถานการณ์การตัดสินใจต่าง ๆ เช่น การจัดส่วนผสมการผลิต การจัดสรรทรัพยากร การกระจายสินค้า การให้บริการ การจำลองสถานการณ์ และพยากรณ์จำนวนประชากรในอนาคต เป็นต้น ซึ่งได้รับความสนใจและประยุกต์ในการบริหารธุรกิจนับตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 โดยที่เทคนิคเชิงปริมาณต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการทำความเข้าใจและคาดการณ์อนาคต

3.2 การจัดการด้านการดำเนินงาน (operations management) การประยุกต์เทคนิคเชิงปริมาณและการจัดการเพื่อปรับปรุงกระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์ (transformation process) และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจะรวมถึงการออกแบบระบบงาน การพยากรณ์ความต้องการ การวางแผนการผลิต และการบริหารสินค้าคงคลัง การจัดการคุณภาพและมาตรฐานต่าง ๆ การจัดการด้านการดำเนินงาน ได้รับความสำคัญ ฐานะหน้าที่สำคัญทางธุรกิจ ตั้งแต่เริ่ม

การศึกษาด้านการบริหารธุรกิจ แต่ในอดีตการศึกษาการจัดการด้านการดำเนินงานจะให้ความสำคัญกับการผลิตในภาคอุตสาหกรรมทำให้มีชื่อเรียกว่า “การจัดการการผลิต (production management)” ปัจจุบันเทคนิคในการวิเคราะห์ปัญหาการผลิตถูกนำไปใช้ในกิจการด้านอื่น ทำให้ขอบเขตของวิชาขยายตัวครอบคลุมการบริการ ทำให้เปลี่ยนชื่อเป็น “การดำเนินงานหรือการปฏิบัติการ” ซึ่งมีความหมายครอบคลุมขึ้น

3.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (management information system) หรือ MIS เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารข้อมูลขององค์กร ซึ่งมักจะเป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยผู้ใช้ (user) ในการจัดเก็บ ประมวล ค้นหา และจัดรูปแบบข้อมูลให้ตรงกับความต้องการใช้งานข้อมูล โดยผู้ใช้สามารถเรียกใช้ได้ตลอดเวลาสั้น ๆ ปลอดภัย และประหยัด ค่าใช้จ่าย ซึ่งจะสนับสนุนการบริหารงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หรือ ไอที (IT) ที่เชื่อมโยงข้อมูลขององค์กร ลูกค้า และสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานและตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่ (modern approaches to management) แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่เป็นแนวความคิดทางการจัดการที่ได้รับการเสนอแนะและถูกกล่าวถึงในช่วงเวลาไม่นาน ซึ่งส่วนใหญ่จะตระหนักถึงขยายขอบเขตจะแนวคิดเดิมที่พิจารณาปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น โดยที่แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ที่สำคัญ ได้แก่

4.1 การจัดการและการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking and management) แนวคิดทางการจัดการที่พิจารณาองค์การในฐานะระบบ (system) ที่มีปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับสิ่งแวดล้อม โดยระบบองค์การจะเป็นกลุ่มของส่วนประกอบหรือระบบย่อย (subsystem) ที่เกี่ยวข้องและต้องการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงหรือปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของระบบการมองภาพรวมของระบบจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหาอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถตัดสินใจแก้ไขอย่างถูกต้องและครอบคลุม ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในส่วนอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบแบบลูกโซ่ต่อกัน

4.2 การจัดการเชิงสถานการณ์ (contingency management) ถึงแม้การจัดการจะมีความเป็นสากลที่สามารถประยุกต์กับทุกองค์การ แต่มีได้หมายความว่า ผู้บริหารจะใช้เทคนิคการจัดการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกเหตุการณ์ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในองค์การหนึ่ง อาจจะเป็นผู้บริหารระดับธรรมดา เมื่อเขาต้องบริหารธุรกิจอื่น การจัดการเชิงสถานการณ์จะให้ความสำคัญกับตัวแปรและข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมการจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละเหตุการณ์

4.3 ทฤษฎี Z (Theory Z) วิลเลียม อูชิ (William Ouchi) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการของธุรกิจอเมริกันและญี่ปุ่น โดยสรุปเป็นทฤษฎี A ทฤษฎี J และทฤษฎี Z ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการแบบอเมริกัน ซึ่งให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกชนที่พนักงานแต่ละคนจะรับผิดชอบและตัดสินใจในงานของตน บุคลากรจะมีการแข่งขันและประเมินผลงานตามความสามารถ ทำให้บุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งและอาจจะต้องเปลี่ยนงานอย่างรวดเร็ว มีระบบควบคุมอย่างเป็นทางการ พนักงานจะให้ความสำคัญกับการทำงานและความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตน

ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกัน การรับผิดชอบต่อและตัดสินใจร่วมกันแบบเป็นเอกฉันท์ การประเมินผลงานและการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ การเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่จะมีความมั่นคงในการจ้างงาน หรือระบบการจ้างงานตลอดชีพเส้นทางอาชีพไม่เน้นความเชี่ยวชาญแต่จะเกี่ยวข้องและเกี่ยวพันกัน

ทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการที่ผสมผสานแนวความคิดแบบอเมริกันและญี่ปุ่น โดยองค์การจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการจ้างงาน การตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อบุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบเป็นขั้นตอนและค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการแต่มีระบบประเมินที่ชัดเจน การเติบโตในเส้นทางอาชีพมีความชัดเจนพอสมควรแต่จะเกี่ยวข้องกันในลักษณะของครอบครัว

ดังความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นับว่าการจัดการมีความสำคัญต่อสังคมและองค์การเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญของเครื่องจักรที่คอยควบคุมดำเนินการให้สังคมหรือองค์การนั้น ๆ ไปสู่ปณิธานที่วางไว้

