

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจในประเทศไทยมีการเจริญทางเทคโนโลยีที่มีการพัฒนา สลับซับซ้อนขึ้น การติดต่อสื่อสารมีความสะดวก คล่องตัว เป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร สำหรับ บุคลากรหรือองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ จะก่อให้เกิดปัญหาทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และการเมือง การปกครอง ท่ามกลางภาวะ วิฤตทางเศรษฐกิจ ความพ่ายแพ้ในสนามแข่งขันที่ต้องวัดด้วยคุณภาพและสมรรถภาพแข่งขัน รุนแรงมาก รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเช่นนี้ และสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้ ดังนั้นรัฐบาลได้มีแนวคิดสนับสนุนให้มีระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องการสร้างมูลค่าให้กับ องค์กร (Value-based Management) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้กระทรวงการคลังในฐานะผู้ดูแลรัฐวิสาหกิจนำ “ระบบการ บริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)” โดยมีหลักการคือสร้างกรอบการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added: EVA) ให้กับองค์กรได้ โดยมี “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) เป็นตัวชี้วัดการสร้างมูลค่าเพิ่มในแต่ละช่วงเวลาอันเกิดจากการนำระบบการบริหาร จัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการ บริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพิ่มผลิตภาพของรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องและ ยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ เพิ่มความคล่องตัวในการบริหาร จัดการและสร้างความรับผิดชอบต่อผลงานรัฐวิสาหกิจ สร้างมูลค่าองค์กรให้สูงขึ้นเมื่อจด ทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และการที่รัฐวิสาหกิจมีผลิตภาพสูงขึ้นจะทำให้ช่วยเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังให้รัฐวิสาหกิจนำ ระบบ Balanced Scorecard (BSC) เดิมที่ใช้อยู่นั้น มาใช้ควบคู่กันกับระบบ EVM เพื่อช่วยให้การ บริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจนั้นมีการวางแผนงานในเชิงบูรณาการครอบคลุมทุกมิติของการ

บริหารจัดการ โดยเริ่มนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลตั้งแต่ปี 2549

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือ ระบบ EVM เป็นระบบที่ได้นำเอาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถนำหลักการการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้ ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบว่า การลงทุนนั้นๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา ว่ามีการปรับเพิ่มขึ้น ในแต่ละช่วงเวลาที่ทำกรประเมินหรือไม่อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผน กลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์หลักของระบบ EVM วัดได้จากค่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)” หรือ “มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)” คือ ธุรกิจนั้นจะต้องมีการสร้างรายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีกำไรจากการดำเนินการพอที่จะชำระต้นทุนการลงทุนของผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้นในองค์กร

การวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์สามารถทำได้โดยนำกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ลบด้วย ต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้นๆ บางครั้งอาจเรียกต้นทุนเงินทุนว่า กำไรขั้นต่ำที่ต้องทำได้

$$\begin{aligned} \text{กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์} &= \text{กำไรจากการดำเนินงานหลัง หักภาษี} - \text{ต้นทุนเงินทุน} \\ &= \text{Net Operation Profit after Tax} - \text{Weight Average Cost of Capital} \\ &= \text{NOPAT} - \text{WACC} \end{aligned}$$

การนำแนวคิดในเรื่องระบบ EVM มาใช้ร่วมกับแนวคิด BSC จะมีส่วนช่วยในการลดข้อจำกัดของทั้งระบบ EVM และระบบ BSC ได้ โดยผู้บริหารสามารถใช้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ มาเป็นตัวชี้วัดหลักในการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Prospective) ภายใต้แนวคิด BSC นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถใช้หลักการในเรื่อง Key Value

Drivers (ทั้งในประเด็นทางด้านการเงิน และ ด้านการดำเนินงาน) ภายใต้ระบบ EVM เป็นตัวชี้วัดในกรอบของ BSC โดยจัดกลุ่มให้เหมาะกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC ซึ่งเป็นแนวคิดที่ขยายขอบเขตบทบาทขององค์กร (Firm/Enterprise) ให้หันมาให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สร้างผลตอบแทนในเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มเติมจากการบริหารในแนวเดิม ซึ่งเป็นมุ่งเน้นด้านการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน

ดังนั้นจากนโยบายการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรโดยการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เป็นตัวชี้วัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร มาใช้ในการบริหารบริษัท TOT จำกัด (มหาชน) และการปรับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ให้เข้ากับระบบ BSC ที่ปัจจุบันบริษัท TOT จำกัด (มหาชน) ใช้ในการบริหารจัดการอยู่นั้น ผู้วิจัยเห็นว่า โดยการดำเนินงานของระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์นั้นตามที่แสดงไว้ข้างต้น สิ่งสำคัญที่ไม่อาจมองข้าม คือ พนักงานในบริษัท TOT จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้เพราะว่า “คน” นั้นถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญที่สุดในการที่จะขับเคลื่อนและผลักดันให้ระบบการบริหารของทุกๆ องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่งก็คือ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น มีความพร้อมต่อการรับนโยบาย รวมถึงการนำแนวทางการปฏิบัติของระบบไปปรับใช้ในหน่วยงานของตนเองได้มากน้อยเพียงใด เพราะปัจจัยความสำเร็จของการลงมือปฏิบัตินั้นก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของ “คน” ในแต่ละหน่วยงานนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานในแต่ละระดับ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในบริษัท TOT จำกัด (มหาชน) นั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งมีการปรับปรุงพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง ทักษะของผู้ปฏิบัติแต่ละคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อองค์ประกอบเกี่ยวกับงาน จะช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดี และเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์ประกอบของงานได้ และขณะเดียวกันทัศนคติของเจ้าหน้าที่ก็สามารถทำให้สถานการณ์ต่างๆ ในหน่วยงานเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน

การศึกษาครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นที่จะเสนอทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลระบบ EVM และระบบ BSC เพื่อชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ ตลอดจนอุปสรรค รวมถึงแนวทางการดำเนินงาน เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างทัศนคติที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในอนาคตให้ดีขึ้น

ยิ่งขึ้น ตลอดจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องดำเนินงานระบบบริหาร EVM เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจของพนักงาน TOT ในการประเมินขององค์กรตามขบวนการ EVM และ BSC
2. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารองค์กรใน TOT ตามขบวนการ EVM และ BSC ของผู้ที่เคยได้รับการอบรม กับ ผู้ที่ยังไม่เคยได้รับการอบรม “EVM”
3. เพื่อเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่มีต่อระบบ EVM
4. เพื่อเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่มีต่อระบบ BSC

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)” และ การประเมินสมดุล(Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดการที่ใช้ในบริษัท TOT จำกัด (มหาชน)
2. ทราบถึงความรู้ความเข้าใจระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) และ การประเมินสมดุล(Balanced Scorecard: BSC) ของพนักงาน TOT เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการเผยแพร่แก่พนักงาน
3. ทราบถึงทัศนคติของพนักงาน TOT ที่มีผลต่อระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)” และ การประเมินสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)
4. ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการประเมินผลต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร  
พนักงาน ทีโอที ระดับ 5-13 ในเขตนครหลวง (กรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ ปทุมธานี)
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา  
เพื่อศึกษาถึงวิธีการประเมินผลของ ทีโอที และศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของพนักงานทีโอทีที่มีต่อการประเมินผล EVM และ BSC

## นิยามศัพท์

1. Economic Value Management (EVM) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ เป็นระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของ องค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วน ตามนโยบายของกระทรวงการคลังและจะใช้ระบบ EVM มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นไป
2. Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง กระบวนการในวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งกระทรวงการคลังสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนำระบบ BSC มาใช้ควบคู่กันกับระบบ EVM เพื่อให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจนั้น มีการวางแผนที่ครอบคลุมทุกด้าน
3. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) หมายถึง บริษัทที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2548 ซึ่งเปลี่ยนชื่อมาจาก บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และแปลงสภาพมาจาก องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2545
4. ความรู้ความเข้าใจในการประเมินผล หมายถึง การรับรู้ และแนวความคิด ที่มีต่อการประเมินผล ทั้งในด้านของความหมาย ความสำคัญ หลักการ กระบวนการ การนำไปใช้ ตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับ

5. ทักษะคติ หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นของพนักงานที่แสดงออกใน  
ทางบวกหรือทางลบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อการประเมินผล