### ทฤษฎีการพัฒนาองค์การ

แนวความคิดการพัฒนาองค์การ (organization development) ได้มีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศ ได้สรุปและให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

เบคฮาร์ด (Beckhard, 1967, p. 117 อ้างถึงใน สุธี สุทธิสมบุญ และสมาน รังสิโยภิญช์, 2542, หน้า 149) นักปฏิบัติ OD ผู้มีชื่อเสียง ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การ

หมายถึง ความพยายาม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน การพิจารณาองค์การอย่างเป็นทางการเป็นส่วนรวมทั้งหมด เป็นการบริหารงานจากระดับสูงลงมา การเพิ่มประสิทธิผล และก่อให้เกิดสุขภาพที่ดี และโดยวิธีการสอดแทรก อย่างแนบเนียน ตามวิชาความรู้ที่ได้รับทางพฤติกรรมศาสตร์

ดันแคน (Duncan, 1975, p. 446 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2532, หน้า 264) ได้อธิบายถึงความหมายการพัฒนางค์การว่า เป็นกระบวนการเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยผสมผสานความต้องการความเจริญก้าวหน้า และการได้รับการพัฒนาบุคคลกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อ เจตคติ และโครงสร้างองค์การแล้ว องค์การสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงนั้น

เดวิส (Davis, 1979, pp. 177 - 178 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2533, หน้า 263) ได้อธิบายว่า การพัฒนางค์การคือ ยุทธศาสตร์ในการใช้กระบวนการหมู่พวก โดยเน้นการฝึกอบรมให้กับบุคคลทั้งหมดในองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเข้ากับแผนงานที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนางค์การที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม โครงสร้าง และการปฏิบัติตนของคนในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวเองให้เป็นไป ด้วยดี ตามวิทยาการสมัยใหม่ (technogy) หรือความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แมคฟาลาน (Mcfaland, 1979, p. 460 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2533, หน้า 263) ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนางค์การว่าเป็นการวางแผนเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของคน โครงสร้างของหน่วยงาน และกระบวนการในการบริหาร หน่วยงานการพัฒนางค์การไม่เพียงแต่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การเท่านั้น ยังรวมไปถึง การเปลี่ยนแปลงปรัชญาขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงทักษะของบุคคล และกลุ่มบุคคลใน องค์การนั้นด้วย

เบนนิส (Bennis, 1992, p. 2 อ้างถึงใน ศิริทิพา คำนคร, 2543, หน้า 7) ให้ความหมายของการพัฒนางค์การว่าเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ ที่ซับซ้อนโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม รวมถึงโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ การตลาด และสิ่งที่ท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ลอวเรน และ ลอช (Lawrence & Lorch, 1994, p. 4 อ้างถึงใน ศิริทิพา คำนคร, 2543, หน้า 7) ให้ความเห็นว่า การพัฒนางค์การเป็นความต้องการแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง องค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ ไปสู่สภาพที่ได้รับการพัฒนาที่ดีกว่า

อรุณ รัชัษธรรม (2535, หน้า 210) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนางค์การหมายถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์การ เพื่อมุ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทางด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และ โครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์การ

สามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ประทุม รอดประเสริฐ (2533, หน้า 264) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การประกอบด้วย การพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือกผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหารงาน การปรับปรุง โครงสร้างของหน่วยงาน และการปรับปรุงการสื่อความหมาย และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้องค์การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

พัชรี นรินาทโกมล (2541, หน้า 9) มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผน และต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยมุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 336) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นความพยายาม อย่างมีแผนมีการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนากระบวนการโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมทั้งองค์การ

สุธี สุทธิสมบุญ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2542, หน้า 116) อธิบายว่า การพัฒนา องค์การหมายถึง ความพยายามอย่างเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกัน ในการปรับปรุงสมรรถภาพขององค์การ เพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอก พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ ในการขจัด ปัญหาภายในองค์การให้หมดไป การพัฒนาองค์การ หมายถึง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยให้ การศึกษาอย่างถูกต้องเพื่อเปลี่ยนความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม และ โครงสร้างขององค์การ ให้สามารถ ปรับเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามปกติ

พนอพันธุ์ จาตุรงค์สกุล (2542) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การหมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผนมีการวิเคราะห์ปัญหากลยุทธ์ การใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนากระบวนการโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

เพ็ญศรี พัทธ์ชัยธรรม มัชฌิมาภิโร (2544) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การคือ การเปลี่ยนแปลง องค์การ โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลทั้งองค์การ ได้แก่ เจตคติ ค่านิยม ปทัสถานองค์การ ความเชื่อ อารมณ์ ความรู้สึก และอื่น ๆ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

จากความหมายของการพัฒนาองค์การในแนวคิดของผู้ศึกษา การพัฒนาองค์การ หมายถึง การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการ ตัดสินใจและการปรับตัวขององค์การรวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ สำหรับส่วนที่ เกี่ยวกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมและรวมพลังกัน

ปฏิบัติงานมากขึ้น และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ มุ่งผนึก (integrate) เป้าหมายส่วนบุคคล และองค์การเข้าด้วยกันสร้างแนวทางในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน กระบวนการบริหาร โครงสร้างขององค์การ ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ของบุคคลในองค์การจะต้อง ได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น

เบส (Best, 1977, p. 42 อ้างถึงใน ศรีสมบุรณ์ แยมกมล, 2538, หน้า 47) สรุปว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกด้านความรู้สึกรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ด้วยการพูด การเขียน โดยมีพื้นฐานความรู้เดิม ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับตลอดจนสภาพแวดล้อมของบุคคล นั้นเป็นหลักในการแสดงความคิดเห็น

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2524, หน้า 249) ได้ให้ความหมาย ของความคิดเห็นว่าเป็นข้อพิจารณาว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบถึงแม้จะไม่ได้ อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไปก็ตาม

ศรีสมบุรณ์ แยมกมล (2538, หน้า 47) สรุปเกี่ยวกับความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงออก ทางความรู้สึกหรือความเชื่อมั่นต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดจาก การประเมินผล สิ่งนั้นหรือเหตุการณ์นั้น โดยมีอารมณ์ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม ในขณะนั้นเป็นพื้นฐานการแสดงออก ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ได้ อาจจะได้รับการยอมรับ หรือปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้ ความคิดเห็นนี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การแสดงความคิดเห็น อาจจะทำได้ด้วยคำพูดหรือการเขียนก็ได้

นพมาศ ธีระเวทิน (2539, หน้า 99) อธิบายว่า ความคิดเห็นนั้นถูกจัดว่าเป็นส่วนที่มนุษย์ ได้แสดงออกมาโดยการพูดหรือเขียน มนุษย์นั้นจะพูดจากใจจริง พูดตามสังคม หรือพูดเพื่อเอาใจ ผู้ฟังก็ตาม แต่เมื่อพูดหรือเขียนไปแล้วก็ทำให้เกิดผลได้ คนส่วนใหญ่มักจะถือว่าสิ่งที่มนุษย์ แสดงออกมานั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงจิตใจ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่นิยมกันมากที่จะสำรวจ ความคิดเห็นต่อสิ่งหนึ่งหรือเรียกกันว่า การสำรวจประชามติ (polling) จึงอาจกล่าวได้ว่า การหยั่ง ประชามติ เป็นเครื่องมือสำคัญทางวิชาการ ที่ใช้ศึกษาและสำรวจการแสดงออกทางความคิดเห็น ในปัจจุบันสำหรับนักจิตวิทยาสังคม

สิริพร บุญนันท์ (2539, หน้า 7) สรุปว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้าน ความรู้สึกหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดจากการประเมินผลสิ่งนั้นหรือเหตุการณ์นั้น โดยมีอารมณ์ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นพื้นฐานการแสดงออก ซึ่งอาจจะ

ถูกต้องหรือไม่ก็ตามอาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้ ความคิดเห็นอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาการแสดงออกความคิดเห็นอาจทำได้ด้วยคำพูดหรือการเขียนก็ได้ และยังได้กล่าวถึงความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงออกทางถ้อยคำ (verbal expression) เกี่ยวกับทัศนคติ ความเชื่อหรือค่านิยม แต่ความคิดเห็นไม่ใช่สิ่งเดียวกับทัศนคติ เพราะในตัวของมันเอง ไม่จำเป็นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบทางอารมณ์หรือพฤติกรรม

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกถึงความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ หรือการวินิจฉัย พิจารณา ความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจทำได้ด้วยคำพูดหรือการเขียนก็ได้ ซึ่งอาจเกิดจากการประเมินผลสิ่งนั้น โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ อารมณ์ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในขณะนั้นเป็นพื้นฐานการแสดงออก ความคิดเห็นนี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และบุคคลอื่นอาจเห็นด้วยหรือไม่ก็ได้

#### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น**

ความคิดเห็นเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่แสดงออกต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งเรื่องเดียวกันก็ไม่จำเป็นที่บุคคลต้องมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกันเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่ได้รับว่ามีอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็นในเรื่องนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ฟอสเตอร์ (Foster, 1952, p.119) ได้สรุปเกี่ยวกับความคิดเห็นว่าเกิดจากมูลเหตุ 2 ประการ คือ

1. ประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล หมู่คณะ เรื่องราวหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยความคิดเห็นจะเกิดขึ้นในตัวบุคคล จากการได้พบเห็น ความคุ้นเคย ซึ่งถือว่าเป็นประสบการณ์ตรงและจากการได้ยิน ได้ฟัง ได้เห็นรูปถ่าย หรืออ่านจากหนังสือโดยไม่ได้พบเห็นของจริงถือว่าเป็นประสบการณ์ทางอ้อม

2. ระบบค่านิยม และการตัดสินใจค่านิยม ที่หากแต่ละกลุ่มมีค่านิยม และการตัดสินใจค่านิยมไม่เหมือนกัน ความคิดเห็นในสิ่งต่าง ๆ ก็จะแตกต่างกันไปด้วย

นอกจากมูลเหตุข้างต้นแล้ว

ออสแคมป์ (Oskamp, 1977, pp. 119 - 133) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดเห็น นอกเหนือจากประสบการณ์ คือ

1. ปัจจัยทางพันธุกรรม และสรีระ ได้แก่ อวัยวะต่าง ๆ ของบุคคลที่ใช้รับรู้ความผิดปกติของอวัยวะความบกพร่องของอวัยวะสัมผัสซึ่งมีผลต่อความคิดเห็นไม่ดีต่อบุคคลภายนอก

2. อิทธิพลของผู้ปกครอง คือ เมื่อเป็นเด็กผู้ปกครองจะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิด และให้ข้อมูลแก่เด็กได้มาก ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและความคิดเห็นของเด็กด้วย

3. ทักษะคิดและความคิดเห็นของกลุ่ม คือ เมื่อบุคคลเจริญเติบโตย่อมจะต้องมีกลุ่มและสังคม ดังนั้นความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อน กลุ่มอ้างอิง หรือการอบรมสั่งสอนในโรงเรียน หน่วยงานที่มีความคิดเห็นเหมือนหรือแตกต่างกัน ย่อมจะส่งผลต่อความคิดเห็นของบุคคลด้วย

4. สื่อมวลชน คือ สื่อต่าง ๆ ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันอันได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เป็นปัจจัยอันหนึ่งที่มีผลต่อความคิดเห็นของบุคคล

สำหรับปัจจัยด้านความรู้ ที่ส่งผลต่อความคิดเห็นนั้น นิรุติ พัฒนรัฐ (2540, หน้า 15) ได้สรุปว่า การแสดงความคิดเห็นของบุคคล ไม่ว่าจะด้วยการพูด การเขียน ต้องอาศัยพื้นฐานความรู้เดิมประสบการณ์ที่บุคคลได้รับ ตลอดจนสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเป็นหลักในการแสดงความคิดเห็นทั้งสิ้นนอกจากนั้น ชัยพงษ์ โชติวรรณ (2541, หน้า 15) ได้เสนอว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นนอกจากจะเป็นการอบรมของครอบครัว กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้อง การศึกษา และสื่อมวลชน เหมือนนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นแล้ว วัฒนธรรมประเพณี ยังส่งผลต่อความคิดเห็นด้วย โดยบุคคล ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและประเพณีใด ก็ย่อมปฏิบัติไปตามวัฒนธรรมและประเพณี นั้น ๆ และมักจะมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมและประเพณีของตนไปในทางที่ดีด้วย

จากแนวความคิดข้างต้น จะเห็นว่า ความคิดเห็นของบุคคลที่แสดงออกนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงาน ระยะเวลาการทำงาน อาชีพ รายได้ ภูมิฐานะการเป็นสมาชิกกลุ่ม / องค์กร การรับรู้ข่าวสาร ซึ่งหากบุคคลมีปัจจัยเหล่านี้ต่างกัน ก็จะส่งผลให้มีความคิดเห็นแตกต่างกันด้วยเนื่องจากความคิดเห็นจะส่งผลถึงทัศนคติและการแสดงออกถึงพฤติกรรมของเจ้าของความคิดการวัดระดับความคิดเห็นจะช่วยให้สามารถกำหนดแนวทาง หรือนโยบายต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความคิดเห็นส่วนรวมได้ การวัดความคิดเห็น ทัศนคติ แรงจูงใจ และค่านิยม ได้มีการสร้างแบบทดสอบสำหรับวัดสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแต่ก็ยังไม่สามารถแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด เพราะมีบางส่วนที่ซ้ำซ้อนกันอยู่การวัดความคิดเห็นส่วนใหญ่แล้วยังไม่มีการแบ่งแยกออกจากทัศนคติอย่างชัดเจน และมีบ่อยครั้งที่คำทั้งสองถูกใช้สลับกัน แต่อย่างไรก็ตาม การสำรวจความคิดเห็นมักจะเป็นการถามสิ่งที่เฉพาะเจาะจงเช่น การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงหรือความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าต่อการบริหารจัดการตามนโยบายของฝ่ายบริหาร เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้ก็ออกมาจากการสอบถามความคิดเห็นเหล่านี้ จะเป็นตัวชี้ความพอใจ ไม่พอใจ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยของกลุ่มเป้าหมาย

การประเมินความคิดเห็นและทัศนคติ (opinion and attitude) เป็นปัญหาสำคัญของจิตวิทยาสังคม ความคิดเห็นและทัศนคติของกลุ่มที่ต่างกันก็มีความสัมพันธ์กันด้วย ซึ่งเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาสังคมให้ความสนใจและทำการศึกษาวิจัยกันมากในปัจจุบันการวัด

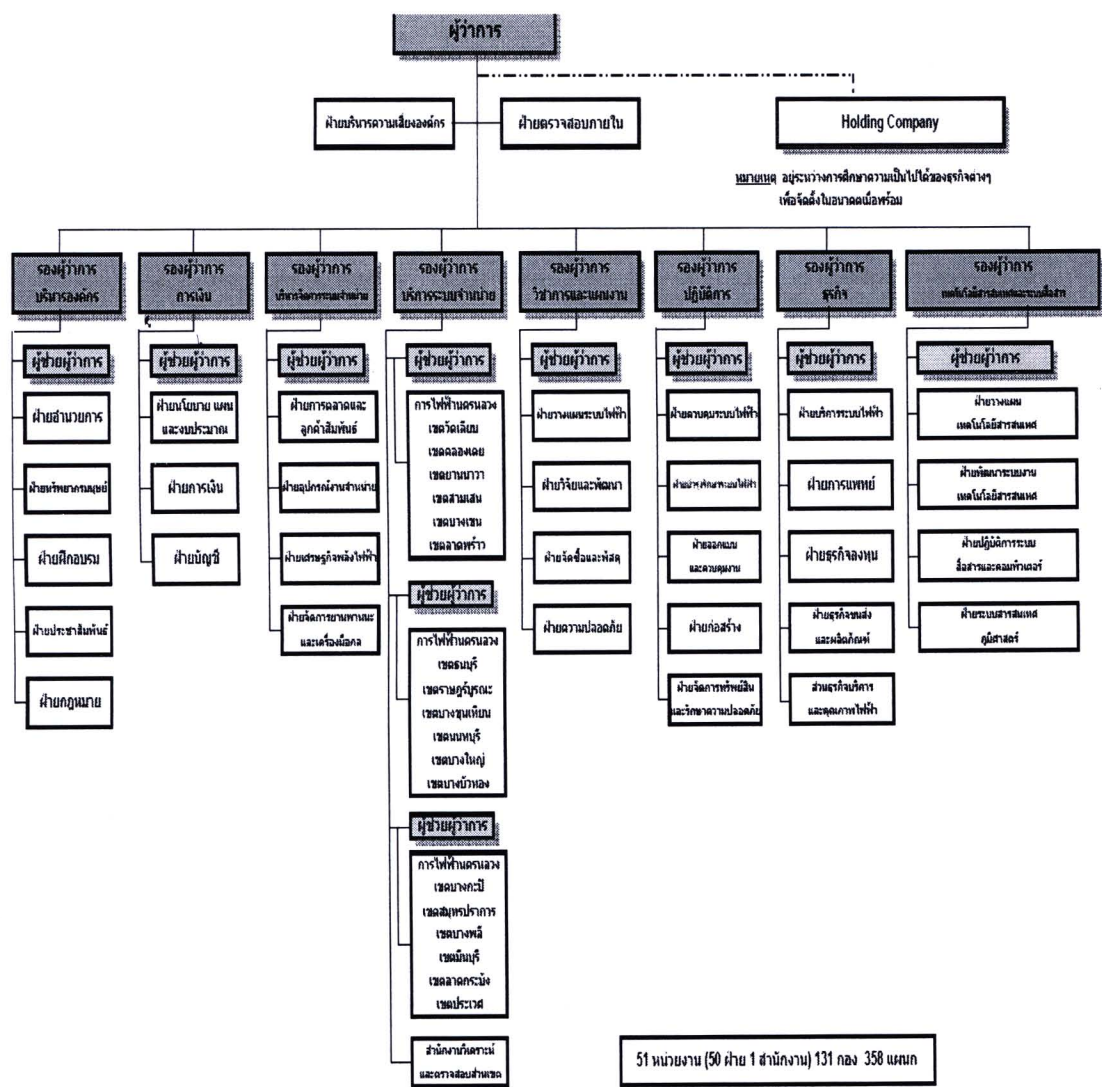
ความคิดเห็นโดยทั่ว ๆ ไปต้องมีสิ่งประกอบ 3 อย่าง คือ บุคคลที่จะถูกวัด สิ่งเร้าและมีการตอบสนอง ซึ่งจะออกมาเป็นระดับสูงต่ำมากน้อย วิธีวัดความคิดเห็นนั้น โดยมากจะใช้การตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้ที่จะตอบคำถามเลือกตอบตามแบบสอบถาม

### การวัดความคิดเห็น

โทมัส (Thomas, 1959 อ้างถึงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2527, หน้า 17) กล่าวว่าไว้ว่าการวัดความคิดเห็นโดยทั่วไปต้องมีสิ่งประกอบ 3 ประการ คือ บุคคลที่จะถูกวัด สิ่งเร้าและการตอบสนอง ซึ่งจะออกมาเป็นระดับ สูง - ต่ำ มาก - น้อย วิธีวัดความคิดเห็นนั้น โดยมากจะใช้วิธีการตอบแบบสอบถามซึ่ง มอร์แกน และ คิงส์ (Morgan & King, 1971, p. 516) ได้เสนอว่าการที่จะให้ใครก็ตามแสดงความคิดเห็นควรถามกันต่อหน้า (face to face) จะเหมาะสมกว่า ซึ่งการสัมภาษณ์อาจมีความเหมาะสมกว่าการตอบแบบสอบถาม แต่อย่างไรก็ตาม หากจะใช้แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็น ควรจะต้องระบุให้ผู้ตอบตอบว่า เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้ โดยเบสท์ (Best, 1977 อ้างถึงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2527, หน้า 16) แนะนำว่า วิธีที่ง่ายที่สุดในการบอกถึงระดับความคิดเห็นก็คือการแสดงให้เห็นถึงร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความเพราะจะทำให้เห็นว่าออกมาในลักษณะเช่นไรและจะสามารถประเมินตามข้อคิดเห็นเหล่านั้นได้ทั้งนี้ แบบสอบถามสำหรับความคิดเห็น ที่ระบุให้ผู้ตอบตอบว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้ แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้างตามแนวทางของ ลิเคิร์ต (Likert's scale) ซึ่งแบ่งน้ำหนักและความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนการให้คะแนนขึ้นอยู่กับใจความว่าจะเป็นข้อความเชิงปฏิฐาน (positive) หรือ ข้อความเชิงนิเสธ (negative) (วิเชียร เกตุสิงห์, 2524, หน้า 94 - 97)

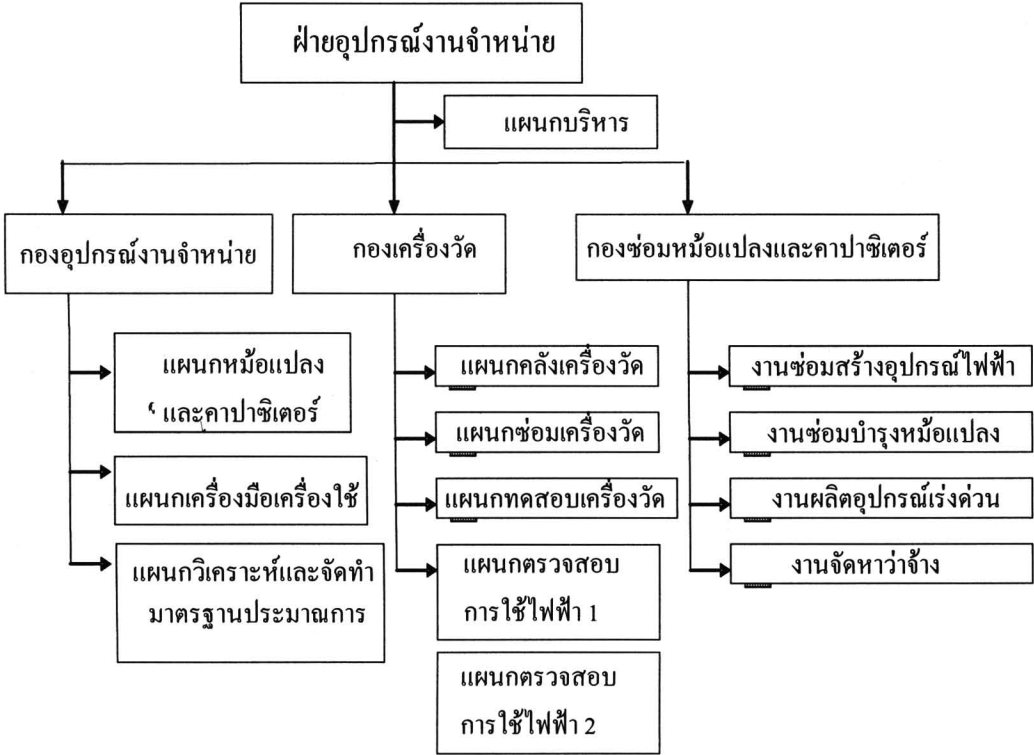
การไฟฟ้านครหลวงและแผนยุทธศาสตร์

โครงสร้างการบริหารงานของการไฟฟ้านครหลวง, โครงสร้างการบริหารงานภายในของฝ่ายอุปกรณ์งานจำหน่ายการไฟฟ้านครหลวง, ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้านครหลวง ปี2550 - 2554



ภาพที่ 2 ผังโครงสร้างการบริหารงานของการไฟฟ้านครหลวง (การไฟฟ้านครหลวง, ออนไลน์, 2550 ก)

โครงสร้างการบริหารงานภายในของฝ่ายอุปกรณ์งานจำหน่ายการไฟฟ้านครหลวง



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายอุปกรณ์งานจำหน่าย (ผอจ.)  
(การไฟฟ้านครหลวง, ออนไลน์, 2550 ก)

วิสัยทัศน์ของการไฟฟ้านครหลวง

เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและผู้นำด้านระบบจำหน่ายในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีบริการที่เป็นเลิศมุ่งเน้นการเติบโตในธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน รวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ภารกิจของการไฟฟ้านครหลวง

1. พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ รวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. ดำเนินธุรกิจไฟฟ้าให้มีการเติบโตอย่างมั่นคง โดยมีระบบจำหน่ายที่มีคุณภาพเชื่อถือได้และปลอดภัย พร้อมให้บริการที่เป็นเลิศ
3. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในธุรกิจเกี่ยวข้องเนื่องที่มีโอกาสและศักยภาพ

### ประเด็นยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้านครหลวงปี 2550 - 2554

1. พัฒนานองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง
2. ดำเนินธุรกิจหลักอย่างมั่นคง โดยเน้นคุณภาพของระบบจำหน่ายและบริการที่เป็นเลิศ
3. สร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสในธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีศักยภาพ

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ 1

พัฒนานองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถ มีผลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
3. สร้างมูลค่าเพิ่มจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. บริหารจัดการด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม

5. พัฒนา ปรับกระบวนการงาน เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ 2

ดำเนินธุรกิจหลักอย่างมั่นคง โดยเน้นคุณภาพของระบบจำหน่ายและบริการที่เป็นเลิศ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. สามารถจ่ายไฟฟ้าอย่างเพียงพอ ต่อเนื่อง ด้วยระบบจำหน่ายที่มั่นคงและเชื่อถือได้
2. รักษาการเติบโตของรายได้จากธุรกิจหลักอย่างต่อเนื่อง และลดต้นทุนการดำเนินงาน
3. พัฒนาการบริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ 3

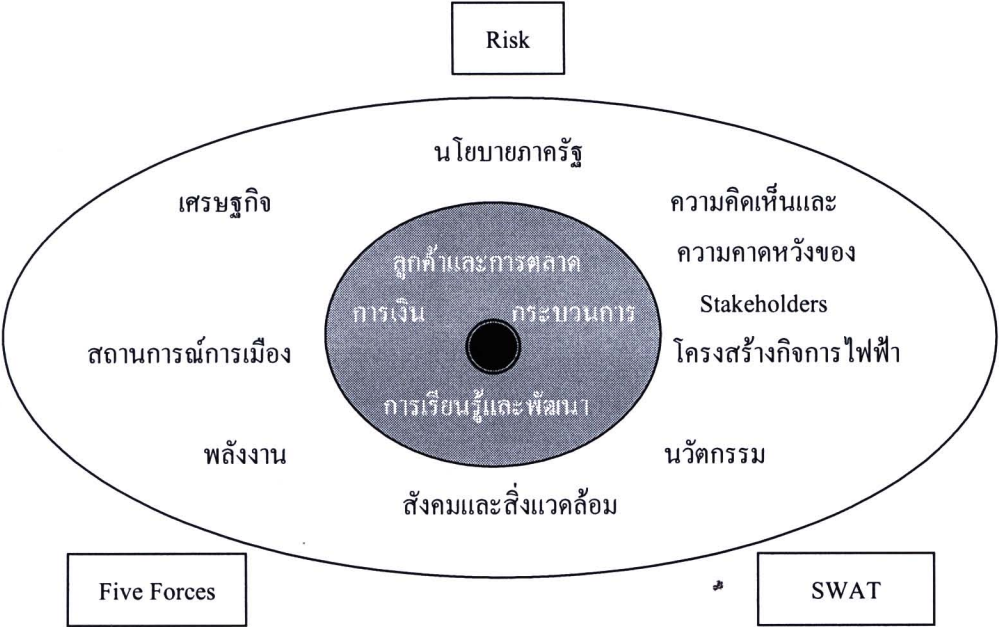
สร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสในธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีศักยภาพ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. เพิ่มกำไรจากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
2. จัดตั้งและพัฒนาธุรกิจที่มีโอกาสและศักยภาพ
3. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากนโยบายวิสัยทัศน์ภารกิจและแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้านครหลวงพนักงานของฝ่ายอุปกรณ์งานจำหน่ายการไฟฟ้านครหลวงทั้งหมดซึ่งมีระดับความรู้ทัศนคติและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในเรื่ององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือ HPO แตกต่างกันไปย่อมส่งผลกระทบต่อกระทบต่อการปฏิบัติตามแผน ฯ และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>วิสัยทัศน์</b></p> <p>เป็นองค์กรสมรรถนะสูง และผู้นำด้านระบบจำหน่าย ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีบริการที่เป็นเลิศมุ่งเน้น การเติบโตในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อย่างยั่งยืน รวมทั้ง รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม</p> | <p><b>ภารกิจ</b></p> <p>1. พัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อีกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับไว้วางใจ รวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p> <p>2. ดำเนินธุรกิจไฟฟ้าให้มีการเติบโตอย่างมั่นคง โดยมีระบบจำหน่ายที่มีคุณภาพเชื่อถือได้และปลอดภัย พร้อมให้บริการที่เป็นเลิศ</p> <p>3. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีโอกาสและศักยภาพ</p> | <p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์</b></p> <p>1. พัฒนานวัตกรรมให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง</p> <p>2. ดำเนินธุรกิจหลักอย่างมั่นคง โดยเน้นคุณภาพของระบบจำหน่ายและบริการที่เป็นเลิศ</p> <p>3. สร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสในธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีศักยภาพ</p> | <p><b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</b></p> <p>1.1 พัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีขีดความสามารถ มีผลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>1.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์</p> <p>1.3 สร้างมูลค่าเพิ่มจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.4 บริหารจัดการด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อม</p> <p>1.5 พัฒนา ปรับกระบวนการงาน เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>2.1 สามารถจ่ายไฟฟ้าอย่างเพียงพอ ต่อเนื่อง ด้วยระบบจำหน่ายที่มั่นคงและเชื่อถือได้</p> <p>2.2 รักษาการเติบโตของรายได้จากธุรกิจหลักอย่างต่อเนื่อง และลดต้นทุนการดำเนินงาน</p> <p>2.3 พัฒนาการบริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า</p> <p>3.1 เพิ่มกำไรจากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</p> <p>3.2 จัดตั้งและพัฒนาธุรกิจที่มีโอกาสและศักยภาพ</p> <p>3.3 ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ภาพที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้านครหลวง ปี 2550 - 2554  
(การไฟฟ้านครหลวง, ออนไลน์, 2550 ข)



ภาพที่ 5 การประเมินสภาพแวดล้อมของการไฟฟ้านครหลวง  
(การไฟฟ้านครหลวง, ออนไลน์, 2550 ข)

ตารางที่ 1 การประเมินสถานการณ์ของการไฟฟ้านครหลวง

| จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                    | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>1. การบริการผู้ใช้ไฟฟ้า</div> <div>2. ภาพลักษณ์องค์กร</div> <div>3. ระบบจำหน่าย</div> <div>4. การบริหารความเสี่ยง</div> <div>5. เทคโนโลยีที่ทันสมัย</div> <div>6. ฐานลูกค้า</div>                                                     | <div>1. ความสามารถในการทำกำไรลดลง</div> <div>2. ขาดช่วงพนักงานและขาดทักษะเฉพาะด้าน</div> <div>3. ใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินไม่เต็มที่</div> <div>4. แนวคิดและวัฒนธรรมเป็นแบบราชการ</div> <div>5. ระบบ ICT สนับสนุนงานล่าช้าไม่ทันการ</div> <div>6. การสร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยพัฒนา</div> <div>7. กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างไม่คล่องตัว</div> <div>8. ขาดการประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุก</div>    |
| โอกาส                                                                                                                                                                                                                                      | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <div>1. แผนชาติ และ แผน ICT เอื้อต่อการพัฒนา</div> <div>2. นโยบายรัฐ Mega Project และพลังงานทดแทน/พลังงานทางเลือก</div> <div>3. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และการวิจัยพัฒนาเรื่องพลังงานทดแทน</div> <div>4. ยังคงสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ</div> | <div>1. สถานการณ์การเมืองไม่แน่นอน</div> <div>2. นโยบายรัฐ - สุวรรณภูมิมหานคร BOI</div> <div>3. เศรษฐกิจ GDP ชะลอตัว</div> <div>4. โครงสร้างกิจการไฟฟ้า และ พ.ร.บ. ประกอบกิจการไฟฟ้า</div> <div>5. สินค้าทดแทน/ พลังงานทางเลือก เช่น การวางท่อก๊าซของ ปตท., DG</div> <div>6. ความคาดหวังของผู้บริโภคและการคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น</div> <div>7. พื้นที่จำหน่ายจำกัดเพียง 3 จังหวัด</div> |

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากยังไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความคิดเห็นพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่มีต่อการบริหารงานของการไฟฟ้านครหลวงตามแผนยุทธศาสตร์ HPO (High Performance Organization) ตามทิศทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ : TQA ผู้วิจัยจึงได้นำ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการจัดการตามทิศทางเกณฑ์ TQM ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณารายละเอียดใกล้เคียงกัน และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานของรัฐหรือราชการมาเป็นองค์การประกอบการศึกษาในการวิจัยดังนี้

องอาจ วิบุรศศิริ และคณะ (2540) ศึกษาวิจัยประเมินผลโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพบริการในโรงพยาบาลของรัฐด้วย TQM เพื่อศึกษาทบทวนรูปแบบ โครงการนำร่อง ๓ ประยุกต์เกณฑ์มัลคอล์มบอร์ดีจประเมินการพัฒนาคุณภาพบริการด้านสาธารณสุขมาทดลองใช้ และศึกษาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และ การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการตามแนวคิด TQM/ CQI ของผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการสำรวจความคิดเห็นของผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานทางการแพทย์ทั้งหมดในโรงพยาบาลในโครงการนำร่อง ๓ สำรวจความเข้าใจ ทักษะ เกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงาน และการปฏิบัติการในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการดำเนินการในภาพรวม ปัจจัยนำเข้าเริ่มด้วยการมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทุกคนด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจแนวคิด TQM/ CQI
2. ปัจจัยนำเข้าของแต่ละโรงพยาบาล เริ่มด้วยการมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานแก่บุคลากรทุกคน

3. การสร้างเสริมสู่พฤติกรรมบริการที่ดีด้วยการฝึกอบรม TQM/ CQI และ ESB แก่ผู้นำทีมพัฒนาคุณภาพ

4. การสร้างเสริมวิสัยทัศน์ผู้นำแก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางด้วยการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Appreciation Influence Control : AIC)

5. การเลือกกิจกรรมพัฒนากระบวนการนำร่องเริ่มจากการเลือกกิจกรรมที่สำเร็จได้ง่าย

6. การเน้นความพึงพอใจของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก มีการวัดความพึงพอใจบริการในภาพรวมจากผู้ป่วยนอก ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าภายในมีเพียงการประเมินบรรยากาศการทำงานก่อนและหลังนำแนวคิด TQM มาใช้ในบางโรงพยาบาลความคิดเห็นส่วนใหญ่ของบุคลากร พบว่า ปัจจัยที่น่าจะส่งผลให้ TQM ประสบผลสำเร็จใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การที่มีเจ้าหน้าที่ทุกคนเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญ

และสนับสนุนจริงจัง และการฝึกอบรม TQM/CQI ส่วนปัจจัยที่อาจส่งผลให้ประสบความสำเร็จได้แก่ 2 ประการดังกล่าวแต่ทิศทางกลับกัน

อนุวัฒน์ ศุภชุตินุกูล และคณะ (2541) นำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มาทดลองใช้กับโรงพยาบาลนาร่องของกระทรวงสาธารณสุข ได้จัดให้มีการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ พบว่า ผลของการทำกิจกรรมทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้ทำความเข้าใจขั้นตอนและการใช้เครื่องมือพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งข้อจำกัดต่าง ๆ และผู้ร่วมกิจกรรมจำนวนหนึ่งมีศักยภาพที่จะถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นได้ และมีการติดตามการดำเนินงานจากนักวิชาการของ ส.ว.ร.ส. ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้มีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่แพร่หลายไปยังองค์การสุขภาพอื่น ๆ และยังมีโรงพยาบาลอีกหลายแห่ง ได้มีการนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพองค์การของตนด้วยกันทั้งสิ้น

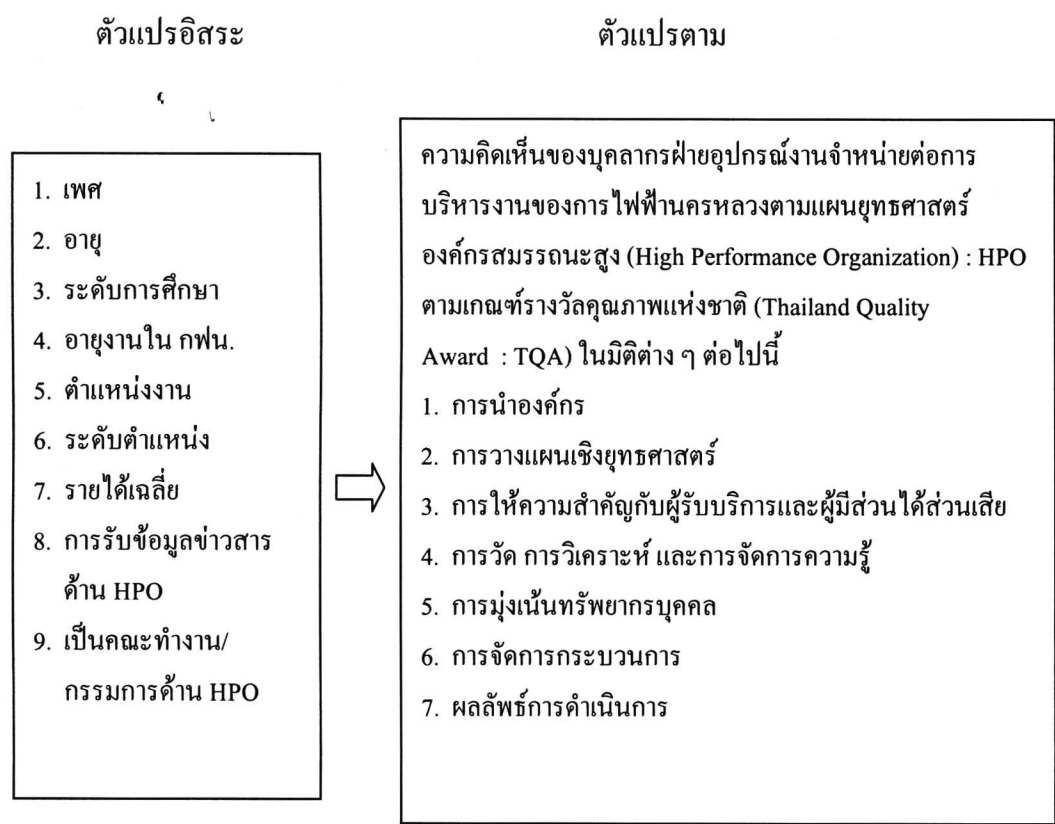
สุลัดดา พงษ์รัตนมานะ (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พบว่า การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง และหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2542, บทคัดย่อ) ได้เสนอปัญหาพิเศษเรื่อง “กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่สากล” ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินธุรกิจเอกชน นับว่ามีความยากลำบากเนื่องจากภาวะการแข่งขันรุนแรง อีกทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเผชิญ โดยเฉพาะภาคธุรกิจที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและรักษาไว้ซึ่งกำไร การวางแผนกลยุทธ์ถือเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการที่จะช่วยสร้างศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะเป็นกลไกที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและป้องกันปัญหาอันอาจจะมีขึ้นในอนาคตรวมทั้งเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรและของบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารขององค์กรบริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด ได้ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จในช่วงที่ผ่านมาโดยเฉพาะนำกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งสามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีธรรมาภิบาล ทำให้ลูกค้าประทับใจ ดังนั้นปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจองค์กร กำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับองค์ประกอบสถานะ

และวัฒนธรรมของกลุ่มร่วมเจริญ โดยใช้เทคนิคง่าย ๆ ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ทุกคนเข้าใจ สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนเป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจเอกชนภาคตะวันออก

จากแนวคิดในการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) : HPO ในมิติต่าง ๆ ทั้ง 7 ด้านและปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของบุคลากร ฝ่ายอุปกรณ์งานจำหน่ายของการไฟฟ้านครหลวงจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยดังนี้

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการศึกษา