

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวม แนวคิด ทฤษฎี ตำราเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะการบริการที่ดีของพนักงาน กลุ่มทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจเอกชน ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของการบริการที่ดี
2. การสร้างสื่ออบรมโดยใช้นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในรูปของซีดี เพื่อพัฒนาคุณลักษณะการบริการที่ดีของพนักงานกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจเอกชน
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

คุณลักษณะของการบริการที่ดี

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริการ

ความหมายของการบริการ

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ หรือสนใจลูกค้าคือ ความสามารถในการเข้าใจถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง และตอบสนองลูกค้าด้วยการบริการที่เป็นเลิศนั้นหมายถึง ผู้ให้บริการสามารถนำเสนอสิ่งที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ภายในเวลาที่เหมาะสม และรวดเร็วที่สุดด้วยเหตุนี้จึงได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายเกี่ยวกับงานบริการไว้ดังต่อไปนี้

คณัย เทียนพูน (2543, หน้า 10-11) ได้สรุปความหมายของงานบริการ คือ เป็นการตอบสนองความต้องการแก่ผู้รับ ผู้ซื้อ ทั้งเชิงรูปธรรม และนามธรรม เป็นการปฏิบัติที่ทำให้ความสมดุลระหว่าง การให้และการรับ เป็นการแลกเปลี่ยนในส่วนที่ขาดแคลน



ของแต่ละฝ่าย เป็นการใช้ความมีอรรถาศัย ควบคู่ไปกับความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง แก่ผู้รับบริการ เป็นการไม่เอาเปรียบ ไม่ถือโอกาสแสวงหาประโยชน์จากผู้รับบริการใน ทุกสถานะ เป็นการเต็มใจปฏิบัติตามเงื่อนไขดังที่สัญญาไว้กับลูกค้า ซึ่งจะชักนำให้ลูกค้า กลับมาใช้บริการซ้ำอีกในโอกาสต่อไป ดังนั้นการบริการ จึงหมายถึง การให้ทั้งรูปธรรม และนามธรรมในเชิงความสะดวก รวดเร็วถูกต้อง และด้วยอรรถาศัยเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะ สามารถพิจารณาการให้ได้ใน 3 ลักษณะด้วยกันคือ (1) ให้ความเต็มใจ (2) ให้ความ ไม่โกรธ และ (3) ให้ความเหตุผลเพราะสิ่งที่ลูกค้าต้องการคือ การให้ด้วยเหตุผล และการให้บริการที่ดีจะต้องมีความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ โดยยึดถือความพึง- พอใจในความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก โดยผู้ให้บริการจะต้องมีความพร้อมทั้ง ด้านร่างกาย จิตใจ ใจไหวพริบและปฏิภาณอยู่ตลอดเวลา

สมชาติ กิจยรรยง (2536, หน้า 42) กล่าวว่า การบริการหมายถึง การทำให้คนอื่น พึงพอใจ การทำให้คนอื่นชอบ การทำให้คนอื่นได้รับในสิ่งที่ต้องการ และการทำให้คน อื่นประทับใจ การบริการจึงเป็นกระบวนการของการปฏิบัติตนเพื่อผู้อื่น

Gronroos (1990, p. 27) กล่าวว่า การบริการคือกิจกรรมหรือชุดของกิจกรรม ซึ่ง อาจอยู่ในสภาพของการมีตัวตนหรือไม่ก็ตาม เกิดขึ้นขณะที่ผู้ให้บริการมีปฏิสัมพันธ์กับ ลูกค้า หรือผู้ให้บริการมีปฏิสัมพันธ์กับระบบของการบริการ ซึ่งจัดเตรียมไว้เพื่อ แก้ปัญหา หรือความต้องการของลูกค้า

ในความหมายทั่ว ๆ ไปได้ระบุถึงคำจำกัดความของการบริการไว้ว่า “การบริการ” เป็นกระบวนการของการปฏิบัติตนเพื่อผู้อื่น ในอันที่จะทำให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความสะดวก หรือความสบายซึ่งความหมายได้มาจากการรวบรวมความคิดเห็นของ บุคคลที่ปฏิบัติงานบริหารต่าง ๆ (สมชาติ กิจยรรยง, 2544, หน้า 7)

อาจกล่าวสรุปได้ว่าการบริการ หมายถึง การปฏิบัติรับใช้การให้ความสะดวก ต่าง ๆ แก่ผู้ที่เข้ามาใช้บริการ เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า โดยจะ เน้นที่กลยุทธ์ในทางการบริการเป็นพื้นฐานหลัก อะไรคือสิ่งจูงใจลูกค้า ลูกค้าต้องการ ซื่ออะไร มุ่งที่ลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งจะต้องเข้าใจว่า จุดเริ่มต้นจะต้องพิจารณาถึงความต้องการ ของลูกค้า และไปสิ้นสุดที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการตอบสนอง ความต้องการที่อยู่ในเวลาที่ถูกต้อง ในสถานที่เหมาะสม และในราคาที่สมควรเพื่อให้

ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ อีกทั้งเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลของการกระทำนั้น ซึ่งการบริการที่ดีจะเป็นการกระทำที่สามารถสนองตอบความต้องการของผู้ที่แสดงเจตจำนงให้ได้ตรงกับสิ่งที่บุคคลนั้นคาดหวังไว้ พร้อมทั้งทำให้บุคคลดังกล่าวเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจต่อสิ่งที่ได้รับ ในเวลาเดียวกันในความหมายนี้จะครอบคลุมการบริการทุกด้านไม่ว่าจะเป็นการบริการทั่วไปหรือการบริการเชิงพาณิชย์

William, Gilbert, and Guthrie (1977, p. 107) ได้กล่าวถึงการให้บริการนั้นมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (inputs) ทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร ค่าใช้จ่าย อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก
2. กิจกรรม (activities) หรือกระบวนการ (process) หมายถึง วิธีการที่จะใช้ทรัพยากร
3. ผล (results) หรือผลผลิต (outputs) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากมีการใช้ทรัพยากร
4. ความคิดเห็น (opinions) ต่อผลกระทบ (impacts) หมายถึง ความคิดเห็นของประชาชนที่ได้รับ

Millet (1954, p. 16) กล่าวว่า เป้าหมายสำคัญของการบริการ คือ การสร้างความพึงพอใจในการบริการแก่ประชาชน โดยมีหลักการหรือแนวทาง ดังนี้

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐที่มีฐานคติที่ว่า คนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคนจะได้รับ การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่ของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันใน การให้บริการ ประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นเอกชนที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน
2. การให้บริการที่ตรงต่อเวลา (timely service) หมายถึงในการให้บริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลยถ้าไม่ตรงต่อเวลา ซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจแก่ประชาชน

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะ ต้องมีจำนวนการให้บริการอย่างเหมาะสม (the right quantity at the right geographical location) Millet เห็นว่าความเสมอภาค หรือการตรงต่อเวลา จะไม่มีความหมายเลยถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งที่ให้บริการ สร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการที่จะรับการให้บริการที่มีไม่เพียงพอ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะ ที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพึงพอใจ ของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progressive service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงการบริการที่ดีและผลการปฏิบัติงาน ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการกระทำหน้าที่ให้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

สรุปได้ว่า การบริการ หมายถึง การให้ความสะดวกภายใต้การบริการอย่างเต็มใจ โดยทำให้นุคคลอื่นเกิดความพึงพอใจ การทำให้คนอื่นชอบ การทำให้คนอื่นได้รับในสิ่งที่ต้องการ เป็นระบบที่มีการเคลื่อนย้ายบริการอย่างคล่องแคล่วผ่านช่องทางที่เหมาะสม จากแหล่งให้บริการที่มีการบริการที่ดีไปยังผู้รับบริการตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ นั่นคือ เคลื่อนย้ายจากตัวบริการจากผู้ให้บริการ ไปยังผู้รับบริการผ่านช่องทางและความต้องการตรงตามเวลาที่กำหนด นั่นคือเป็นการตอบสนองความต้องการแก่ผู้รับ ผู้ซื้อ ทั้งเชิงรูปธรรม และนามธรรม เป็นการปฏิบัติที่ทำให้ความสมดุลระหว่าง การให้และการรับ เป็นการแลกเปลี่ยนในส่วนที่ขาดแคลนของแต่ละฝ่ายเป็นการใช้ความมีอริยาศัย ควบคุมไปกับความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้องแก่ผู้รับบริการ เป็นการไม่เอาเปรียบ และไม่ถือโอกาสแสวงหาประโยชน์จากผู้รับบริการในทุกสถานะ เป็นการเต็มใจปฏิบัติตามเงื่อนไขดังที่สัญญาไว้กับลูกค้า ซึ่งจะชักนำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำอีกในอนาคตต่อไป

เป้าหมายของการบริการ

การบริการเป็นงานหลักที่สำคัญต่อพนักงานกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ ในภาครัฐกิจ เอกชน จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะการบริการที่ดีเพื่อประสิทธิภาพในองค์กร

หรือหน่วยงาน ซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการบริการที่ดี ไว้หลายท่าน ดังนี้

เสรี วงศ์มณฑา (2542, หน้า 26-28) กล่าวว่า จุดสำคัญของการบริการมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความตรงต่อเวลา และการรักษาคำมั่นสัญญา
2. มีความไวต่อความรู้สึกของผู้บริโภค
3. มีความรวดเร็ว ทันที่ทันใจ ว่องไวกระฉับกระเฉง และถึงเห็นคุณค่า

ความสำคัญในเวลาของผู้บริโภคเป็นหลัก

4. การสร้างความประทับใจ การผูกใจคน และการสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ

5. ต้องทำให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจในการบริการ โดยผู้ให้บริการต้องสามารถแก้ปัญหาของผู้บริโภคได้

6. ต้องแสวงหาเทคโนโลยีเพิ่มเติม เพื่อทำให้ผู้บริโภคสะดวกสบายขึ้น
7. ต้องมีความสุภาพ มารยาทที่งดงามและมีวาจาไพเราะอ่อนหวาน
8. ต้องมีการปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

คณัย เทียนพูน (2543, หน้า 42-72) ได้กล่าวถึง เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ หรือการบริการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น จากความเชื่อในคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรม ที่เรียกว่า คุณค่าร่วมขององค์กรมีคุณค่าต่อการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจอยู่ 4 ลักษณะด้วยกันคือ

1. เป็นการสะท้อนให้ทุกคนในองค์กรและผู้มาติดต่อธุรกิจกับองค์กรได้เห็นถึงอุดมการณ์ ปรัชญา หรือเอกลักษณ์องค์กรที่มั่นคงและรับรู้ได้
2. สามารถใช้เป็นแนวทาง เพื่อดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้อง ภายใต้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
3. พนักงานและผู้บริหารจะรู้สึกมุ่งมั่นและผูกพัน พร้อมกับการร่วมแรงร่วมใจกันในการสร้างพลังร่วม ให้การดำเนินธุรกิจสำเร็จไปได้ด้วยดี
4. พนักงานและผู้บริหารจะมีหลักยึดที่ชัดเจน และไม่เกิดความสับสนเพื่อการปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เช่น คุณค่าร่วมของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

(มหาชน) คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน ถู่มั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งถือเป็นอุดมการณ์ 4 ประการที่ยึดถือกัน ผนวกกับการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่มีความเหมาะสม การเลือกทรัพยากรที่มีการบริการที่ดีจึงนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, หน้า 441) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสำเร็จในการให้บริการ คือ

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) การให้บริการที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการเป็นหลัก โดยผู้ให้บริการจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

2. ความคาดหวังของผู้รับบริการ (expectation) ผู้ให้บริการจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังพื้นฐาน ตลอดจนสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการ เพื่อสนองบริการที่ตรงกับความต้องการ ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

3. ความพร้อมในการให้บริการ (readiness) ประสิทธิภาพของการให้บริการขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะให้บริการในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการภายในเวลาและรูปแบบที่ต้องการ

4. ความมีคุณค่าของการบริการ (values) การบริการที่ดีของการให้บริการที่ตรงไปตรงมาไม่เอาเปรียบผู้รับบริการรวมทั้งความพยายามที่จะทำให้ผู้รับบริการชอบและพอใจกับบริการที่ได้รับย่อมแสดงถึงคุณค่าของการบริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ

5. ความสนใจต่อการให้บริการ (interest) การให้ความสนใจอย่างจริงจังของผู้รับบริการทุกระดับและทุกคนอย่างยุติธรรมหรือเท่าเทียมกันนับเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะผู้รับบริการทุกคนต่างก็ต้องการได้รับการที่ดีด้วยกันทั้งสิ้น

6. ความสุภาพในการให้บริการ (courtesy) การต้อนรับและให้บริการด้วยในหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสและทำที่สุภาพอ่อนโยนของผู้ให้บริการ แสดงถึงความมีอัธยาศัยและบรรยากาศของการให้บริการที่เป็นมิตร อบอุ่นและเป็นกันเอง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจต่อการบริการที่ได้รับ

7. ความมีประสิทธิภาพในการให้บริการ (efficiency) ความสำเร็จของการให้บริการขึ้นอยู่กับความเป็นระบบที่มีขั้นตอนในการให้บริการที่ชัดเจน

กุลธร ชนาพงศธร (2550, หน้า 303) กล่าวว่า หลักการให้บริการ ได้แก่

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้นั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่หรือทั้งหมด มิใช่เป็นการจัดให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ
2. หลักความสม่ำเสมอ คือ การให้บริการนั้น ๆ ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอมิใช่ทำ ๆ หยุด ๆ ตามความพอใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
3. หลักการสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร ประเภทของประโยชน์และบริการที่จะจัดให้นั้นต้องตอบสนองกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร มิใช่ตรงกับความต้องการหรือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
4. หลักความเสมอภาค บริการที่จัดนั้นจะต้องให้แก่ผู้มาใช้บริการทุกคนอย่างเสมอหน้าและเท่าเทียมกัน ไม่มีการใช้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มใดในลักษณะแตกต่างจากกลุ่มคนอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด
5. หลักความประหยัด ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ไปในการบริการจะต้องไม่มากจนเกินกว่าผลที่จะได้รับ

6. หลักความสะดวกในการปฏิบัติ บริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ปฏิบัติได้ง่าย สะดวกสบาย สิ้นเปลืองทรัพยากรไม่มากนัก ทั้งยังไม่เป็นการสร้างภาระยุ่งยากให้แก่ผู้ให้บริการหรือผู้ใช้บริการมากจนเกินไป

สรุปได้ว่า เป้าหมายการบริการที่ดี ที่นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานที่มีระบบบริการที่ครบถ้วน ใช้เวลาน้อย มีระบบสารสนเทศที่ดี บริการด้วยทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการต้อนรับที่อบอุ่น มีไมตรีจิต สร้างความประทับใจและพึงระลึกเสมอว่าผู้รับบริการคือคนสำคัญที่สุด จึงจะถือว่า องค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีระบบบริการที่มีการบริการที่ดี



แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการ

อุตสาหกรรมบริการ (service industry) มาจากคำว่าอุตสาหกรรม และการบริการ จากพจนานุกรมไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อุตสาหกรรม หมายถึง การทำสิ่งของเพื่อให้เกิดประโยชน์เป็นกำไร หรือการประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ที่ต้องใช้แรงงานและทุนมาก การบริการ หมายถึง การปฏิบัติรับใช้การให้ความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ที่เข้ามาใช้บริการ คำว่า อุตสาหกรรมบริการ จึงหมายถึง การประกอบกิจกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์ ความพึงพอใจ และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับผู้ใช้ บริการโดยใช้แรงงานเป็นหลัก ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของบริการเพียงอย่างเดียว หรือมีสิ่งอื่น ประกอบด้วยก็ได้ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการบริการก็มีลักษณะเช่นเดียวกับแนวคิดด้านการตลาด โดยแนวคิดเดิมนั้นจะมีแนวคิดที่เรียกว่า “product oriented” ซึ่งเป็นแนวคิดที่ว่า ผลิตภัณฑ์หรือบริการอะไร จำนวนเท่าไร อย่างไร ก็สามารถขายได้หมด จึงมีการผลิตสินค้าหรือการบริการขึ้นตามความพึงพอใจของผู้ผลิต โดยไม่ต้องคำนึง ถึงจำนวน ความพึงพอใจ หรือความต้องการของผู้บริโภคเลย ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงที่ปริมาณความต้องการซื้อมากกว่าปริมาณการให้บริการ เป็นช่วงก่อนที่จะมีการปฏิวัติอุตสาหกรรม และเป้าหมาย โดยทั่วไปของธุรกิจจะอยู่ที่การผลิตอย่างเดียว ต่อมาได้มีการผลิตขนาดใหญ่เกิดขึ้น ทำให้การผลิตเกินความต้องการของผู้บริโภค แนวความคิดจึงเปลี่ยนแปลงจากเดิมคือ จากการเน้นที่ผลผลิตมาเน้นที่เรียกว่า “consumer oriented” คือ เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้บริโภค โดยจะเน้นที่กลยุทธ์ในทางการบริการเป็นพื้นฐานหลัก ผู้ผลิตเห็นว่า อะไรคือสิ่งจูงใจผู้บริโภค ผู้บริโภคต้องการซื้ออะไร มุ่งที่ผู้บริโภคเป็นหลัก แนวความคิดใหม่เกี่ยวกับการบริการนั้น มีผลมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ และมองฐานะ ความเป็นอยู่ของประชากรสูงขึ้น จึงทำให้การบริการมีความจำเป็นและเกิดขึ้น เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ ให้กับผู้บริโภค แม้แต่การขายสินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภค ก็จำเป็นต้องมีการบริการควบคู่ไปด้วยกันเสมอ และจากสภาพการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันถึงอนาคตข้างหน้า คาดว่าผู้ประกอบการธุรกิจบริการจะต้องให้ความสนใจกับแนวคิดสมัยใหม่ มากขึ้น เพราะธุรกิจการบริการมีการแข่งขันกันมากขึ้น ประเภทต่าง ๆ ของการบริการที่สามารถใช้ทดแทนกันได้มีมากขึ้น เป็นต้น ธุรกิจการบริการนั้นจะทำให้ผู้บริโภค เกิดความ พึงพอใจได้ยากกว่าการขาย

สินค้าทั่วไป เพราะเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถสัมผัสได้ และจะต้องทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น การบริการจึงมีลักษณะของการบริการ เพราะการบริการเป็นกิจกรรมการบริการที่สร้างความพึงพอใจ และประทับใจ ให้กับผู้ใช้บริการ จึงมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปจากกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ (สมพร หิรัญรัตน์, 2542, หน้า 16-29)

1. จับต้องหรือสัมผัสไม่ได้ การบริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้ และไม่สามารถสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส แต่ผู้ใช้บริการจะได้รับการบริการในรูปของผลที่เขาจะได้รับหลังจากที่เขาใช้บริการนั้น ๆ เช่น การประกันภัย ผู้ใช้บริการจะต้องจ่ายค่าเบี้ยประกันเป็นประจำ โดยมีเพียงกรมธรรม์ถือไว้เป็นหลักฐานเท่านั้น และผลที่เขาจะได้รับคือ เงินชดเชยกรณีที่เขาได้รับอุบัติเหตุขึ้น ซึ่งผิดกับการซื้อสินค้า เมื่อผู้บริโภค จ่ายเงินแล้วก็จะได้รับตัวสินค้าไปครอบครอง

2. บริโภคไม่ได้ การบริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้ และไม่สามารถจะสัมผัสได้ ดังนั้นผู้ใช้บริการจะไม่รู้ถึงรสชาติ ไม่ได้กลิ่น แต่ผู้ใช้บริการจะได้รับ การบริโภคทางใจ โดยการเกิดความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจต่อการบริการที่เขาได้รับ เช่น ถ้าผู้ใช้บริการพึงพอใจในการบริการของร้านใดก็ตาม ในการใช้บริการครั้งต่อไป ก็จะกลับมาใช้บริการอีก

3. เกิดความสะดวกสบาย ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริการ ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันในด้านการให้บริการด้านต่าง ๆ เช่น โรงแรม ภัตตาคาร จะต้องพยายามถึงการให้บริการที่อบอุ่นพนักงานมีกิริยามารยาทดี อาหารอร่อย สถานที่สะอาด บรรยากาศทั่ว ๆ ไปหรูหรา สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นความความสะดวกสบาย ที่จะให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ

4. แยกออกจากกันไม่ได้ โดยปกติการบริการจะไม่แยกออกจากแหล่งที่ให้บริการ เช่น ถ้าผู้บริโภคต้องการดูการแสดงของศิลปินท่านหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไปพอถึงการแสดงจะไปให้ศิลปินท่านอื่นแสดงแทนไม่ได้

5. ไม่สามารถกำหนดมาตรฐานการบริการให้เหมือนกันได้ การบริการถึงแม้ว่าจะเป็น การให้บริการประเภทเดียวกัน แต่ถ้าต่างเวลา ต่างสถานที่ ต่างบุคคล การบริการก็ย่อมจะแตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่จะกำหนดมาตรฐานของการให้บริการได้

6. ใช้แรงงานเป็นหลัก การให้บริการจะมีแหล่งที่มาของการให้บริการมาจากคน ถึงแม้จะมีการใช้เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ ก็ตาม แต่ก็ยังใช้แรงงานจากคนเป็นหลัก ซึ่งก็ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เป็นต้นผู้ให้บริการที่มีอารมณ์แตกต่างจึงต้องใช้แรงงานคนเป็นหลักในการให้บริการ

7. ไม่อาจเก็บรักษาไว้ได้ การให้บริการไม่เหมือนกับสินค้า ที่สามารถเก็บรักษาได้กล่าวคือ สินค้าเมื่อผลิตเสร็จ แต่ยังไม่ขายไม่ได้ ก็สามารถเก็บไว้ได้ แต่การบริการถ้ามีผู้มาใช้บริการก็จะสามารถใช้ได้ทันที ถ้าไม่มีผู้ใช้บริการการบริการก็จะไม่เกิดขึ้น

8. ความต้องการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย การให้บริการนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการ และจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย จะเห็นได้ว่าในช่วงที่ไม่มีเทศกาลอะไร จำนวนผู้มาใช้บริการก็น้อย หรือช่วงโหม่งเร่งด่วน การใช้บริการก็มาก

9. ผลผลิตอยู่ในรูปของความพึงพอใจและประทับใจ การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้นผลที่ได้รับคือ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ถ้าสถานบริการใดสามารถ สร้างการบริการที่ทำให้ผู้ให้บริการพึงพอใจ ก็จะทำให้ผู้ให้บริการกลับมาอีก

ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการแบ่งประเภทของการบริการขึ้น การบริการอาจถูกแบ่งประเภทตามระดับของความเข้มงวด ที่มีกฎระเบียบ ข้อบังคับควบคุมอยู่ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 การบริการที่มีกฎข้อบังคับมากที่สุด ได้แก่ การบริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ ของคนกลุ่มใหญ่ หรือของสาธารณะเช่น สาธารณูปโภค การเงิน การขนส่ง และการคมนาคม และในกลุ่มของการบริการเหล่านี้ กฎข้อบังคับต่าง ๆ ก็แตกต่างกันออกไป เมื่อเทียบกับโทรศัพท์ ไฟฟ้า แก๊ส ธนาคารพาณิชย์ และบริษัทเงินทุน

กลุ่มที่ 2 บริการที่มีกฎข้อบังคับรองลงมาได้แก่ บริการคนกลางเกี่ยวกับการขายสินค้าและบริการทั่วไป โรงแรม โรงภาพยนตร์ ภัตตาคาร

กลุ่มที่ 3 บริการที่ไม่เกี่ยวข้องกับสาธารณะ กฎหมายไม่ค่อยเข้าไปยุ่งเกี่ยวได้แก่ บริการส่วนตัว บริการซ่อมแซม บริการการแพทย์

การบริการอาหารในประเทศไทย นับว่ามีหลากหลายลักษณะและมีขนาดแตกต่าง กันนับตั้งแต่ขนาดเล็กไม่มีสถานที่ตั้งเป็นหลักแหล่งเช่น หาบเร่ แผงลอย รถเข็น ไปจนถึง สถานที่แน่นอน เป็นร้านอาหารที่มีขนาดเล็ก มีโต๊ะ ไม่กี่โต๊ะไปจนถึง

ร้านอาหารที่มีขนาดใหญ่ที่นิยมเรียกว่า ภัตตาคาร สามารถให้บริการอาหารแก่คนเป็นจำนวนมาก มีทั้งการดำเนินการเชิงธุรกิจ เช่น ภัตตาคาร ร้านอาหาร หรือดำเนินการในเชิงสวัสดิการเช่น การบริการอาหารในโรงเรียน โรงพยาบาล ค่ายทหาร มีทั้งการดำเนินการเจ้าของคนเดียว การร่วมลงทุนหลายคน หรือการลงทุนระหว่างประเทศ และระบบแฟรนไชส์ การจัดประเภทจึงต้องแบ่งได้ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งในที่นี้จะจัดประเภทของการบริการเฉพาะที่มีสถานที่ตั้งแน่นอนเท่านั้นเป็น 2 ประเภทคือ

1. การบริการในเชิงธุรกิจ (commercial food service) มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนในเชิงธุรกิจนั่นคือ การได้รับผลกำไร การดำเนินประเภทนี้จำเป็นจะต้องการวางแผนและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพราะการดำเนินธุรกิจบริการอาหาร มีรายละเอียดที่จะต้องดูแลและควบคุมอย่างใกล้ชิด และมีจุดรั่วที่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อธุรกิจได้หลายแห่ง ซึ่งมีการพัฒนารูปแบบการบริการอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทุกโอกาส คือ

1.1 การบริการอาหารสำหรับคนทั่วไปเช่น ภัตตาคารและร้านอาหาร มีทั้งการให้บริการแบบพิธีการที่เรียกว่า แบบฝรั่งเศส มีพนักงานที่ได้รับการฝึกฝนคอยให้การบริการนำไปที่โต๊ะอาหาร รับคำสั่งอาหาร นำอาหารมาให้ ช่วยตักอาหาร และอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ อาหารจะเน้นความพิถีพิถันตกแต่งเป็นพิเศษ อุปกรณ์เครื่องใช้มีการบริการที่ดี และการบริการแบบกึ่งพิธีการเช่น แบบอเมริกัน พนักงานคอยบริการส่วนหนึ่ง ลูกค้าช่วยตัวเองส่วนหนึ่ง เป็นรูปแบบที่ประยุกต์ใช้ในภัตตาคารและร้านอาหารทั่วไป

1.2 สวนอาหาร เป็นการบริการที่ไม่พิธีรีตองมากนัก เป็นการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมแตกต่างไปจากภัตตาคารและร้านอาหาร โดยส่วนมากนิยมจัดในที่โล่ง บรรยากาศสบาย ๆ และความร่มรื่นบางแห่งก็มีการแสดงเพื่อความบันเทิงแก่ลูกค้าด้วย มีทั้งขนาดเล็ก-ใหญ่

1.3 การบริการในโรงแรม ในระยะแรกมุ่งให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาหันมาปรับปรุงโดยเน้นความสำคัญของการบริการอาหารด้วย และปรับสถานที่ให้มีการบริการที่หลากหลายขึ้นเช่น มุมสบาย บาร์ ภัตตาคาร ดิสโก้เทค นวดแผนโบราณ จัดเลี้ยง ขยายบริการแก่ลูกค้าทั่วไป ทั้งเข้าพักประจำและชั่วคราว การบริการอาหาร

จึงกลายเป็นธุรกิจที่จำเป็นอย่างหนึ่งของโรงแรมและเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวสำหรับ
ภัตตาคารและร้านอาหาร

1.4 การบริการในรูปแบบอื่น ๆ เช่นการบริการในรถยนต์ การบริการแบบช่วย
ตัวเอง เช่น คาเฟ่ที่เรีย ที่เป้นต้นแบบของการบริการตนเอง โดยมีการจัดเตรียมอาหารที่
ปรุงสำเร็จไว้ในตู้ เพื่อให้ลูกค้าเลือกสั่งอาหารได้ตามต้องการ ทานอาหารทันทีหรือ
ฟาสต์ฟู้ด อาหารที่ให้บริการอย่างรวดเร็ว ราคาไม่แพง สะอาดมีคุณค่า และมีอีกหลาย
รูปแบบ จึงต้องมีการแข่งขันกันในเรื่องการบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

2. การบริการอาหารในเชิงสวัสดิการ มุ่งในการให้สวัสดิการเพื่อความอำนวย
ความสะดวกแก่คนเฉพาะเป็นการพิเศษ โดยไม่มุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก การดำเนินการ
ประเภทนี้ให้ประสบความสำเร็จคือ การที่สามารถลดค่าใช้จ่ายหรือควบคุมให้อยู่ในวงเงิน
ที่ต้องการเช่น โครงการอาหารกลางวัน ซึ่งต้องอาศัยเพียงเงินลงทุนหมุนเวียนจึงมี
ข้อจำกัด ในการพัฒนาการบริการที่ดีของการบริการ

Hammer and Champy (1948, p. 2-4) กล่าวถึงความหมายของรีเอ็นจิเนียริงไว้ว่า
การรื้อปรับระบบ หมายถึง การคิด พิจารณาถึงสิ่งที่เป็นพื้นฐานและมีการเปลี่ยนแปลง
กันอย่างถอนรากถอนโคน เกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดผลที่ดีอย่างน่าทึ่ง
เช่น ลดต้นทุนอย่างมหาศาล มีการบริการที่มีการบริการที่ดีและรวดเร็วกว่าเดิม จากการ
พิจารณา จากคำจำกัดความดังกล่าวจะพบว่าการรื้อปรับระบบมีองค์ประกอบ 4 ประการ
คือ

1. พื้นฐาน (fundamental) การรื้อปรับระบบจะต้องพิจารณาถึง ประสิทธิภาพพื้นฐาน
ขององค์กรว่ามีจุดมุ่งหมายหรือต้องการเช่นไร รวมทั้งวิธีการหรือกระบวนการที่มีอยู่ มี
ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือความต้องการหรือไม่ หากไม่สอดคล้องแล้วควรจะ
ทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านั้น

2. ถอนรากถอนโคน (radical) โดยการรื้อปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลง
กระบวนการทำงานขององค์กรใหม่อย่างถอนรากถอนโคน ซึ่งไม่ใช่การทำให้องค์กร
ดีขึ้นหรือมุ่งส่งเสริมองค์กรเท่านั้น ดังนั้น กระบวนการเดิมจะไม่ถูกนำมาพิจารณาและ
ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความจริงจังและจริงจังในการนำเอาการรื้อปรับระบบมาใช้



รวมทั้งจะต้อง พยายามชี้แจงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการรื้อปรับระบบขององค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

3. นำทึ่ง (dramatic) การนำเอาการรื้อปรับระบบมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานขององค์กรนั้น ก็เพื่อให้เกิดประโยชน์มากมายมหาศาล เป็นความสำเร็จสูงสุดไม่ใช่การปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนแปลงเพียงเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้น

4. กระบวนการ (process) การรื้อปรับระบบไม่ใช่การปรับปรุงองค์กรแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่กระบวนการทำงานขององค์กรดั่งนั้น ขั้นตอนหรือวิธีการทำงาน ทั้งหมดทุกขั้นตอน จะต้องถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ทั้งหมด โดยไม่ยึดติดกับกระบวนการทำงานเดิมขององค์กร

Khodabandeh and Palazzi (1995) ให้ความหมายของการรื้อปรับระบบว่าเป็นการ ปฏิรูป 3 องค์ประกอบใหญ่ขององค์กร ได้แก่ คน (people) กระบวนการทำงาน (process) และเทคโนโลยี (technology) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ ต้นทุน (cost) การบริการที่ดี (quality) ความเร็ว (speed) ในการบริการ (services) ทั้งนี้ผลประโยชน์ ที่หวังว่าจะได้รับนั้นจะต้องเป็นผลประโยชน์อย่างมากมหาศาล ไม่ใช่ 10% หรือ 100% แต่ว่าเป็น 1000%

สรุปได้ว่า อุตสาหกรรมบริการ หมายถึง การประกอบธุรกิจด้านการให้บริการ หรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่ต้องการรับบริการ หรือต้องการความช่วยเหลือในเรื่องใด เรื่องหนึ่งซึ่งในการวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา คุณลักษณะของการบริการที่ดีของพนักงาน กลุ่มทรัพยากรมนุษย์ ในธุรกิจบริการด้านอาหาร

คุณลักษณะของการบริการที่ดีของพนักงานกลุ่มทรัพยากรมนุษย์

คุณลักษณะของบริการที่ดี

กุลธน ธนาพงศธร (2530, หน้า 303) กล่าวว่า หลักการให้บริการ ได้แก่

1. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า กับความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้นั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของ บุคคลส่วนใหญ่หรือทั้งหมด มิใช่เป็นการจัดให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

2. ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ การให้บริการนั้น ๆ ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอมิใช่ทำ ๆ หยุด ๆ ตามความพอใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

3. ด้านการใส่ใจในเรื่องการบริการที่ดี ประเภทของประโยชน์และบริการที่จะจัดให้นั้นต้องตอบสนองกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร มิใช่ตรงกับความต้องการหรือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

4. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น บริการที่จัดนั้นจะต้องให้แก่ผู้มาใช้บริการทุกคนอย่างเสมอหน้าและเท่าเทียมกัน ไม่มีการใช้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มใดในลักษณะแตกต่างจากกลุ่มคนอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด

5. ด้านความสามารถด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ หลักความประหยัด ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ไปในการบริการจะต้องไม่มากจนเกินกว่าผลที่จะได้รับ

6. ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ บริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ปฏิบัติได้ง่าย สะดวกสบาย สั้นเปลือกทรัพยากรไม่มากนัก ทั้งยังไม่เป็นการสร้างภาระยุ่งยากใจให้แก่ผู้ให้บริการหรือผู้ให้บริการมากจนเกินไป

สุภาวดี ศรพรหม (2541, หน้า 11) กล่าวถึง ลักษณะของผู้ให้บริการที่ดีว่า จะต้องเป็นด้านทัศนคติและบุคลิกภาพ บุคคลมีความรู้ ด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร ด้านความสามารถในการพลิกแพลง ด้านการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ด้านอดทนต่อความกดดัน ด้านทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถเกี่ยวกับงานให้บริการที่ดี สุภาพ พุดจาไพเราะ เป็นกันเอง ไม่ถือตัวยึดระเบียบ และแนวทางที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล ไม่ใช่อำนาจข่มขู่ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นรับผิชอบงานทุกสิ่ง ทุกขั้นตอน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบุคลิกภาพดี สุขภาพจิตดี ร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ อารมณ์ดี มีลักษณะเป็นผู้นำ รู้จักใช้จิตวิทยา เคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความอดทน มีความยืดหยุ่น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นิเทศงานได้และมีคุณธรรม

ชนินทร์ พิทยาวิรัช (2547, หน้า 13) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของนักบริการที่ดีจะต้องประกอบด้วยศิลปะในการให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการ ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

2. ด้านการติดต่อสื่อสาร
3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
4. ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์
5. ด้านการทำงานเป็นทีม
6. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
7. ด้านการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ด้านอดทนต่อความกดดัน
9. ด้านความสามารถในการพลิกแพลง
10. ด้านภาวะผู้นำ
11. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
12. ด้านสร้างเครือข่าย
13. ด้านทัศนคติและบุคลิกภาพ

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ (2535, หน้า 1-3) กล่าวถึงการให้บริการที่มีการบริการที่ดีไว้

ดังนี้

1. ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
2. ด้านการติดต่อสื่อสาร
3. ด้านทัศนคติและบุคลิกภาพ
4. ด้านการควบคุมตนเอง
5. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
6. ด้านอดทนต่อความกดดัน
7. ด้านการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
8. ด้านการใส่ใจในเรื่องการบริการที่ดี
9. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า

มานิตย์ จันทิราช (2536, หน้า 11-14) กล่าวว่า ผู้ให้บริการที่ดี ควรมีคุณสมบัติ

ดังนี้

1. มีทักษะการติดต่อสื่อสาร
2. ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
4. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
5. ด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร
6. ด้านทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์
7. ด้านภาวะผู้นำ
8. ด้านการควบคุมตนเอง
9. ด้านทัศนคติและบุคลิกภาพ

สมชาติ กิจยรรยง (2536, หน้า 17) กล่าวว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริการควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีภาวะผู้นำ
2. มีความสามารถด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ
3. มีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
4. มีความรู้ความเข้าใจในองค์กร
5. มีความสามารถในการพลิกแพลง
6. อดทนต่อความกดดัน
7. เป็นทัศนคติและบุคลิกภาพ

ศุภนิษฐ์ โชครัตนชัย (2536, หน้า 39-40) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดี

คือ

1. smart คือ มีทัศนคติและบุคลิกภาพ น่าคบ และรู้จักใช้ความคิด มีทักษะมโนภาพ (conceptual skill) รู้กาลเทศะ
2. smile คือ บุคลิกยิ้มแย้มแจ่มใส ความช่วยเหลือผู้อื่น มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น มีความเข้มแข็งและควมมีคุณค่า
3. speak คือ พูดยกย่องภาพเรียบร้อย การติดต่อสื่อสาร
4. seek คือ รู้จักค้นหาความต้องการของผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับลูกค้า
5. service คือ มีจิตสำนึกในการให้บริการ (service mind) การคิดอย่างเป็นระบบ
6. satisfaction คือ ทำให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ ประทับใจ การใส่ใจในเรื่องการบริการที่ดี

วีระพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2538, หน้า 7) กล่าวว่า ลักษณะแห่งการให้บริการที่ดี ประกอบด้วย

1. S = Smiling and Sympathy ยิ้มแย้มและเอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจต่อความลำบากยุ่งยากของลูกค้า ทศนคติและบุคลิกภาพที่ดี
2. E = Early Response ตอบสนองต่อความประสงค์จากลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ และมีการใส่ใจในเรื่องการบริการที่ดี
3. R = Respectful แสดงออกถึงความนับถือ ให้เกียรติลูกค้า และการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
4. V = Voluntaries manner ลักษณะการให้บริการแบบสมัครใจ และเต็มใจทำ มิใช่ทำแบบเสียมิได้ และการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ
5. I = Image Enhancing แสดงออกถึงการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการ และเสริมภาพพจน์ขององค์กรด้วย และมีความรู้ความเข้าใจในองค์กร
6. C = Courtesy กิริยาอาการอ่อนโยน สุภาพ และมีมารยาทดี อ่อนน้อมถ่อมตน มีการควบคุมตนเอง
7. E = Enthusiasm มีความกระตือรือร้น และกระตือรือร้นขณะบริการ จะให้บริการมากกว่าที่คาดหวังเสมอ มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

พิสมัย ปิโศติการ (2538, หน้า 43-44) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. ทศนคติและบุคลิกภาพการแต่งกายสะอาด เรียบร้อย ประณีต มีอุปนิสัย คล่องแคล่วว่องไว พร้อมทั้งจะปฏิบัติงาน ทำให้ผู้มาติดต่อเกิดความรู้สึกชื่นชม และประทับใจ
2. การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีอัธยาศัยอ่อนโยน สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส วาจาไพเราะ รู้จักสำรวจ และเคารพผู้อื่นมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน มองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ
3. ความสามารถด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ เฉลียวฉลาด รอบรู้ในงานส่วนต่าง ๆ เป็นอย่างดี ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผนรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน พยายามจดจำ และทำให้ผู้มาติดต่อรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ

4. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความเห็นใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น รักงานบริการ มีความอดทน ยินดีที่จะเรียนรู้งานอยู่เสมอ และสามารถอำนวยความสะดวกให้ผู้มาติดต่อมากที่สุด

สุภาวดี สรพรหม (2541, หน้า 14) กล่าวว่า บริการที่ดีต้องมีคุณสมบัติ 5 อย่างคือ ยิ้มแย้ม ขกย่อง ยืดหยุ่น ขอมแพ้ และยุติธรรม กล่าวถึง สูตรสำเร็จในการบริการ ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า การใส่ใจในเรื่องการบริการที่รวดเร็ว เพื่อไม่ให้ลูกค้ารอนาน
 2. การคิดอย่างเป็นระบบ รอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด การสูญเสีย
 3. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร รอบรู้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจได้
 4. ทัศนคติและบุคลิกภาพ เรียบร้อย เพื่อมาตรฐานและการบริการที่ดีของงานบริการ
 5. การทำงานเป็นทีม ร่วมมือ ให้ความร่วมมือกับลูกค้า เพื่อแสดงความเอาใจใส่เขาอย่างแท้จริง
 6. ความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบ ในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับลูกค้า
- อมรา ผูกบุญเชิด (2547, หน้า 9) กล่าวว่า นักบริการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้
1. ทัศนคติและบุคลิกภาพ
 2. ภาวะผู้นำ
 3. อดทนต่อความกดดัน
 4. ความสามารถในการพลิกแพลง
 5. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
 6. มีความรู้ความเข้าใจในองค์กร
 7. ความสามารถในการพลิกแพลง
 8. การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

เสรี วงศ์มณฑา (2542, หน้า 26-28) กล่าวว่า จุดสำคัญของการบริการมีสาระสำคัญ ดังนี้



1. ความซื่อสัตย์สุจริต ความตรงต่อเวลา และการรักษาคำมั่นสัญญา
2. การให้ความสำคัญกับลูกค้า มีความไวต่อความรู้สึกของผู้บริโภค
3. การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การใส่ใจในเรื่องการบริการที่ดีมีความรวดเร็ว ทันที่ทันใจ ว่องไวกระฉับกระเฉง และเล็งเห็นคุณค่าความสำคัญในเวลาของผู้บริโภคเป็นหลัก

4. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การสร้างความประทับใจ การผูกใจคน และการสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ

5. การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ต้องทำให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจในการบริการ โดยผู้ให้บริการต้องสามารถแก้ปัญหของผู้บริโภคได้

6. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องแสวงหาเทคโนโลยีเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้บริโภคสะดวกสบายขึ้น

7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องมีความสุภาพ มารยาททั้งดงามและมีวาจาไพเราะอ่อนหวาน

8. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ศุภรัชต์ โชติคุณ (2545, หน้า 32) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ให้บริการที่ดีควรเป็นบุคคลที่ทัศนคติและบุคลิกภาพมีลักษณะเป็นมิตร จริงใจ เอื้อเฟื้อ เอื้ออาทรผู้มารับบริการ ซื่อสัตย์ สะอาด โปร่งใส การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น รอบรู้เชี่ยวชาญ ความรู้ความเข้าใจในองค์กร ให้เกียรติผู้อื่น สุภาพ กระฉับกระเฉง คล่องแคล่ว เอาใจเขามาใส่ใจเรา ไม่เลือกปฏิบัติประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อหน้าที่ พร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ ยุติธรรม เสมอภาคคงเส้นคงวาการทำงานเป็นทีม ไม่ทุจริต ไม่ใช้อำนาจในทางที่ผิด

จินตนา บุญบงการ (2545, หน้า 39-45) กล่าวว่า การบริการเป็นหน้าที่ของข้าราชการผู้ให้บริการต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการอยู่ตลอดเวลา การที่จะให้หน่วยงานสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. ระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดี ข้าราชการระดับผู้บริหาร ต้องมีความเชื่อว่า “การให้บริการที่ดีกว่าย่อมมาจากข้าราชการผู้ให้บริการที่ดีกว่า และการมีระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดีกว่า”

2. หน่วยงานมีการรณรงค์และปลูกฝังจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี โดยมีการฝึกอบรมและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับข้าราชการทุกคนว่า “การให้บริการคืองานของข้าราชการ”

3. มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหาร เพื่อเอื้ออำนวยให้ข้าราชการทุกคนให้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดได้อย่างราบรื่น สะดวก

4. มีระบบเกื้อหนุนกันและกันภายในองค์กรอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้จุดด้อยใด ๆ มาทำให้การบริการมีปัญหา

5. หน่วยงานสามารถเปลี่ยนแนวความคิดให้เป็นพฤติกรรมที่จับต้องได้จริง ๆ

6. มีการฝึกอบรมให้ทั้งระดับหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานให้สามารถธำรงรักษามาตรฐานงานบริการของตนเองได้

7. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานทุกระดับ ให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงมาตรฐานการบริการให้ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

8. มีระบบการจูงใจ และให้กำลังใจข้าราชการที่ให้บริการได้ดีเด่น อาจมีการประกาศเกียรติคุณ และให้รางวัลตอบแทนอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนมีกำลังใจยึดมั่นอยู่กับการให้บริการที่ดีเลิศตลอดไป

9. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ เพื่อประเมินความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพของการบริการ

10. มีกลไกภายในองค์กรที่ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดค่านิยมด้านการให้บริการที่ดี อาจเป็นค่านิยมอย่างจริงใจของผู้บังคับบัญชาทุกระดับสูงทุก ๆ ระดับทำให้งานบริการพัฒนาต่อไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, หน้า 441) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสำเร็จในการให้บริการ คือ

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า การให้บริการที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการเป็นหลัก โดยผู้ให้บริการจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

2. การใส่ใจในเรื่องการบริการที่ดี ผู้ให้บริการจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังพื้นฐาน ตลอดจนสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการ เพื่อสนองบริการที่ตรงกับความต้องการ ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

3. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร ประสิทธิภาพของการให้บริการขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะให้บริการในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการภายในเวลาและรูปแบบที่ต้องการ

4. ความซื่อสัตย์สุจริต การบริการที่ดีต้องให้บริการที่ตรงไปตรงมาไม่เอาเปรียบผู้รับบริการ รวมทั้งความพยายามที่จะทำให้ผู้รับบริการชอบ และพอใจกับบริการที่ได้รับ ย่อมแสดงถึงคุณค่าของการบริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ

5. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การให้ความสนใจอย่างจริงจังของผู้รับบริการทุกระดับและทุกคนอย่างยุติธรรมหรือเท่าเทียมกันนับเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะผู้รับบริการทุกคนต่างก็ต้องการได้รับการที่ดีด้วยกันทั้งสิ้น

6. ทักษะและบุคลิกภาพการต้อนรับและให้บริการด้วยในหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส และท่าทีที่สุภาพอ่อนโยนของผู้ให้บริการ แสดงถึงความมีอัธยาศัยและบรรยากาศของการให้บริการที่เป็นมิตร อบอุ่นและเป็นกันเอง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจต่อบริการที่ได้รับ

7. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของการให้บริการขึ้นอยู่กับความเป็นระบบที่มีขั้นตอนในการให้บริการที่ชัดเจน

วิยะดา วรรณานันท์ (2546) กล่าวว่า ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ให้บริการ คือ การสื่อสารเพื่อให้เกิดความประทับใจ มนุษยสัมพันธ์ การประสานงาน การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาปรับปรุงงาน โดยผู้ให้บริการที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีทัศนคติและบุคลิกภาพที่ดี
2. มีการใส่ใจในเรื่องคุณภาพ
3. การติดต่อสื่อสารที่ดี
4. ความซื่อสัตย์สุจริต

5. อุดหนุนต่อความกดดัน
6. มีการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
7. ความสามารถในการพลิกแพลง

Kasavana and Brooks (1991, p. 65) กล่าวว่า บุคลากรที่มีหน้าที่บริการควรมีคุณลักษณะ ต่อไปนี้

1. ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ หมายถึง มีทัศนคติที่ดีต่องานและต่อหน่วยงาน ยอมรับลักษณะที่เป็นจุดดี จุดด้อยของงาน มีวุฒิภาวะในการตัดสินใจมีลักษณะ กระฉับกระเฉง เอาใจเอางาน ในสถานการณ์คับขันสามารถควบคุมและสงบใจได้
2. การใส่ใจในเรื่องการบริการที่ดีหมายถึง การยิ้มง่าย และแสดงพฤติกรรมที่เป็นมิตร และน่าพอใจ
3. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึง มีความรู้สึกไวต่อความต้องการของ ผู้มาติดต่อ มีอารมณ์ขัน ตอบและพูดกับผู้มาติดต่อเป็นเรื่องเป็นราว
4. การให้ความสำคัญกับลูกค้า หมายถึง ความเต็มใจและพร้อมที่จะทำงาน เข้าใจ แนวพรรณนะของผู้อื่น เต็มใจทำสิ่งต่าง ๆ ในแนวใหม่ โดยไม่ติดยึดกับแนวปฏิบัติใด ๆ โดยเฉพาะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และรู้จักการทำงานเป็นทีม
5. ทัศนคติและบุคลิกภาพหมายถึง ควรแต่งกายเหมาะสมได้มาตรฐาน และเต็มใจที่จะสวมใส่ชุดเครื่องแบบของหน่วยงาน

Anderson (1991, pp. 486-487) กล่าวถึง การบริการที่ดีของการบริการว่า เป็นการรวมกิจกรรมทั้งหมดที่สนับสนุนการขาย ทั้งการติดต่อกันในขั้นต้น การให้ข้อมูลของสินค้า เทคนิคการแสดงสินค้า กระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งเจตคติของพนักงาน ให้บริการ ซึ่งต้องเผชิญกับความคาดหวังและค่านิยมต่อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้ ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การอดทนต่อความกดดัน ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ สร้างเครือข่าย การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นคุณลักษณะของการบริการที่ดี

สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะการบริการที่ดี หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม อันหมายรวมถึงความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ กำหนดขึ้นเพื่อ

หล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อการบริการของบุคลากรในการสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการที่เกี่ยวข้องให้เกิดความพึงพอใจซึ่งสามารถประเมินได้จากการทำแบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรมจากผู้บริหาร มีองค์ประกอบ 22 ด้าน ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการใส่ใจในเรื่องการบริการที่ดี ด้านการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร ด้านความสามารถในการพลิกแพลง ด้านการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ด้านอดทนต่อความกดดัน ด้านทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านสร้างเครือข่าย ด้านการควบคุมตนเอง ด้านความสามารถด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ ด้านทัศนคติและบุคลิกภาพ

องค์ประกอบของคุณลักษณะของการบริการที่ดี จำนวน 22 องค์ประกอบ

ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

Burrill and Ledolter (1999, p. 470) ให้นิยามการมุ่งมั่นความสำเร็จ หมายถึง การปรับปรุงการบริการที่ดีและกระบวนการการผลิต โดยเป็นการปรับปรุงกระบวนการที่ต้องการให้ดีกว่าเดิมและตรงความต้องการของลูกค้า การออกแบบและการสร้างกระบวนการในการสร้างความพึงพอใจที่ดีกว่าของลูกค้า และใช้ในการตรวจสอบกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ได้จะไม่เกิดการบกพร่อง สอดคล้องกับ Oakland (2000, p. 256) ที่ให้นิยามการมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ คือ ระบบที่ใช้ในการจัดการการบริการที่ดีที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ การวางแผน การจัดเตรียม การดำเนินการ การประเมิน การทดสอบ และการปรับปรุงแก้ไข โดยเกี่ยวข้องกับการประเมินอย่างต่อเนื่องถึงความต้องการของลูกค้า แนวคิดในการดำเนินการปรับปรุง การลดความแปรปรวน และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยต้องการความมุ่งมั่นและความสำนึกในความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับสูงในการดำเนินการกับกระบวนการแบบไม่มีการสิ้นสุด (never-ending)

การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ คือ การที่บุคลากรขององค์กรมีความมุ่งมั่นในการแก้ไขเปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีสภาพที่ดียิ่งขึ้นไปอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเชื่อว่าการดำเนินงานตามกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้มีการบริการที่ดีเพิ่มขึ้น ลดความผิดพลาด และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ให้บริการ

1. การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบที่ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้
2. การวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละหน่วยงานของกลุ่มทรัพยากรมนุษย์

3. การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มและหน่วยงานย่อยในกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีความท้าทาย ซึ่งเฉพาะ วัดผลได้ สามารถประสบความสำเร็จในการ ดำเนินการ ได้จริง และเป็นจริง และกำหนดเวลาในการสร้างผลงานออกมาได้ เพื่อให้ได้ผลงานแบบก้าวกระโดด

ด้านการติดต่อสื่อสาร

1. เตรียมพร้อมข้อมูลในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม กับสถานการณ์ต่าง ๆ
2. การจัดลำดับ ระเบียบของข้อความที่จะถ่ายทอด เพื่อให้การติดต่อสื่อสารนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความชัดเจนในการสื่อสาร ตรงเนื้อหา และสร้างให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้รับสื่อ
4. ความรู้ภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษา (มีความรู้ภาษา ต่างประเทศได้แก่ ภาษา อังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น จีน อย่างน้อย 1 ภาษา ในระดับ การพูด การอ่าน หรือการเขียนได้)
5. มีความสามารถและศักยภาพในการนำเสนอข้อมูล ข่าวสาร หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อหน้ากลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
6. การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจบุคคลอื่นในความคิดเห็นของตน

ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ เป็นหลักการพื้นฐานของการก้าวไปสู่ความสำเร็จ องค์กรที่ต้องการรักษาระดับของตนเองในตลาดหรือภายใต้การแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกนั้น ควรให้ความสนใจกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การนำเทคโนโลยี

ใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของกระบวนการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ไม่หยุดนิ่ง (Goetsch & Davis, 2001, p. 204) ซึ่งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ตรงกับความต้องการหรือทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าในด้านการบริการที่ดี (Frazier, 1997, p. 11) นอกจากนี้การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ ยังถูกออกแบบมาเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุถึงวัฒนธรรมการขับเคลื่อนด้วยการบริการที่ดี กล่าวคือบุคลากรแต่ละคนจะคิด ปฏิบัติ และกล่าวถึงแต่เรื่องการบริการที่ดีตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน (Besterfield, 1999, p. 104) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเป็นการบูรณาการระหว่างความมุ่งมั่นกับกระบวนการ หรือระหว่างการปรับปรุงการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง กับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Lewis & Smith, 1994, p. 95) ให้นิยามการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ คือ การบูรณาการระหว่างความมุ่งมั่น (การปรับปรุงการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง) และกระบวนการ (การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง) โดยความมุ่งมั่นในการบริการที่ดีเป็นการริเริ่มในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในการเพิ่มการเคลื่อนไปตามวิสัยทัศน์ และกระบวนการของการปรับปรุงที่บรรลุผลสำเร็จจากโครงการระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรด้วยความร่วมมือและแรงผลักดันด้วยการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว ต่างจากแนวคิดของ Freed and Klugman (1997, p. 16) ที่ได้นิยามการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ ในมุมมองด้านอื่น คือ การที่องค์กรมีการปฏิบัติตามหลักการการบริการที่ดี กล่าวคือ เป็นปรัชญาของบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรในการใช้วิธีการวัดทางวิทยาศาสตร์ในผลิตผลที่ได้ การจัดการที่เป็นระบบ เทคนิคการจัดการแบบต่าง ๆ และความร่วมมือในการทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

สรุปความหมายของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ คือ การที่บุคลากรขององค์กรมี เพื่อให้การปฏิบัติงานมีสภาพที่ดียิ่งขึ้นไปอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเชื่อว่าการดำเนินงานตามกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้มีการบริการที่ดีเพิ่มขึ้น ลดความผิดพลาด และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. กระตือรือร้นในการหาข้อมูลข่าวสารการสืบค้น เสาะแสวงหา ความรู้เพิ่มเติม การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบการเสนอแนะแนวทางให้พนักงานอื่น ๆ ที่จะปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2. การสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคคลอื่นเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สูงกว่ามาตรฐานมีความสามารถในการพัฒนา ฝึกอบรมให้เกิดการพัฒนา อยู่ตลอดเวลา

3. การปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า

องค์การระหว่างประเทศเพื่อกำหนดมาตรฐาน ได้ให้ความหมายของการเน้นที่ลูกค้า หมายถึง การที่องค์กรดำเนินการ โดยขึ้นอยู่กับลูกค้า และด้วยเหตุนี้้องค์การจึงต้องมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต โดยทำให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและพยายามอย่างที่สุดในการทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า (ISO 2000) ในขณะที่ Dixson (2002, p. 12) ให้ความหมายของการเน้นที่ลูกค้า หมายถึง หลักการที่ลูกค้าเป็นเพียงผู้เดียวที่กำหนดความหมายของคำว่าบริการที่ดี เป็นการนำไปสู่การวิเคราะห์ในรายละเอียดว่าใครคือลูกค้า อะไรคือความต้องการ ลักษณะพิเศษหรือสิ่งใหม่ ๆ อะไรคือความต้องการของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ลูกค้าให้ความสนใจ ผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นอย่างไรเทียบกับคู่แข่งและทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และทำอย่างไร องค์กรจึงจะรักษาความพึงพอใจของลูกค้าไว้ได้ ส่วนสำนักงานการบริการที่ดีและการวางแผนกลยุทธ์แห่งสคราเมนโต สหรัฐอเมริกาให้ความหมายของการเน้นที่ลูกค้า หมายถึง การที่องค์กรทำการตัดสินใจและกระทำการหลังจากได้ข้อสรุปถึงผลกระทบที่จะเกิดกับลูกค้า โดยความต้องการของลูกค้าจะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร

จากความหมายของนักวิชาการและหน่วยงานดังกล่าว สรุปได้ว่าการให้ความสำคัญกับลูกค้า หมายถึง ระบบและกระบวนการการปฏิบัติงานตามพันธกิจของหน่วยงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีการบริการที่ดี โดยมีเป้าหมายที่เน้นผลการดำเนินการที่ตรงความต้องการหรือเหนือกว่าความคาดหวัง และเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นหลัก ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กร

2. ความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา ข้อข้องใจ ความกังวลใจของลูกค้าในเวลา
ที่ลูกค้าต้องการ

3. ความสามารถในการดำเนินการตามแผนการเพื่อตอบสนอง ต้องการของลูกค้า

4. การปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในระยะยาว ระหว่าง องค์กรกับ
ลูกค้าภายในและภายนอก

ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

ความซื่อสัตย์ หมายถึง การรักษาความลับ ผลประโยชน์ และทรัพย์สินต่าง ๆ
ของบริษัทแล้ว ความซื่อสัตย์ยังหมายรวมไปถึงการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและไม่บิดเบือน
จากความเป็นจริง และการปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎของบริษัท และยังพบว่าอีกว่ามี
หลายองค์กรได้กำหนดความซื่อสัตย์เป็นวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) หรือ
คุณค่าร่วม (core value) ที่เกี่ยวข้องกับความคิดความเชื่อที่อยากให้พนักงานทุกคนปฏิบัติ

ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การคิด การประพฤติ การปฏิบัติ ต่อสิ่งต่าง ๆ ตาม
ความเป็นจริง ตามหลักการ ตามระเบียบ กฎหมาย กติกาสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี
วัฒนธรรมอันดีงาม หลักธรรมของศาสนา อันจะก่อให้เกิดคุณค่า คุณประโยชน์ทั้งต่อ
ตนเอง ผู้อื่น และสังคมชาติบ้านเมือง ความซื่อสัตย์สุจริต จึงครอบคลุมถึงความซื่อสัตย์
ต่อตนเอง ผู้อื่น บิดา มารดา ผู้ปกครอง ครู อาจารย์ สถานศึกษา องค์กร ระเบียบ กฎหมาย
กติกาของสังคม ศิลปวัฒนธรรม การปกครองระบอบประชาธิปไตย ทรัพยากรธรรมชาติ
สิ่งแวดล้อม สาธารณประโยชน์ ฯลฯ

ข้อคิดเพื่อสร้างขอบเขตความซื่อสัตย์สุจริต ที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรมีดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์ต่องานที่รับผิดชอบยึดมั่นและปฏิบัติตามสิ่งที่พูดไว้
2. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และส่งเสริมให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน
ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตจนได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดเชิงระบบ คือการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม เข้าใจความเป็นองค์รวม
คิดเชิงสร้างสรรค์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะรายละเอียด มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่าง
องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบ ทั้งเชิงลึก เชิงกว้าง ชับซ้อน มากกว่า คิดแบบเหตุผลเชิง
เส้นตรง คิดเน้นแบบแผนที่มีความเคลื่อนไหวมากกว่ามองภาพเป็นจุด ๆ การคิดในเชิง



องค์รวมหรือภาพรวม (big picture) โดยตระหนักชัดถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่ (Senge, 1994, p. 5) การมองเห็นสัมพันธ์ภาพในองค์รวมเป็นเรื่องสำคัญ การย้ายจุดเน้นจากองค์ประกอบย่อย ๆ มาอยู่ที่สัมพันธ์ภาพ การคิดเชิงระบบจึงเป็นการคิดในมุมมองของสัมพันธ์ภาพเป็นสำคัญ ในเรื่องนี้ Haines Center for Strategic Management มีความเห็นว่า รูปแบบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความหมายมากกว่า งาน หน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบหรือตำแหน่งในองค์กร รวมถึง Ackoff (1999, p. 18) นักทฤษฎีระบบก็มีความเห็นทำนองเดียวกันว่า การจะทำให้ระบบมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ควรให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ในแต่ละส่วนขององค์กร มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ปัจจัยของการศึกษาคำ การวางแผน การจัดกฎระเบียบในสังคม สภาพความเป็นอยู่ โอกาสและความเสื่อมของค่านิยม เรามักจะให้น้ำหนักกับสิ่งที่คาดว่าเป็นสาเหตุ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยที่สุด เรียกว่า “การคิดแบบรายการซักผ้า (laundry list thinking)” คือ การส่งผ่านสารทางเดียว ในระดับความสำคัญจากเหตุไปสู่ผลกระทบที่มีความสัมพันธ์ในแบบตายตัว การคิดเชิงระบบนั้นได้ไปไกลกว่าการคิดแบบรายการข้างต้น โดยการแสดงถึงวัฏจักรแห่งการโน้มน้าวและความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัย ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ๆ ขึ้นกับวงจรป้อนกลับ (feedback loop) จึงเป็นผลให้สาเหตุกลายเป็นสิ่งที่มีพลวัต มิใช่อยู่นิ่งกับที่จึงเป็นเรื่องที่สมเหตุสมผลที่จะคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล (influencing factors) มากกว่าที่จะเป็นมูลเหตุ เพราะว่ามันเป็นความสัมพันธ์ในองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดทั้งมูลเหตุและผลที่จะเกิด ประการที่สำคัญก็คือ ทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพล ความสัมพันธ์ มูลเหตุ และผลที่จะเกิดนั้น แท้จริงแล้วถูกกำหนดรวมไว้ในโครงสร้างของระบบแล้ว ขึ้นอยู่กับว่าเรามองเห็นมัน หรือเข้าใจมันหรือไม่

สามารถสรุปได้ว่า ความคิดเชิงระบบเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพื่อไม่ให้เราอ่านระบบผิดพลาด หรือเข้าใจอะไรแบบผิด ๆ จนนำไปสู่การก่อปัญหาหรือสร้างความผิดพลาดที่จะทำให้เราไม่สามารถไปถึงภาพอนาคตที่พึงปรารถนาได้ การคิดในลักษณะเชื่อมโยงคิดมองแบบภาพรวม มองให้เห็นภาพทั้งหมด รู้จักสังเคราะห์ และมองเห็นปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ของระบบ ทั้งในความสัมพันธ์เชิงลึก และความสัมพันธ์แนวกว้าง รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน เป็นการเน้นการคิดแบบกระบวนการ หรือที่หลายคนเรียกว่า วิธีคิด

แบบองค์รวม วิธีคิดกระบวนการระบบจึงเป็นเหมือนกุญแจที่จะไขความคิดและพัฒนาไปสู่ภาพจำลองความคิด ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงความสัมพันธ์ ของสิ่งต่าง ๆ ในงานที่ตนรับผิดชอบ
2. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และเข้าใจในเนื้อหา รวมถึง ความสัมพันธ์ในงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน

ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) การคิดเชิงวิเคราะห์มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการบริการแล้วทั้งนี้การนำเอาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศยังจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริการ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กร ได้อย่างสูงสุดโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ดังนั้นคำว่าเทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์เอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ก็เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติ กฎเกณฑ์ของสิ่งต่าง ๆ และหาทางนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ ประเทศใดมีเทคโนโลยีมากมักจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เทคโนโลยีจึงเป็นหาทางที่จะช่วยในการพัฒนาให้สินค้าและบริการมีมูลค่าเพิ่มขึ้น ทุกประเทศจึงให้ความสำคัญของการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยงานด้านต่าง ๆ ส่วนคำว่าสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ มนุษย์แต่ละคนตั้งแต่เกิดมาได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เรียนรู้สภาพสังคมความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์และวิชาการ ลองจินตนาการดูว่าภายในสมองของเราเก็บข้อมูลอะไรบ้าง เราคงตอบไม่ได้ แต่สามารถเรียกเอาข้อมูลมาใช้ได้ ข้อมูลที่เก็บไว้ในสมองเป็นสิ่งที่สะสมกันมาเป็นเวลานาน ความรอบรู้ของแต่ละคนจึงขึ้นอยู่กับการเรียกใช้ข้อมูลนั้น ดังนั้นจะเห็นได้ชัดความรู้เกิดจากข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทุกวันนี้มีข้อมูลรอบตัวเรามาก ข้อมูลเหล่านี้มาจากสื่อ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือแม้แต่การสื่อสารระหว่างบุคคล จึงมีผู้กล่าวว่ายุคนี้เป็นยุคของสารสนเทศ ประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. ความเข้าใจในระบบและกระบวนการของงานและ สามารถทำ การบันทึก รายงานข้อมูลอย่างเป็นระบบ

2. การวิเคราะห์ แยกแยะความสัมพันธ์ของระบบและกระบวนการของงานต่าง ๆ ได้ดี

3. สามารถแยกแยะความซับซ้อนของระบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. ความสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของเงื่อนไข และปัจจัยที่เกี่ยวข้องใน ขั้นตอนของงานต่าง ๆ ในองค์กรได้

ด้านการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมคล้ายคลึงกันในหลักการพื้นฐานแต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียด ดังนี้ Bell, McBride, and Wilson (1994, p. 161) ให้ความหมายของทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคล 2 คน หรือมากกว่าที่ทำงานร่วมกันเพื่อมีส่วนช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงการสื่อสารทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน สร้างความไว้วางใจและน้ำใจของความร่วมมือในองค์กร ส่วน Bounds, Dobbins and Fowler (1995, pp. 100-101) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคลากรขนาดเล็กที่มีการเสริมสร้างทักษะ มีพันธะสัญญาในวัตถุประสงค์ร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางที่เป็นเหตุผลซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของตนเอง ในส่วนทีมงานในการปรับปรุงการบริการที่ดีหรือกระบวนการ หมายถึง ทีมงานที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการ ปรับปรุงการบริการที่ดีของกระบวนการ ลดการสูญเสีย หรือเพิ่มผลิตในกระบวนการ ที่มีการดำเนินการข้ามสายงานกัน

Stamatis (1996, pp. 116-117) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน ด้วยเป้าหมายร่วมกัน ผู้ซึ่งมาพบกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุและแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการ ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเปิดเผยและมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สร้างผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจและการจูงใจให้กับองค์กร สอดคล้องกับ Besterfield (1999, p. 78) ที่ให้ความหมายของทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ส่วนการทำงานเป็นทีม เป็นการดำเนินงานที่ให้ผลสะสมที่เพิ่มมากขึ้นของทีม จากการที่สมาชิกแต่ละคนของทีมปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเห็นของตน เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มประสบความสำเร็จ

ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Goetsch and David (2001, p. 84) ที่ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มของบุคลากรมาทำงานและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรองค์กรตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ปฏิบัติงานตามภารกิจด้วยเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความร่วมมือและประสานงานระหว่างบุคคลในกลุ่มเพิ่มมากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าจะเป็นการสร้างความสามัคคี เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานและค่านิยมส่วนบุคคลจากการทำงานตามความสามารถส่วนบุคคล เป็นการร่วมแรงร่วมใจในการสร้างผลงานที่มีการบริการที่ดีจากกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะการปรับปรุงการบริการที่ดีขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมทีม
2. ความสามารถในการแสดงออกถึงความเคารพบุคคลอื่นในทีม
3. การสร้างความร่วมมือให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร
4. การแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อบุคคลภายในทีม
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม
6. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมงาน

ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ครรรจิต มัลลียวงศ์ (2539, หน้า 25) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำคัญ 2 สาขา คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม โดยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จะช่วยให้เราสามารถจัดเก็บ บันทึก และประมวลผลข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ส่วนเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมช่วยให้เราสามารถส่งผลลัพธ์ของการใช้งานคอมพิวเตอร์ ไปให้ผู้ใช้อยู่ห่างไกลได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก สอดคล้องกับ สุชาดา กิระนันท์ (2541, หน้า 23) ส่วน วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา (2542, หน้า 5) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างข้อมูลเพิ่มให้กับสารสนเทศ ทำให้สารสนเทศมีประโยชน์ และใช้งานได้กว้างขวางมากขึ้น เทคโนโลยี

สารสนเทศรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่จะรวบรวม จัดเก็บใช้งาน ส่งต่อ หรือสื่อสารระหว่างกัน เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับเครื่องมือในการจัดการสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์รอบข้าง ขั้นตอนวิธีการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับซอฟต์แวร์ เกี่ยวข้องกับตัวข้อมูล บุคลากร และกรรมวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ข้อมูลเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนั้น บุปผชาติ ทัพพิกรณ์, สุกีร์ รอดโพธิ์ทอง, ชัยเลิศ พิชิตพรชัย และโสภภาพรรณ แสงศัพท์ (2554, หน้า 9) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความเร็วในผลิตภัณฑ์หรือในกระบวนการดำเนินการใด ๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีฮาร์ดแวร์ซอฟต์แวร์ การติดต่อสื่อสาร การรวบรวมและการนำข้อมูลมาใช้ได้ทันการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางด้านการผลิต การบริการ การบริหาร และการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อการเรียนรู้ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบด้านเศรษฐกิจการค้า และการพัฒนาการบริการที่ดีของประชาชนในสังคม ส่วน กิดานันท์ มลิทอง (2540, หน้า 3) ให้ความหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าเป็นการนำแนวความคิดหลัก หลักการ เทคนิค ความรู้ ระเบียบวิธี กระบวนการ ตลอดจนผลผลิตทางวิทยาศาสตร์ ทั้งในด้าน สิ่งประดิษฐ์ และวิธีการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในระบบงานช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานนั้นให้มีมากยิ่งขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล ประมวลผลและส่งผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการทำงานร่วมกันของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล
3. ความสามารถในการเสนอแนะการนำเทคโนโลยีที่จำเป็นมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
4. การวางแผนดำเนินการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
5. การวางแผนการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงานในปัจจุบัน และอนาคต



ด้านการใส่ใจในเรื่องการบริการที่ดี

การบริการที่ดีถูกกำหนดโดยลูกค้ำ (Goetsch & David, 2001, p. 41) การให้ความสำคัญกับลูกค้ำ (customer focus) จึงเป็นจุดมุ่งหมายหลักประการหนึ่งของการจัดการการบริการที่ดี ความเข้าใจในลูกค้ำ การทำให้ลูกค้ำพึงพอใจความสามารถทำให้ตรงหรือเกินกว่าที่ลูกค้ำคาดหวัง รวมทั้งการคาดคะเนความต้องการของลูกค้ำอย่างต่อเนื่องล้วนแล้วแต่เป็นแนวทางสำคัญของการปรับปรุงการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง (Frazier, 1997, pp. 11-12; เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 400) ในการเน้นที่ลูกค้ำของภาครัฐกิจและอุตสาหกรรม ลูกค้ำที่องค์กรให้ความสนใจมี 2 ประเภท คือ ลูกค้ำภายใน (internal customer) ได้แก่ บุคลากรภายในองค์กร และลูกค้ำภายนอก (external customer) ได้แก่ ผู้ซื้อสินค้าหรือผู้ให้บริการ ผู้ส่งมอบ (supplier) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) หุ้นส่วน/พันธมิตร (partnership) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ นั้น (Besterfield, 1999, p. 49; Gryna, 2001, pp. 4-5) เช่นเดียวกับเบอร์ Burrill and Ledolter (1999, p.74) ที่ได้เพิ่มการจัดลูกค้ำประเภทที่สามนอกเหนือจากลูกค้ำภายในและลูกค้ำภายนอกซึ่งได้แก่ สังคม (society) ที่ได้รับผลกระทบทางอ้อมจากการดำเนินงานกิจการขององค์กร เนื่องจากการจัดการการบริการที่ดีนั้นเริ่มต้นในองค์กรภาครัฐกิจและอุตสาหกรรม จึงทำให้นักวิชาการด้านการจัดการการบริการที่ดีจะใช้ศัพท์สำหรับเรียกผู้ที่ซื้อผลิตภัณฑ์และผู้ให้บริการโดยทั่วไปว่า “ลูกค้ำ” (customer)

สามารถสรุปได้ว่า การจัดการการบริการที่ดี ความเข้าใจในลูกค้ำ การทำให้ลูกค้ำพึงพอใจความสามารถทำให้ตรงหรือเกินกว่าที่ลูกค้ำคาดหวัง รวมทั้งการคาดคะเนความต้องการของลูกค้ำอย่างต่อเนื่องล้วนแล้วแต่เป็นแนวทางสำคัญของการปรับปรุงการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และงานที่รับผิดชอบด้วยความ ถูกต้อง
แม่นยำ
2. ความใส่ใจในการบริการที่ดีงาน
3. ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ
4. ความสามารถดูแลรับผิดชอบงานในหน่วยงานและกลุ่มงานทรัพยากรมนุษย์

ด้านการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความสามารถในการแสดงออกถึงความตั้งใจรับฟัง ให้เวลา และความสนใจ
ผู้พูด
2. สามารถซักถามในเรื่องที่ได้รับฟังเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องมีการทวน
สิ่งที่ได้รับฟังอย่างแม่นยำ ซึ่งสะท้อนความเข้าใจจริง
3. สามารถตีความหมายสิ่งที่ได้รับฟังอย่างถูกต้อง แม้ว่าจะมีบางส่วนที่ไม่ได้
ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด สามารถจับความหมายของ ภาษากายได้ และแสดงออกอย่าง
เหมาะสม สอดคล้องกับอารมณ์ ของคู่สนทนา
4. ความสามารถในการตอบสนองต่อคู่สนทนา ทำให้คู่สนทนารู้สึก เชื่อใจ มั่นใจ
สะดวกใจ สบายใจที่จะพูดคุย ปรีกษาและบอก ความรู้สึกของตนอย่างเปิดเผย
5. ความสามารถในการทำความเข้าใจกับคู่สนทนาที่มีความแตกต่าง ในภูมิหลัง
หรือมีพื้นฐานทางความคิดที่แตกต่าง โดยสามารถ สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นได้

ด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร

Pace, Smith and Mills (1991, pp. 6-7) ให้ความหมายความรู้ความเข้าใจในองค์กร หมายถึง การบูรณาการในบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาองค์กร ในการเพิ่มผลผลิต การบริการที่ดี โอกาส และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แตกต่างจากที่ Wright and Noe, (1996) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการจัดการที่สัมพันธ์ในการลงทุนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในเรื่อง การเรียนรู้ของบุคลากร การประเมินสมรรถนะ การให้การฝึกอบรมและการพัฒนา และการหาระดับที่เหมาะสม รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทน

สรุปได้ว่าด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร หมายถึง กระบวนการในการวางแผน และจัดกิจกรรมการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ การปฏิบัติ และการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ด้วยวิธีการฝึกอบรม การศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง และนำผลจากการพัฒนามาปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน วิชาชีพ และองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. สามารถเข้าใจและใช้รูปแบบโครงสร้างอย่างเป็นทางการของ องค์กร (formal structure) ในประเด็นด้านลำดับการบังคับบัญชา ภายในองค์กร และสามารถใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ และกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม

2. สามารถเข้าใจและใช้รูปแบบโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม อาทิความสามารถในการรับรู้ถึงบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของ องค์กร ได้อย่างถูกต้อง และรู้จักที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้รับรู้นั้น เพื่อให้การปฏิบัติงาน ของตนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สามารถเข้าใจและใช้บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงานของตนรวมถึงมีพฤติกรรมตอบสนอง ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตาม วัฒนธรรมขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม

4. สามารถเข้าใจและใช้การเมืองภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ของตน และรู้จักที่จะใช้ประโยชน์จากการเมืองภายในองค์กร ได้อย่างถูกต้องตาม สถานการณ์

5. สามารถเข้าใจและระบุถึงปัญหา โอกาส หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การเมืองภายในองค์กร ที่มีส่วนกระทบต่อองค์กร เพื่อหาทางตอบสนองได้อย่าง เหมาะสม

ด้านความสามารถในการพลิกแพลง

1. ความสามารถในการปรับความคิด การกระทำ และพฤติกรรม ต่าง ๆ โดยมี ความยืดหยุ่นในงาน และคน

2. การปรับปรุงมุมมองที่เป็นอุปสรรคให้เป็น โอกาสเพื่อการปฏิบัติงาน และ การวางแผน

ด้านการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

การจัดการด้วยความจริงเป็นการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Frazier, 1997, p. 17; Besterfield, 1999, p. 23) ซึ่งมีกระบวนการสำคัญคือ การตัดสินใจและการแก้ไขปัญา โดยใช้นแนวทางทางวิทยาศาสตร์ (Frazier, 1997, p. 17) เนื่องจากการดำเนินงาน ใด ๆ ก็ ตามในองค์กรต้องมาจากการตัดสินใจก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (Goetsch & David, 2001, p. 159) รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ

การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นกระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กรการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ในระดับของตนเองในองค์กร เพราะบุคลากรจะเป็นผู้ใกล้ชิดกับปัญหาหรือมีโอกาสอยู่ในตำแหน่งที่จะตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงในกระบวนการของตนเองได้ดี (Omachonu & Ross, 1995, p. 81) นอกจากนี้การคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ขององค์กรในปัจจุบันจะต้องมีการจัดเก็บผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ด้านสารสนเทศต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อความพร้อมในการใช้งานของบุคลากรในการตัดสินใจโดยเฉพาะองค์กรที่เน้นการปรับปรุงการบริการที่ดียิ่งขึ้น (Freed & Klugman, 1997, p. 175; Oakland, 2000, p. 207)

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีกระบวนการสำคัญคือ การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหามาจากการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามในองค์กรต้องมาจากการตัดสินใจก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุที่เกิดในการปฏิบัติงานของตนและการเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาได้
2. ความสามารถในการเสนอแนะทางการแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา
3. ความสามารถในการหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการป้องกันปัญหาทั้ง ระบบของการปฏิบัติงานในองค์กรในระยะยาว

ด้านอดทนต่อความกดดัน

คุณลักษณะของการบริการที่ดีมีความสัมพันธ์กับการบริหารวิสาหกิจ ในการยกระดับความสามารถขององค์กร เนื่องจากคุณลักษณะของการบริการที่ดีนอกเหนือจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับแล้ว ยังถือเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้การบริหารวิสาหกิจ ที่แตกต่างกันไปในการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง (Goetsch & Davis, 2000, p. 78) การบริหารวิสาหกิจ ด้านการบริการที่ดีถือว่าเป็นกระบวนการในการปรับปรุงองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร (Wright & Noe, 1996, p. 92) เป็นสิ่งที่จะช่วยในการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร และ ถ่ายทอดไปสู่ระดับปฏิบัติการ ให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทาง

เดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Burrill & Ledolter, 1999, p. 301) ส่งผลถึงการปรับปรุงการบริการที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรและเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นในการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นในการบริการที่ดี (Lewis & Smith, 1994, p. 113)

1. ความอดทนต่อการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบ โดยอาจขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นบ้างเป็นครั้งคราว
2. สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสม เมื่อต้องรับสภาพการทำงานที่มีความกดดันและจัดการกับงานที่รับผิดชอบได้
3. สามารถจัดการกับการทำงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะต้องเผชิญความกดดันต่าง ๆ
4. สามารถรับสถานการณ์ความกดดันในการทำงานที่มาจากทั้ง ภายใน และ ภายนอกหน่วยงานของตนได้อย่างไม่ย่อท้อ จนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงสุด
5. สามารถจัดการกับสภาพความกดดันทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กรโดยทำให้คนภายในองค์กร เกิดความยอมรับ และดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ด้านทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์

Omachonu and Ross (1995, pp. 62-75) ได้กล่าวถึงการสานต่อวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย (1) การกำหนดพันธกิจ รวมถึงการเพิ่มคุณค่าและทิศทางขององค์กรที่จะเคลื่อนไปในอนาคต (2) เป้าหมายของผลิตภัณฑ์และการตลาด โดยหลักการที่ว่าผลิตภัณฑ์ถูกกำหนดโดยลูกค้า ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจ การรับรู้ และความคาดหวังของลูกค้า (3) การสร้างความแตกต่าง เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ทำให้ลูกค้าเลือกซื้อผลิตภัณฑ์หรือการบริการจากธุรกิจนั้น (4) นโยบายการสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายการบริการที่ดี การสนับสนุนในด้านตลาดเป้าหมาย สายการผลิต การตลาด การขาย การกระจายสินค้า โรงงานผลิต ผู้ส่งมอบ ทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การเงินและการควบคุม (5) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการการบริการที่ดี และ (6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่วัฒนธรรมการบริการที่ดี

สามารถสรุปได้ว่า การสานต่อวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดพันธกิจ รวมถึง การเพิ่มคุณค่าและทิศทางขององค์การที่จะเคลื่อนไปในอนาคต โดยหลักการที่ว่าผลิตภัณฑ์ ถูกกำหนดโดยลูกค้า ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจ การรับรู้ และความคาดหวังของ ลูกค้า ประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. การรับทราบวิสัยทัศน์ขององค์กร พร้อมปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ สอดคล้องของเป้าหมายขององค์กร
2. ความสามารถในการแปรวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมาย
3. ความสามารถในการสร้าง และแปรวิสัยทัศน์ให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยได้รับการ สนับสนุน และความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน
4. ความสามารถในการแปรวิสัยทัศน์มาเป็นเป้าหมายของหน่วยงานต่าง ๆ

ด้านภาวะผู้นำ

นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความหมายของทีมงานเป็น ทีมคล้ายคลึงกันในหลักการพื้นฐานแต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียด ดังนี้ Bell, McBride, and Wilson (1994, p. 161) ให้ความหมายของทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคล 2 คนหรือมากกว่าที่ทำงานร่วมกันเพื่อมีส่วนช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงการสื่อสารทั้งภายในและระหว่าง หน่วยงาน สร้างความไว้วางใจและน้ำใจของความร่วมมือในองค์การ ส่วน Bounds, Dobbins, and Fowler (1995, pp. 100-101) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง กลุ่มของ บุคลากรขนาดเล็กที่มีการเสริมสร้างทักษะ มีพันธะสัญญาในวัตถุประสงค์ร่วมกัน มุ่งสู่ เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางที่เป็นเหตุผลซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของ ตนเอง ในส่วนทีมงานในการปรับปรุงการบริการที่ดีหรือกระบวนการ หมายถึง ทีมงาน ที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการ ปรับปรุงการบริการที่ดีของ กระบวนการ ลดการสูญเสีย หรือเพิ่มผลผลิตในกระบวนการ ที่มีการดำเนินการข้ามสาย งานกัน

Stamatis (1996, pp. 116-117) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ ทำงานร่วมกัน ด้วยเป้าหมายร่วมกัน ผู้ซึ่งมาพบกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุและแก้ไข ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการ ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเปิดเผยและมี

ประสิทธิภาพ และเป็นผู้สร้างผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจและการจงใจให้กับองค์กร สอดคล้องกับ Besterfield (1999, p. 78) ที่ให้ความหมายของทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ส่วนการทำงานเป็นทีม เป็นการดำเนินงานที่ให้ผลสะสมที่เพิ่มมากขึ้นของทีม จากการที่สมาชิกแต่ละคนของทีม ปฏิบัติตามความสนใจหรือตามคิดเห็นของตน เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Goetsch and David (2001, p. 84) ที่ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มของบุคลากรมาทำงานและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรองค์กรตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ปฏิบัติงานตามภารกิจด้วยเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความร่วมมือและประสานงานระหว่างบุคคลในกลุ่มเพิ่มมากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าจะเป็นการสร้างความสามัคคี เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานและค่านิยมส่วนบุคคลจากการทำงานตามความสามารถส่วนบุคคล เป็นการร่วมแรงร่วมใจในการสร้างผลงานที่มีบริการที่ดีจากกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะการปรับปรุงการบริการที่ดีการบริการที่ดีขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สามารถมอบหมายกระจายอำนาจ ให้กับบุคคลในทีมงานที่ตนเอง รับผิดชอบอย่างเหมาะสมโดยปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติและเท่าเทียมกัน ซึ่งแสดงถึงการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำและอำนาจ ส่วนตัวได้อย่าง ถูกต้องยุติธรรม
2. สามารถส่งเสริมให้ทีมงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและสามารถมอบหมายงานแก่บุคคลได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกในทีมมีขวัญ กำลังใจเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานต่อไป
3. แสดงออกถึงความเอาใจใส่ที่มีต่อ ทีมงานในความรับผิดชอบ รวมถึงการไม่ละเลยต่อความต้องการของสมาชิกในทีมงาน รวมทั้ง การส่งเสริม และปกป้องชื่อเสียงของทีมงาน

4. ติดตามผลงาน สร้างแรงจูงใจ และความมุ่งมั่นผูกพันในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานนั้น ๆ ในสภาวะการณ์ปกติและในสภาพที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของหน่วยงานที่ดูแล

5. สื่อสารอย่างชัดเจนให้สมาชิกทุกคนในทีมเล็งเห็นถึงความสำคัญ และเกิดความรู้สึกผูกพันและมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของทีมในทุกสถานการณ์

ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

Hodgetts (1993, p. 335) ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นหมายถึง การแสวงหาบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนในการปรับปรุงเทคนิคและวิธีการ และการยกย่องและรางวัลที่เกี่ยวข้องกับเงินให้กับผู้ซึ่งผลิตผลงานที่มีการบริการที่ดีสูงสุด Bright and Williamson (1995, p. 70) ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในทางทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางที่ให้กับบุคลากรทางด้านการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ โดยเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับการสอน การวิจัย การพัฒนาหลักสูตร หรือการบริหารทั่วไป ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรและส่งผลต่อส่วนรวมขององค์กร ด้วยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรที่ทำตามความสามารถให้ดีที่สุด ในขณะที่ Omachonu and Ross (1995, p. 10) ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นหมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ให้สาธารณชนได้ทราบ เป็นความชื่นชมยินดีที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเงิน ที่มีให้กับผู้ซึ่งปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย การบริการที่ดี หรือมีความโดดเด่นในด้านการบริการที่ดี ทำนองเดียวกันกับ Milakovich (1995, p. 230) ที่ให้ความหมายของการยกย่องด้านการบริการที่ดี คือ การให้รางวัลกับบุคลากรที่ไม่ใช่เงินสำหรับความโดดเด่นในการบรรลุเป้าหมายการปรับปรุงการบริการที่ดีในจุดที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น Ferris and Buckley (1996, p. 307) ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นหมายถึง การหาแนวทางในการให้สิ่งตอบแทนกับบุคลากรที่มีคุณสมบัติและลักษณะส่วนตัวที่มีคุณค่าในการขับเคลื่อนการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ทีมงาน การแข่งขันระดับโลก การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในและภายนอก การเพิ่มการปรับปรุง และความยืดหยุ่นในงาน ต่างจาก Williams (1998, p. 144) ที่ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึง การให้การสรรเสริญหรือยอมรับในประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การบรรลุในสิ่งที่มีความสำคัญ และการให้ใน

สิ่งพิเศษ เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีที่ให้กับใครบางคนที่มีความวิริยะอุตสาหะเป็นพิเศษ จนบรรลุความสำเร็จ

สรุปได้ว่าการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึง การให้สิ่งพิเศษเพื่อตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรหรือทีมงาน ที่ได้รับการยอมรับในความสามารถ ความพยายาม และความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการบริการที่ดี ด้วยความมุ่งมั่น การพัฒนาตนเอง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยอาจเป็นการยกย่องซึ่งเป็นการให้ในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ หรือการให้รางวัลซึ่งเป็นการให้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ ประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับคำขอ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถ

2. ช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ร่วมงานอยู่เสมอเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ดูแลรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน และพัฒนาศักยภาพร่วมกันในทีม และเพื่อนร่วมงาน

4. การสร้างสถานการณ์ในการทำงานให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาซึ่งกัน และกันอยู่ตลอดเวลา โดยปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการช่วยเหลือ และพัฒนาผู้อื่น

ด้านสร้างเครือข่าย

1. สามารถสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานและสามารถใช้สัมพันธ์ภาพนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

2. สามารถใช้เครือข่ายในการหาข้อมูล หรือเพื่อรับข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการทำงาน

3. ใช้เครือข่ายที่มีอยู่ในการประชาสัมพันธ์ภาพพจน์ของ องค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว

4. สามารถสร้างโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพิ่มขึ้นและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

ด้านการควบคุมตนเอง

Freed and Klugman (1997, p. 127) ให้ความหมายของความความอดทน รับผิดชอบต่องาน หมายถึง การให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้ ทักษะและความสามารถ ที่ส่งผลต่อระบบ โดยเป็นอำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบ รวมทั้งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์การที่ให้กับบุคลากร นอกจากนี้ยังหมายถึงอำนาจที่เท่าเทียมกันในความรับผิดชอบในองค์การ บุคลากรมีการตัดสินใจได้เองในระดับต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับอำนาจที่ได้รับการมอบหมาย ในขณะที่ Goetsch and David (2001, pp. 51-52) ได้ให้ความหมายของความความอดทนรับผิดชอบต่องานคือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วม เป็นแนวทางในการดึงดูดความสนใจของบุคลากรทุก ๆ ระดับในกระบวนการคิดขององค์การ เป็นการยอมรับในการตัดสินใจทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยการจูงใจบุคคลให้เข้าร่วมการตัดสินใจ โดยมีความเข้าใจว่าบุคลากรในทุก ๆ ระดับขององค์การจะรวบรวมเอาความสามารถพิเศษ ทักษะ และความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นคุณค่าที่มีความสำคัญ ถ้าได้รับการอนุญาตให้แสดงความคิดเห็นออกมา ทำนองเดียวกันกับ Bounds, Dobbins, and Fowler (1995, p. 97) ที่ให้ความหมายของความอดทนรับผิดชอบต่องาน หมายถึง หลักการที่สร้างความมั่นใจว่าบุคลากรจะทราบถึงบทบาทหน้าที่ในการสร้างพันธกิจขององค์การให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยมีทรัพยากรสารสนเทศ ทักษะ และอำนาจการตัดสินใจในบทบาทเหล่านั้น กล่าวคือ บุคลากรจะมีความรับผิดชอบและมีอำนาจในการแก้ไขปัญหา การดูแลจัดการให้บริการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสำนักงานการบริการที่ดีและการวางแผนกลยุทธ์แห่งสคราเมนโต สหรัฐอเมริกาที่ให้ความหมายของความอดทนรับผิดชอบต่องาน คือ การดำเนินงานที่ให้กับบุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการตรวจสอบอย่างถาวร เป็นกระบวนการขององค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งการให้คำแนะนำในการปรับปรุง การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และการตรวจสอบประสิทธิภาพ ส่วน Besterfield (1999, p. 77) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ สภาพแวดล้อมที่บุคลากรมีความ สามารถ ความมั่นใจ และความมุ่งมั่นในความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของในการปรับปรุงกระบวนการและริเริ่มในขั้นตอนที่มีความเป็นไปได้ในการสร้างความพึงพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ



ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

จากความหมายของความอดทน ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้นั้น สรุปได้ว่า กระบวนการที่ช่วยเพิ่มสมรรถนะ หรือพัฒนาตัวบุคลากรขององค์กร ให้มีอำนาจ บทบาทหน้าที่ ความสามารถ และศักยภาพ ในการปฏิบัติงานได้ตามลำพังด้วยตนเอง และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพและการบริการที่ดีของการดำเนินงานตามพันธกิจ โดยมีความเชื่อว่าหากบุคลากรได้รับการส่งเสริมในเรื่องดังกล่าว จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพงาน และบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มคุณค่า (value) ของตนเองให้กับบุคลากร

1. สามารถควบคุมอารมณ์ภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดัน และสามารถยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. สามารถควบคุมอารมณ์ภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดัน โดยสามารถหาทางออกได้อย่างเหมาะสม เพื่อลดความขัดแย้ง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างทำงาน
3. สามารถจัดการกับความเครียดของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน
4. สามารถแสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย ภายใต้ความกดดันเพื่อพิสูจน์ความรู้ ความสามารถของตนรวมถึงมีความสามารถในการจัดการกับความเครียดของตนเอง และผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม
5. สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ที่มีความท้าทายได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นปัญหภายใน หรือภายนอกองค์กร รวมถึง สามารถจัดการสถานการณ์ เพื่อลดความตึงเครียดของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

ด้านความสามารถด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ

การจัดการคุณภาพ ในการยกระดับความสามารถขององค์กร เนื่องจากการจัดการคุณภาพนอกเหนือจากต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับแล้วยังถือเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้การจัดการกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปในการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง

(Goetsch & Davis, 2000, p. 78) การจัดการเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นกระบวนการในการปรับปรุงองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ (Wright & Noe, 1996, p. 92) เป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ และ ถ่ายทอดไปสู่ระดับปฏิบัติการ ให้นุคลากรทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Burrill & Ledolter, 1999, p. 301) ส่งผลถึงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การและเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นในการสนับสนุนให้นุคลากรทุกคนมุ่งมั่นในคุณภาพ (Lewis & Smith, 1994, p. 113)

สามารถสรุปได้ว่า หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมสำคัญสำหรับการบริหารระดับสูงขององค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การวางแผน และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรในสถาบัน โดยเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญคือการพัฒนากระบวนการบริการที่ดี ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถแสดงถึงการรับรู้จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และสามารถปรับการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้รับมอบหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถแสดงถึงการรับรู้จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และสามารถบริหารจัดการ และปฏิบัติงานประจำวันของตนให้เข้ากับกลยุทธ์ โดยรวมของหน่วยงานที่ตนสังกัดได้เป็นอย่างดี
3. สามารถแสดงถึงการรับรู้จุดอ่อน จุดแข็งของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ และสามารถบริหารจัดการและปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อเสริมแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้
4. สามารถแสดงถึงการรับรู้จุดอ่อน จุดแข็งของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ และคาดการณ์ถึงอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่จะส่งผลต่อหน่วยงาน โดยสามารถกำหนดแผนการดำเนินงาน ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบเพื่อตั้งรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นำเอาอุปสรรคมาเป็นโอกาสให้แก่หน่วยงานได้

ด้านทัศนคติและบุคลิกภาพ

1. สามารถเข้าใจมุมมองของผู้รับบริการทั้งความต้องการและปัญหา ดูเลติคตาม และเอาใจใส่ผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง แก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการเหมือนหนึ่งเป็นปัญหาของตน
2. ค้นหาความต้องการที่แท้จริงและเพิ่มคุณค่าในการให้บริการทุกครั้งที่มีโอกาส และรักษาสัมพันธภาพในระยะยาวกับผู้รับบริการ และเป็นที่ไว้วางใจของผู้รับบริการ
3. มีอัธยาศัยใจคอดี ความคิดที่เป็นบวกเสมอ ยิ้มแย้ม แจ่มใส ไม่เจ้าอารมณ์ สุภาพ ให้เกียรติ แสดงออกถึงความเป็นมิตรและพร้อมที่จะให้บริการตลอดเวลาด้วยใจที่รักการบริการลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ดีเสมอ
4. แต่งกายสุภาพ สะอาด ปราศจากกลิ่นอันไม่พึงประสงค์ สร้างเสริมบุคลิกให้ดูเป็นมืออาชีพ เหมาะสมกับกาลเทศะ

แนวคิดของคุณลักษณะของการบริการที่ดีของพนักงานกลุ่มทรัพยากรมนุษย์

ในภาคธุรกิจเอกชน จำนวน 11 องค์ประกอบ ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ

การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ เป็นหลักการพื้นฐานของการก้าวไปสู่ความสำเร็จ องค์การที่ต้องการรักษาระดับของตนเองในตลาดหรือภายใต้การแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกได้นั้น ควรให้ความสนใจกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของกระบวนการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ไม่หยุดนิ่ง (Goetsch & Davis, 2001, p. 204) ซึ่งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ตรงกับความต้องการหรือทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าในด้านการบริการที่ดี (Frazier, 1997, p. 11) นอกจากนี้การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ ยังถูกออกแบบมาเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุถึงวัฒนธรรมการขับเคลื่อนด้วยการบริการที่ดี กล่าวคือบุคลากรแต่ละคนจะคิด ปฏิบัติ และกล่าวถึงแต่เรื่องของการบริการที่ดีตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน (Besterfield, 1999, p. 104) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเป็นการบูรณาการระหว่างความมุ่งมั่นกับกระบวนการ หรือ

ระหว่างการปรับปรุงการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง กับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Lewis & Smith, 1994, p. 95)

1. ความหมายของการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ Lewis & Smith (1994, p. 56) ให้นิยามการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ คือ การบูรณาการระหว่างความมุ่งมั่น (การปรับปรุงการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง) และกระบวนการ (การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง) โดยความมุ่งมั่นในการบริการที่ดีเป็นการริเริ่มในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในการเพิ่มการเคลื่อนไปตามวิสัยทัศน์ และกระบวนการของการปรับปรุงที่บรรลุผลสำเร็จจากโครงการระยะสั้นและระยะยาวขององค์การด้วยความร่วมมือและแรงผลักดันด้วยการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว ต่างจากแนวคิดของ Freed & Klugman (1997, p. 67) ที่ให้นิยามการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ ในมุมมองด้านอื่น คือ การที่องค์กรมีการปฏิบัติตามหลักการการบริการที่ดี กล่าวคือ เป็นปรัชญาของบุคคลและวัฒนธรรมองค์การในการใช้วิธีการวัดทางวิทยาศาสตร์ในผลิตผลที่ได้ การจัดการที่เป็นระบบ เทคนิคการจัดการแบบต่าง ๆ และความร่วมมือในการทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ส่วน Burrill and Ledolter (1999, p. 470) ให้นิยามการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ หมายถึง การปรับปรุงการบริการที่ดีและกระบวนการผลิต โดยเป็นการปรับปรุงกระบวนการที่ต้องการให้ดีกว่าเดิมและตรงความต้องการของลูกค้า การออกแบบและการสร้างกระบวนการในการสร้างความพึงพอใจที่ดีกว่าของลูกค้า และใช้ในการตรวจสอบกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ได้จะไม่เกิดการบกพร่อง สอดคล้องกับ Oakland (2000, p. 256) ที่ให้นิยามการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ คือ ระบบที่ใช้ในการจัดการการบริการที่ดีที่ประกอบด้วย องค์ประกอบการวางแผน การจัดเตรียม การดำเนินการ การประเมิน การทดสอบ และการปรับปรุงแก้ไข โดยเกี่ยวข้องกับการประเมินอย่างต่อเนื่องถึงความต้องการของลูกค้า แนวคิดในการดำเนินการปรับปรุง การลดความแปรปรวน และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยต้องการความมุ่งมั่นและความสำนึกในความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับสูงในการดำเนินการกับกระบวนการ แบบไม่มีการสิ้นสุด (never-ending) ในขณะ ที่ Gryna (2001, p. 49) ให้แนวคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีอยู่ 3 นัย คือ นัยแรก

เป็นการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ (chronic problem) และนัยที่สองเป็นการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ส่วนนัยสุดท้ายเป็นการปรับแต่งกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น โดยมีความหมายดังนี้

1.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือ การทำให้บรรลุในสิ่งที่ดีกว่าและประสิทธิภาพที่ดีกว่าในแต่ละปี

1.2 ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว หมายถึง การปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นระยะ

1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับแต่งกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น หมายถึง การกระทำเพื่อการลดความแปรปรวนในบริเวณเป้าหมายที่ให้คุณค่า

สรุปความหมายของการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ คือ การที่บุคลากรขององค์กรมีความมุ่งมั่นในการแก้ไข เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ไปอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเชื่อว่าการดำเนินงานตามกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้มีการบริการที่ดีเพิ่มขึ้น ลดความผิดพลาด และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ

2. คุณลักษณะของการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ Stamatis (1996, pp. 55-60) เสนอแนวคิดในการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ ดังนี้ การกำหนดการเพิ่มมูลค่าการบริการที่มีต่อลูกค้า การกำหนดกลุ่มลูกค้าและความคาดหวังของลูกค้าที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด การกำหนดความต้องการที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ระบุกระบวนการที่ทำให้งานปฏิบัติไปได้ การตรวจสอบกระบวนการที่มีข้อบกพร่องและสร้างความเสียหายเพื่อปรับปรุง สร้างความมั่นใจว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องด้วย ในส่วนของขั้นตอนการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้นประกอบด้วย การค้นหากระบวนการที่ต้องปรับปรุง การจัดตั้งทีมงานที่รู้ในกระบวนการ ทำความกระจ่างกับความรู้ในปัจจุบันของกระบวนการ ทำความเข้าใจในสาเหตุที่ทำให้กระบวนการเกิดความแปรปรวน คัดเลือกกระบวนการที่ต้องทำการปรับปรุง วางแผนการปรับปรุงและจัดเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการ

ปรับปรุง จัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ตรวจสอบและศึกษาผลลัพธ์ที่ได้ปฏิบัติการ เพื่อการขยายขีดความสามารถและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับกระบวนการ

Besterfield (1999, pp. 108-120) ได้เสนอแนวทางพื้นฐานเพื่อการปรับปรุง กระบวนการ คือ การลดทรัพยากร การลดความผิดพลาด การทำได้ตรงหรือเหนือกว่า ความคาดหวังของลูกค้า การทำให้เกิดกระบวนการที่ลดลง และการทำให้กระบวนการ นั้นสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทาง เพื่อการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเชิงวิทยาศาสตร์เรียกว่าวัฏจักรการปรับปรุง กระบวนการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การระบุโอกาสและความสำคัญในการปรับปรุง ได้แก่ การกำหนดปัญหา การสร้างทีมงานแก้ไขปัญหา และกำหนดขอบเขต
2. การวิเคราะห์กระบวนการปัจจุบัน โดยการวัดประสิทธิภาพเทียบกับความต้องการของลูกค้า การหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อการจัดการกับกระบวนการ และการวัดผล ของการบริการที่ดี
3. การพัฒนาทางแก้ไขที่เหมาะสม โดยการเลือกวิธีการดังนี้คือ การสร้าง กระบวนการใหม่ การเชื่อมโยงกระบวนการที่มีความแตกต่างออกไปกลับเข้ามารวมกัน การแก้ไขกระบวนการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น
4. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดเตรียมและดำเนินการตามแผนใน การปรับปรุงกระบวนการ
5. การศึกษาผลลัพธ์ที่ได้ เป็นการติดตามตรวจสอบและประเมินการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น ในลักษณะของประสิทธิผลที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการ
6. จัดทำมาตรฐานของการปรับปรุงที่ได้ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปและ ป้องกันไม่ให้เกิดกระบวนการนั้นหวนกลับคืนมาในสภาพเดิม
7. วางแผนสำหรับอนาคต เพื่อการยกระดับของการปรับปรุงประสิทธิภาพของ กระบวนการต่อไป

ในขณะที่ Oakland (2000, pp. 256-257) ได้กล่าวถึงการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จ เป็นหลักการที่มีประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางการจัดการ การปรับปรุง อย่างต่อเนื่องจะเป็นวัฏจักรที่สร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้จากการดำเนินการ

และผลลัพธ์ของการดำเนินการ โดยมีหลักการเบื้องต้น 3 ประการ คือ การเน้นที่ลูกค้า ความเข้าใจในกระบวนการ และบุคลากรทุกคนมุ่งมั่นในการบริการที่ดี

ส่วน Goetsch and Davis (2001, pp. 204-213) ได้เสนอแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. หน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมี การดำเนินการดังนี้
 - 1.1 ริเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบการบริการที่ดี
 - 1.2 กำหนดเป้าหมายการปรับปรุงการบริการที่ดี
 - 1.3 ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุง การบริการที่ดี
 - 1.4 จัดทำตารางทบทวนติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ
 - 1.5 นำกระบวนการปรับปรุงการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของ ระบบการให้รางวัลการบริการที่ดี การส่งเสริมและการเพิ่มค่าจ้าง
2. ดำเนินการในกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่
 - 2.1 การรักษาการสื่อสารภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน
 - 2.2 การแก้ไขปัญหาที่เห็นชัดเจน
 - 2.3 การค้นหาสาเหตุของปัญหา
 - 2.4 การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ดำเนินการ
 - 2.5 การเฝ้าติดตามประสิทธิภาพของกระบวนการหลังการเปลี่ยนแปลง
3. โครงสร้างของการปรับปรุงการบริการที่ดี โดยการปรับโครงสร้างที่เหมาะสม ในองค์กร ดังนี้
 - 3.1 จัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบการบริการที่ดีขององค์กร
 - 3.2 จัดทำบันทึกความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างมวลหมู่สมาชิกทั้งหมด
 - 3.3 ดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์กรที่จำเป็น เช่น ทีมงานปรับปรุงการบริการที่ดี โปรแกรมการฝึกอบรม
4. ใช้แนวทางเชิงวิทยาศาสตร์ ในการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยใช้ แนวทางเชิงวิทยาศาสตร์จะต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินการ 4 ประการคือ

- 4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความหมาย
 - 4.2 การค้นหารากฐานของปัญหา
 - 4.3 การสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม
 - 4.4 การวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง
 5. การระบุถึงความต้องการในการปรับปรุง โดยมีแนวทางดังนี้
 - 5.1 การให้ทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นว่าโครงการใดควรได้รับการปรับปรุงก่อน
 - 5.2 การกำหนดความต้องการในการปรับปรุงโดยลูกค้า
 - 5.3 ศึกษาถึงการใช้เวลาที่เหมาะสมในการปรับปรุงเป็นตัวชี้ความสำคัญของการปรับปรุง
 - 5.4 การระบุถึงแหล่งที่มาของปัญหาภายในองค์กร เพื่อแก้ไขได้ตรงจุดที่เป็นต้นเหตุ
 - 5.5 การพัฒนาแผนเพื่อการปรับปรุง เมื่อมีทีมงานในการปรับปรุงการบริการที่ดีแล้ว ทีมควรมีการกำหนดแผนเพื่อการปรับปรุง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้
 - 5.5.1 มีความเข้าใจในกระบวนการ
 - 5.5.2 ดำเนินการจัดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
 - 5.5.3 สืบหาขั้นตอนในการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเพื่อจัดหรือปรับปรุง
 - 5.5.4 ลดความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในผลลัพธ์ในแต่ละกระบวนการ
 - 5.5.5 วางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วัฏจักรการปรับปรุงการบริการที่ดี (PDCA cycle)
- สอดคล้องกับ Gryna (2001, pp. 95-96) ที่เสนอแนวทางในการเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือการสร้างโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการปรับปรุง ได้แก่ การทำแบบแผนของกระบวนการเพื่อการตั้งชื่อหรือการคัดเลือกโครงการ การจัดตั้งทีมงานปรับปรุงการบริการที่ดี และการจัดการฝึกอบรมและให้การสนับสนุนทีมงาน โดยมีการปฏิบัติเพื่อการมุ่งเน้นการปรับปรุงดังนี้

1. ใช้สารสนเทศจากการประเมินเพื่อระบุกระบวนการที่มีโอกาสในการปรับปรุง รวมทั้งการใช้ผลประโยชน์ในเรื่อง ค่าใช้จ่ายในการบริการที่ดีด้วย การวิจัยตลาดในเรื่อง ความพึงพอใจและความผูกพันกับสินค้าหรือบริการของลูกค้า วัฒนธรรมการบริการที่ดี และระบบอย่างกว้าง ๆ มาประกอบ การพิจารณา

2. กำหนดกระบวนการที่ต้องได้รับการปรับปรุงในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และเวลาที่ใช้

3. ทำการปรับปรุงด้วยวิธีการที่เหมาะสม การคิดหาแนวทางใหม่และการออกแบบ กระบวนการใหม่โดยต้องการให้บรรลุเป้าหมายการปรับปรุง ด้วยหลักการที่เรียกว่า การรีออกแบบ

4. การใช้เครื่องมือในการปรับปรุง ทั้งทางด้านเทคนิคและทางด้านพฤติกรรม

5. การสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศการปรับปรุง เป็นการจัดเก็บข้อมูลการปรับปรุง ที่เสร็จสิ้นหรือมีความก้าวหน้า เพื่อให้ขั้นตอนต่อไปนำไปใช้ได้

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาคุณลักษณะการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 19 สาระ ได้แก่

1. จัดทำเป้าหมาย แผน และโครงการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. กำหนดพันธกิจ และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรเป็นการปรับปรุง การบริการที่ดีในระยะยาว

3. ใช้สารสนเทศจากการประเมินเพื่อระบุกระบวนการที่มีโอกาสในการปรับปรุง รวมทั้งการใช้ผลประโยชน์ในเรื่อง ค่าใช้จ่ายในการบริการที่ดีด้วยการวิจัยตลาดในเรื่อง ความพึงพอใจและความผูกพันกับสินค้าหรือบริการของลูกค้า วัฒนธรรมการบริการที่ดี และระบบอย่างกว้าง ๆ มาประกอบการพิจารณา

4. กำหนดกระบวนการที่ต้องได้รับการปรับปรุงในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และเวลาที่ใช้

5. การสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศการปรับปรุง เป็นการจัดเก็บข้อมูลการปรับปรุง ที่เสร็จสิ้นหรือมีความก้าวหน้า เพื่อให้ขั้นตอนต่อไปนำไปใช้ได้

6. มีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษา ในระดับ การพูด การอ่าน หรือการเขียนได้

7. มีความสามารถและศักยภาพในการนำเสนอข้อมูล ข่าวสาร หรือ ความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อหน้ากลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
8. มีความสามารถในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจบุคคลอื่นในความคิดเห็นของตน
9. ใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ประกอบการดำเนินงาน
10. จัดตั้งทีมงานการปรับปรุงการดำเนินงาน
11. พัฒนาบุคลากร ในเรื่องกระบวนการ เครื่องมือ ทักษะ และการปฏิบัติที่เหมาะสมกับการปรับปรุงการดำเนินงาน
12. การสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคคลอื่นเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สูงกว่ามาตรฐาน
13. การเสริมสร้างพลังอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม
14. การปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
15. การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กร
16. ความสามารถในการดำเนินการตามแผนการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
17. การปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในระยะยาว ระหว่างองค์กรกับลูกค้าภายในและภายนอก
18. ใช้หลักการวัฏจักร PDCA ในการปรับปรุงการดำเนินงาน
19. การเสริมสร้างพลังอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม

ด้านที่ 2 ด้านภาวะผู้นำ

ในการปรับเปลี่ยนองค์การแบบดั้งเดิมไปสู่องค์การการบริการที่ดีนั้น ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการจัดการกลยุทธ์ด้านการบริการ ในการเป็นผู้ริเริ่มการปรับปรุงการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการบริการที่ดี (Sallis, 1993, p. 87; Omachonu & Ross, 1995, p. 23; Hakes, 1996, p. 11; Frazier, 1997, pp. 72-73; Burrill & Ledolter, 1999, pp. 296-297; Besterfield, 1999, pp. 15-16; Oakland, 2000, pp. 24-25) ผู้นำที่มีความเข้มแข็งในเรื่องการบริการที่ดีจะเป็นผู้พัฒนาระบบและกระบวนการการบริการที่ดีได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้นำจึงควรมีความรู้พื้นฐานปรัชญาของหลักการการบริการที่ดีและการนำไปสู่การปฏิบัติ (Freed & Klugman,

1997, p. 137) และเพื่อให้เป้าหมายการสร้างระบบการบริการที่ดีเป็นไปอย่างยั่งยืนและทั่วถึง ผู้นำยังต้องมีบทบาทต่อการสร้างวัฒนธรรมการบริการที่ดี กล่าวคือต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ริเริ่มและให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการสร้างวัฒนธรรมการบริการที่ดีในองค์กรอีกด้วย (Watson & Grynna, 2001, p. 225)

ความหมายของภาวะผู้นำ นักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership) ไว้หลายความหมาย เช่น Wright and Noe (1996, p. 390) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการกระตุ้นและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้อื่น เพื่อปฏิบัติงานตามด้วยความเต็มใจของผู้นั้นเองให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของผู้นำ ในขณะที่ Robbins (1998, p. 347) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลโน้มน้าวให้กลุ่มมุ่งสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ DuBrin (1998, p. 20) ที่ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นด้วยความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างบุคคลผู้ซึ่งมีความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วน Burrill and Ledolter (1999, p. 296) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นพลังเฉพาะบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่น ๆ ตัดสินใจให้ความร่วมมือด้วยความเลื่อมใสศรัทธา ซึ่ง Goetsch and Davis (2001, p. 69) ให้ความหมายของภาวะผู้นำในแนวทางเดียวกัน คือ ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันบุคคลอื่นให้ร่วมกันด้วยความเต็มใจและความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จหรือทำในสิ่งที่เหนือกว่าเป้าหมายขององค์กร อาจกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับ และยินดีเป็นผู้ตามที่จะพร้อมจะปฏิบัติพันธกิจใด ๆ ด้วยความเต็มใจและความมุ่งมั่นในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ในส่วนของความหมายของภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีนั้น นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีในการประยุกต์กับลักษณะงานเชิงพฤติกรรม โดย Sallis (1993, p. 86) ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีในองค์กรว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่ขาดไม่ได้ของการจัดการการบริการที่ดี คือ บทบาทของผู้นำในองค์กรที่จะต้องมิวิสัยทัศน์ การแปลงไปสู่นโยบายที่ชัดเจน การกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์และคุณค่าขององค์กรไปสู่ประชาคม ซึ่ง Lewis and Smith (1994, p. 114-115) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีที่มีความหมายในแนวทางเดียวกันแต่มีรายละเอียดมากกว่าคือ เป็นพฤติกรรมที่ขึ้นอยู่กับ

หลักศีลธรรมและมาตรฐานด้านพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญ เป็นพฤติกรรมในเชิงป้องกัน เป็นการเสนอวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต เป็นการใช้พลังสติปัญญาในการชักจูงโน้มน้าวให้กับชุมชน หรือการสร้างวัฒนธรรมโดยใช้สติปัญญา ให้เห็นถึงสภาพที่เป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ การปฏิบัติ และการยินยอมปฏิบัติตาม โดยไม่มีทางเลือกเลยได้ของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับการสร้างและปรับปรุงระบบการบริการที่ดี หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีเป็นศูนย์กลางของการจัดการ โดยเป็นการเริ่มต้นการปรับปรุงการบริการที่ดีในการจัดการระดับกลยุทธ์ สอดคล้องกับ Freed and Klugman (1997, p. 53-58) ที่ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการบริการที่ดี คือ การปฏิบัติตามพันธกิจของผู้นำในการแนะนำการสร้างการปรับปรุงการบริการที่ดีในองค์กร การนำการเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงการบริการที่ดีและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านการบริการที่ดีรวมทั้งการสื่อสารสิ่งเหล่านี้ไปยังสมาชิกในองค์กร ส่วน Oakland (2000, pp. 24-25) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีเชิงธุรกิจโดยใช้ชื่อว่าภาวะผู้นำประสิทธิภาพ กล่าวคือเป็นการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงทางด้านวิสัยทัศน์การลงทุนด้านการตลาด โอกาสทางการบริการ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องในการเอาชนะคู่แข่งกัน เป็นผู้นำในความสำเร็จทางธุรกิจหรือการบริการ ภายใต้อำนาจและความเชื่อการตัดสินใจ และการวางแผนในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร โดยมุ่งเป้าหมายไปยังความมีประสิทธิภาพ และการกระทำที่เป็นการเพิ่มมูลค่า ในขณะที่ Goetsch and Davis (2001, pp. 70-71) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีคือความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันบุคคลอื่นให้ร่วมกันด้วยความเต็มใจและความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จหรือทำในสิ่งที่เหนือกว่าเป้าหมายขององค์กร โดยตั้งอยู่บนปรัชญาการปรับปรุงวิธีการทำงานและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงการบริการที่ดี ต้นทุน ความสามารถในการผลิต และผลตอบแทนจากการลงทุน จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึงความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่นำกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายด้านการบริการที่ดีของหน่วยงาน ด้วยความมุ่งมั่นและเข้าใจในปรัชญาของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ และปฏิบัติตามแนวคิดดังกล่าว จะสร้างค่านิยม ความรู้สึกที่ดี และความคาดหวังของ

กลุ่มบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรที่มีต่อความเชื่อที่ว่าผู้นำต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญและความมุ่งมั่นต่อระบบการบริการที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำ นักวิชาการด้านการจัดการการบริการที่ดีในองค์กรได้นำเสนอแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีในองค์กร ดังนี้

Omachonu and Ross (1995, pp. 24-25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการบริการที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และความรู้ ผู้นำที่จะส่งเสริมและเน้นในด้านการบริการที่ดีจะต้องมีความรู้ในรายละเอียดและสภาพขององค์กรดีว่ากำลังทำอะไร การมีส่วนร่วมในการศึกษา การอบรม และการยอมรับ รวมทั้งการติดต่อประสานงานได้ โดยง่ายในการติดต่อกับบุคลากร ลูกค้าและผู้ส่งมอบ

2. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามพันธกิจ ผู้นำจะต้องมีความพยายามในการทำให้บรรลุผลด้านต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นไปได้ในความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ ส่วนราชการ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการบริการที่ดี รวมทั้งมีความคล่องตัวในการสนับสนุนให้การบริการที่ดีภายในส่งผลไปยังภายนอกองค์กร

3. มีเป้าหมายเชิงรุก การบรรลุเป้าหมายโดยการเพิ่มการปรับปรุงและแสวงหาการขยายผลให้มากขึ้นเท่าที่เป็นไปได้ การสร้างแนวทางการปฏิบัติงานใหม่โดยการคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่แตกต่างไปจากเดิม

4. การขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง เช่น การลดเวลาการผลิต การลดการสูญเสีย หรือเป้าหมายอื่นในการขับเคลื่อนการปรับปรุงการบริการที่ดี มีการกำหนดความพึงพอใจของลูกค้าและการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงการบริการที่ดีที่ชัดเจน เป็นสิ่งที่กำหนดเป็นภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรการบริการที่ดี

5. มีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับคุณค่าของการบริการที่ดี ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการบริการที่ดี เช่น ต้องมีการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบาย พันธกิจ แนวทาง และรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับคุณค่าของการบริการที่ดี ต้องมีความชัดเจนและมีการทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกัน

6. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดองค์การ ผู้นำต้องมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างจากเดิมเป็นโครงสร้างใหม่ ๆ เช่น โครงสร้างแบบแบนราบ (flat structure) จะส่งผลทำให้การกระจายอำนาจไปยังระดับที่ต่ำกว่าได้มากขึ้น การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำมากกว่าการเป็นเจ้านาย กระบวนการจัดการให้มีการปฏิบัติงานข้ามหน้าที่งาน การมุ่งเน้นลูกค้ายภายในเท่า ๆ กับลูกค้ายภายนอก การปรับปรุงทีมงานความร่วมมือระหว่างแผนกงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการที่ดีขององค์การ

7. การติดต่อกับลูกค้า ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างในการให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยการเข้าถึงได้โดยง่ายขึ้น

Goetsch and Davis (2001, pp. 71-72) ได้สรุปหลักการที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำการบริการที่ดีในองค์การ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นลูกค้า ภาวะผู้นำการบริการที่ดีต้องเน้นลูกค้าเป็นหลัก หมายความว่า การตั้งเป้าหมายปฐมภูมิขององค์การที่เกิดจากแนวคิดของผู้นำ ต้องตรงหรือทำได้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า ทั้งลูกค้ายภายในและลูกค้ายภายนอก

2. การคำนึงถึงแต่เรื่องการบริการที่ดี ผู้ตามต้องมีทัศนคติที่ดีในเรื่องการบริการที่ดี โดยได้รับการสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกอย่างต่อเนื่องจากผู้นำในองค์การ ส่งผลทำให้ผู้ตามทุกคนปฏิบัติตามในเรื่องการบริการที่ดีเพื่อให้ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า

3. การปรับปรุงโครงสร้างของงาน ภาวะผู้นำการบริการที่ดีต้องการให้กระบวนการของงานได้รับการวิเคราะห์ในการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม ทั้งการจัดองค์การ ลำดับขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ และการเคลื่อนที่ของผลิตภัณฑ์ เมื่อจัดโครงสร้างที่เหมาะสมได้แล้ว กระบวนการของงานจึงผ่านการวิเคราะห์ การวัดประเมิน และการศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง

4. มีเสรีภาพที่ปราศจากการควบคุม ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามทั้งหมดสามารถที่จะควบคุมกระบวนการของงานและวิธีการ โดยการทำงานร่วมกันด้วยมาตรฐานเดียวกันได้ เป้าหมายคือการลดความแปรปรวนในผลลัพธ์โดยการลดความแปรปรวนในกระบวนการทำงาน



5. ความมีเอกภาพในวัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบของผู้หน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือการทำให้พันธกิจขององค์การมีความชัดเจน และให้ผู้ตามทุกคนเข้าใจ มีความเชื่อและความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตาม เมื่อมีความเป็นเอกภาพในวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้ตามทุกคนจะช่วยกันทำให้บรรลุจุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. การค้นหาจุดบกพร่องในระบบ ความล้มเหลวและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในองค์การร้อยละ 85 เกิดจากระบบการจัดการควบคุมที่บกพร่อง และอีกร้อยละ 15 เกิดจากบุคลากรที่ควบคุมงานนั้น ภาวะผู้นำการบริการที่ดีจึงต้องเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งเน้นจากการประเมินเพื่อการกล่าวโทษกัน เป็นการประเมินระบบเพื่อเสาะหาปัญหาให้พบและแก้ไขระบบที่มีปัญหา

7. การเน้นทีมงาน การเน้นให้ผู้ตามทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่าการทำงานโดยลำพัง ผู้นำการบริการที่ดีจึงต้องมีคุณลักษณะที่เน้นการสร้างทีมงานให้กับผู้ตามเป็นหลัก

8. การศึกษาและอบรมอย่างต่อเนื่อง ในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทต่อองค์การเป็นอย่างมาก ภาวะผู้นำการบริการที่ดีจึงต้องเน้นการสร้างโอกาสในการให้ผู้ตามในระดับได้รับการศึกษาและการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการการบริการที่ดี

Besterfield et al. (1999, pp. 15-19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีไว้ว่า การบริการที่ดีเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้นำที่ต้องแสดงถึงภาวะผู้นำในการบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำต้องมีบทบาทในกระบวนการการสร้างการบริการที่ดีร่วมกับคณะผู้บริหารการบริการที่ดี ซึ่งการแสดงออกของภาวะผู้นำสามารถแสดงผ่านทางคณะผู้บริหารการบริการที่ดี ดังนี้

1. รับฟังข้อมูลจากบุคลากรทั้งหมดเพื่อนำมากำหนด ค่านิยมร่วม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายการบริหารที่ดี
2. พัฒนาแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่มีเป้าหมายและโปรแกรมการปรับปรุงการบริการที่ดีเป็นรายปีโดยตรงตามวัตถุประสงค์
3. สร้างแผนการศึกษาและการอบรมโดยรวม
4. หาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในสิ่งที่ไม่มีการบริการที่ดี

5. หามาตรวัดประสิทธิภาพสำหรับองค์การ ปรับปรุงให้เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่ของงานนั้นและติดตามตรวจสอบ
6. จัดทำโครงการที่ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอก
7. ริเริ่มโครงการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือหลายขอบเขตงาน ที่เรียกว่า ทีมงาน และคอยติดตามความก้าวหน้าของงานที่ทีมงานปฏิบัติ
8. ริเริ่มหรือปรับปรุงระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เพื่อเป็นแนวทางใหม่ในการทำธุรกิจ

Burrill and Ledolter (1999, pp. 296-297) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีว่าเป็นแนวทางปฏิบัติงานด้วยวิธีการค่อย ๆ สอดแทรกความคิด ความเชื่อ และค่านิยมในองค์การ มีความมุ่งมั่นในการจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการสร้างด้วยความเข้าใจว่าการบริการที่ดีคือวิถีชีวิตหรือแนวทาง การทำสิ่งต่าง ๆ ในองค์การคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและถือว่ามีภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีเพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายการบริการที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. เข้าใจในสถานะ รับทราบในความต้องการการเปลี่ยนแปลง และความเหมาะสมของเวลาที่จะเปลี่ยนแปลง
2. มีความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารไปยังผู้ร่วมงาน
3. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและแนวทางการปฏิบัติแบบดั้งเดิม
4. มีความสามารถในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลอื่น ๆ
5. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกเสนอ และมีทักษะทางการปกครองที่จะจัดการความต้องการที่ขัดแย้งกันในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์การ
6. มีความสามารถในการทำสิ่งที่ยากต่อการแสดงให้เห็นเชิงประจักษ์ได้ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม และการจูงใจ
7. มีพลังในการทำงาน

Oakland (2000, pp. 24-26) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการบริการที่ดีจะมีความต้องการ 5 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาและจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับความเชื่อและความมุ่งหมายขององค์กรในรูปของการประกาศพันธกิจที่เป็นทางการ (mission statement) ประกอบด้วย ข้อกำหนดของธุรกิจ ความมุ่งมั่นของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการบริการที่ดี กลุ่มเป้าหมายและความสัมพันธ์กับลูกค้าและตลาด ความมุ่งมั่นในการติดตามการบริการที่ดีที่ตรงความต้องการของลูกค้าทั้งด้านความคาดหวังและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การกำหนดทิศทางในอนาคต
2. พัฒนากลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งแผนสนับสนุนสำหรับการบรรลุตามพันธกิจ
3. กำหนดปัจจัยและกระบวนการที่มีผลต่อความสำเร็จ
4. การทบทวน โครงสร้างการจัดการ รวมทั้งการริเริ่มทีมงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ
5. การเสริมสร้างพลังอำนาจ การสนับสนุนประสิทธิภาพให้บุคลากร ได้แก่ ทักษะ ความสามารถ การมีส่วนร่วม

Gryna (2001, pp. 163-164) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไว้ว่า การบริการที่ดีต้องการการบูรณาการองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การกำหนดพันธกิจและปัจจัยแห่งความสำเร็จ (2) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ขององค์กร (3) การกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือวิสัยทัศน์ (4) พัฒนายุทธศาสตร์หลักเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ (5) พัฒนาเป้าหมายกลยุทธ์ทั้งระยะยาวและระยะสั้น (6) ขยายเป้าหมายไปสู่แผนดำเนินการหรือโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (7) จัดเตรียมการด้านภาวะผู้นำการบริการที่ดีเพื่อการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ และ (8) ทบทวนความก้าวหน้าของการดำเนินการโดยการวัด ประเมิน และตรวจสอบ ร่วมกับการปฏิบัติการเพิ่มเติมของผู้บริหารระดับสูงที่มีภาวะผู้นำในเรื่องต่อไปนี (Gryna, 2001, p. 164) การดำเนินการเพื่อจัดเตรียมกลไกขององค์กรเพื่อการปรับปรุงการบริการที่ดี การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเพื่อการปรับปรุง

การบริการที่ดี การจัดอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อความรับผิดชอบในการบริการ ที่ดีงานของตน ริเริ่มการวัดและทบทวนความก้าวหน้าในเป้าหมายการปรับปรุง ให้การ- ยกย่องสำหรับผู้ที่มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ และการขยายระบบการให้รางวัลเพื่อ สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในความรับผิดชอบงาน

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษองค์ประกอบวัฒนธรรมการบริการที่ดี ด้านภาวะผู้นำเพื่อการบริการที่ดี ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษา จำนวน 12 สาระ ได้แก่

1. มีการค้นหาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบจุดบกพร่องในระบบอย่าง ต่อเนื่องและหาทางแก้ไขความสามารถในการหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการป้องกันปัญหา ทั้งระบบของการปฏิบัติงานในองค์กรในระยะยาว
2. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ และเน้นการสร้างทีมงาน
3. มีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาของระบบการบริการที่ดี
4. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และแผนด้านการบริการ ที่ดีอย่างชัดเจน
5. มีการสื่อสาร ชี้แจงรายละเอียดการจัดการการบริการที่ดี ให้บุคลากรและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเข้าใจ
6. มีการเสริมสร้างพลังอำนาจแสดงออกถึงความเอาใจใส่ที่มีต่อ ทีมงานในความ รับผิดชอบ รวมถึงการไม่ละเลยต่อความต้องการของสมาชิกในทีมงาน รวมทั้งการส่งเสริม และปกป้องชื่อเสียงของทีมงาน
7. มีการสร้างระบบการวัดและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สามารถ แสดงถึงการรับรู้จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง
8. สามารถปรับการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้รับมอบหมายอย่าง มีประสิทธิภาพ
9. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
10. มีการสร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจ และการมุ่งมั่นแก่ลูกค้า

11. มีการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องแต่งกายสุภาพ สะอาด ปราศจากกลิ่นอันไม่พึงประสงค์

12. สร้างเสริมบุคลิกให้ดูเป็นมืออาชีพ เหมาะสมกับกาลเทศะ

ด้านที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อการบริการที่มีการบริการที่ดี

จากคำกล่าวที่ว่าบริการที่ดีถูกกำหนดโดยลูกค้า (Goetsch & David, 2001, p. 41) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer focus) จึงเป็นจุดมุ่งหมายหลักประการหนึ่งของการจัดการการบริการที่ดี ความเข้าใจในลูกค้า การทำให้ลูกค้าพึงพอใจความสามารถ ทำให้ตรงหรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง รวมทั้งการคาดคะเนความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องล้วนแล้วแต่เป็นแนวทางสำคัญของการปรับปรุงการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง (Tsang & Antony, 2001, pp. 133-135; Goetsch & David, 2001, p. 45) ในการเน้นที่ลูกค้าของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ลูกค้าที่องค์กรให้ความสำคัญมี 2 ประเภท คือ ลูกค้าภายใน (internal customer) ได้แก่ บุคลากรภายในองค์กร และลูกค้าภายนอก (external customer) ได้แก่ ผู้ซื้อสินค้าหรือผู้ให้บริการ ผู้ส่งมอบ (supplier) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) หุ้นส่วน/พันธมิตร (partnership) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ นั้น (Besterfield et al, 1999, p. 49; Gryna, 2001, pp. 4-5) เช่นเดียวกับ Burrill and Ledolter (1999, p. 74) ที่ได้เพิ่มการจัดลูกค้าประเภทที่สามนอกเหนือจากลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอกซึ่งได้แก่ สังคม (society) ที่ได้รับผลกระทบทางอ้อมจากการดำเนินงานกิจการขององค์กร เนื่องจากการจัดการการบริการที่ดีนั้นเริ่มต้นในองค์กรภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม จึงทำให้นักวิชาการด้านการจัดการการบริการที่ดีจะใช้ศัพท์สำหรับเรียกผู้ที่ซื้อผลิตภัณฑ์และผู้ให้บริการ โดยทั่วไปว่า “ลูกค้า” (customer)

องค์กรระหว่างประเทศเพื่อกำหนดมาตรฐาน ได้ให้ความหมายของการเน้นที่ลูกค้า หมายถึง การที่องค์กรดำเนินการ โดยขึ้นอยู่กับลูกค้า และด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต โดยทำให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและพยายามอย่างที่สุดในการทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า ในขณะที่ Dixon (2002, p. 90) ให้ความหมายของการเน้นที่ลูกค้า หมายถึง หลักการที่ลูกค้าเป็นเพียงผู้เดียวที่กำหนดความหมายของคำว่าบริการที่ดี เป็นการนำไปสู่การวิเคราะห์ในรายละเอียดว่าใครคือลูกค้า อะไรคือความต้องการ ลักษณะ

พิเศษหรือสิ่งใหม่ ๆ อะไรคือความต้องการของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ลูกค้าให้ความสนใจ ผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นอย่างไรเทียบกับคู่แข่งและทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และทำอย่างไรองค์กรจึงจะรักษาความพึงพอใจของลูกค้าไว้ได้ ส่วนสำนักงานการบริการที่ดีและการวางแผนกลยุทธ์แห่งสคราเมนโต สหรัฐอเมริกา ให้ความหมายของการเน้นที่ลูกค้า หมายถึง การที่องค์กรทำการตัดสินใจและกระทำการหลังจากได้ข้อสรุปถึงผลกระทบที่จะเกิดกับลูกค้า โดยความต้องการของลูกค้าจะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร

จากความหมายของนักวิชาการและหน่วยงานดังกล่าว สรุปได้ว่าการให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อการบริการที่มีการบริการที่ดี หมายถึง ระบบและกระบวนการปฏิบัติงานตามพันธกิจของหน่วยงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีการบริการที่ดี โดยมีเป้าหมายที่เน้นผลการดำเนินการที่ตรงความต้องการหรือเหนือกว่าความคาดหวังและเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นหลัก

Goetsch and David (2001) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อการบริการที่มีการบริการที่ดีลักษณะการดำเนินการ ดังนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และบรรยากาศที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและเป็นส่วนที่แสดงให้ลูกค้าเห็นถึงทุก ๆ สิ่งที่ต้องการดำเนินการ
2. การปรับปรุงการดำเนินการ โดยลูกค้า ซึ่งรวมถึงการยอมรับสิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรปรับปรุงงานของตนให้ตรงตามความต้องการลูกค้า เนื่องจากบุคลากรจะใกล้ชิดกับลูกค้าและมีความเข้าใจคุณค่าที่ลูกค้ายอมรับ รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเสียงสะท้อนจากลูกค้าเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการ
3. เต็มใจที่จะค้นหาและแก้ปัญหาที่เกิดกับลูกค้า องค์กรที่อาศัยการขับเคลื่อนโดยลูกค้าเป็นหลักจะทำงานหนักในการระบุปัญหาและค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิเช่น การนำสิ่งที่ลูกค้าตำหนิมาตรวจสอบและวิเคราะห์ มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ตรวจสอบว่ามีกระบวนการภายในและระบบใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าให้หาหนทางแก้ไข
4. การใช้ข่าวสารจากลูกค้า ด้วยการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าสม่ำเสมอเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุง บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้ทราบดีว่าระดับการบริการที่ดีของลูกค้าแต่ละคนเป็นอย่างไร ข่าวสารจากลูกค้า

จะช่วยให้การพัฒนาตรงตามความคาดหวังที่เป็นจริงมากที่สุด บุคลากรและผู้บริหารจะทราบความต้องการของลูกค้า

5. การรุกเข้าหาลูกค้า การดำเนินการที่ดีสำหรับองค์กรที่เน้นการขับเคลื่อนโดยลูกค้ามีความจำเป็นต้องเข้าหาลูกค้าเพื่อรับข้อมูลป้อนกลับ เพราะจะส่งผลให้ลูกค้าสามารถทำธุรกิจได้ง่ายขึ้น บุคลากรขององค์กรได้ใกล้ชิดและสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า เป็นการแสดงออกถึงความพยายามในการแก้ไขปัญหาตามที่ลูกค้ากำหนด

6. การเพิ่มความสามารถ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากร ด้วยการมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

7. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือกันของกลุ่มภายในองค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การศึกษาแนวทางที่เป็นไปได้และกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการปรับปรุงธุรกิจ วิจัยและพัฒนาเพื่อการลดเวลาในการผลิตที่สูญเสียไป การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันทันที การลงทุนที่เกิดขึ้นจะเน้นไปในทิศทางเพื่อการพัฒนาและนวัตกรรมองค์กรที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้าจะต้องมีคุณลักษณะโดยสรุป คือ (1) มีความน่าเชื่อถือ โดยยึดในเรื่องของการตรงต่อเวลา (2) มีการรับประกัน เป็นการสร้างความน่าไว้วางใจและความประทับใจให้กับลูกค้า (3) มีความเป็นจริงที่สัมผัสได้ โดยองค์กรให้ความสนใจกับรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ที่ได้จากการกระทำ (4) มีความจริงใจกับลูกค้า โดยองค์กรให้ความสนใจกับความเป็นจริงของลูกค้า และ (5) มีความรับผิดชอบ มีความสนใจกับความต้องการของลูกค้าอย่างเต็มที่ (Goetsch & David, 2001, p. 49; Whitely, 1991, pp. 221-225) โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ Goetsch and David (2001, p. 49) ได้เสนอไว้ว่าจำเป็นต้องมีปัจจัยของการจัดการต่อไปนี้ คือ การสนับสนุนจากภายในองค์กร การใช้ความรู้ การวัดประเมินประสิทธิภาพ การสื่อสารชี้แจงและการทำความเข้าใจทั้งกับลูกค้าและบุคลากร

Schauerman, Manno and Peashy (1994, pp. 244-245) เสนอแนวคิดในการให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อการบริการที่มีการบริการที่ดี ดังนี้ (1) บุคลากรขององค์กรทุกคนพึงระลึกเสมอว่าลูกค้าคือ ผู้ที่รับสินค้าหรือบริการขององค์กร เป็นผู้ซึ่งต้องการการบริการที่ดีและองค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจให้ (2) มีความเข้าใจในความ-ต้องการการบริการที่ดีของลูกค้า องค์กรต้องสร้างและรักษาไว้ให้ได้ด้วยกลไกการใช้

ข้อมูลป้อนกลับ (3) รักษาความคงที่ของความสัมพันธ์กับลูกค้า ในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุด และ (4) ผู้บริหารองค์กรต้องทำหน้าที่แปลงความต้องการของลูกค้า ไปเป็นภาษาขององค์กร และไปสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่และกระบวนการ ซึ่งบุคลากรภายในองค์กรจะทำหน้าที่ปรับปรุงกระบวนการที่ต้องการให้ตรงตามความต้องการการบริการที่ดีของลูกค้า สอดคล้องกับ Omachonu and Ross (1995, pp. 117-124) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเน้นที่ลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า เป็นสิ่งที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าประกอบกับความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและองค์ประกอบหลักของการบริการที่ดีเป็นกลไกในการต่อสู้ในการตลาดขององค์กร โดยมีตัวชี้วัดหลักที่ทำให้ทราบความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ (1) มาตรฐานการบริการ ถูกกำหนดมาจากการต้องการของลูกค้า (2) การทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าในประเด็นด้านความละเอียดและความทั่วถึง ชนิดของลูกค้า และลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ลูกค้าต้องการ (3) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง (4) การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเชิงกลยุทธ์สำหรับบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง (5) ให้ความสนใจกับการจ้าง การอบรม ทักษะ และ ศีลธรรมของบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง (6) ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับสูงเป็นรางวัลจากลูกค้า (7) ระบบการให้บริการลูกค้าในเชิงรุก (8) การจัดการเชิงรุกในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (9) การรับฟังเสียงสะท้อนทั้งหมด เช่น จากการสำรวจ การติดตามหลังการขายหรือการบริการ คำคำนิ การเปลี่ยนลูกค้า และรับฟังจากบุคลากร (10) ความต้องการการบริการที่ดีในส่วนของการตลาด และ (11) ความมุ่งมั่นที่มีต่อลูกค้าความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ

ในทำนองเดียวกัน Stamatis (1996, pp. 158-163) ได้เสนอแนวคิดการให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อการบริการที่มีการบริการที่ดีในลักษณะการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าในงานบริการ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. มีการกำหนดวิธีการระบุประเภทของลูกค้าอย่างชัดเจน
2. ทำความเข้าใจและหาข้อมูลระดับความคาดหวังของลูกค้าเกี่ยวกับการบริการที่ดีของการบริการที่ได้รับ
3. ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการบริการที่ดีของการบริการแก่ลูกค้า

4. กำหนดวิธีการหรือแนวทางในการวัดประเมินวัฏจักร จากการรับข้อมูล ความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีลักษณะการเน้นในเรื่อง (1) ความคิดเห็นของลูกค้าต่อ องค์การ การบริการ และคู่แข่ง (2) การวัดและการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ (3) นำจุดแข็งที่สุดขององค์การมาเป็นความแตกต่างในการตลาด (4) นำจุดอ่อนมาเป็น โอกาส ในการพัฒนา (5) พัฒนาเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนทราบในสิ่งที่ ปฏิบัติ (6) ทำการทดลองในเรื่องความมุ่งมั่นในการบริการที่ดีขององค์การและในตัวลูกค้า สอดคล้อง กับ George and Weimerskirch (1998, pp. 135-143) ที่เสนอแนวคิดการเน้น ที่ลูกค้าในลักษณะการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการปรับปรุงกระบวนการ ได้แก่ ดำเนินการติดต่อกับลูกค้าต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้ มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ใช้วิธีการหลากหลายวิธี ในการติดต่อกับลูกค้า สร้างกระบวนการที่เป็นระบบปกติในการรับฟังและ สนองตอบต่อสิ่งที่ลูกค้าให้ความสนใจ กำหนดวิธีการแปลงความต้องการของลูกค้าไปสู่ การออกแบบ ผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องการ สร้างความมั่นใจในกระบวนการออกแบบ และการผลิต กำหนดวิธีการปรับปรุงกระบวนการออกแบบและการผลิต สร้างความชัดเจน ในความคาดหวังของลูกค้า กำหนดวิธีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เชื่อมโยงการวัด ประเมินภายในเข้ากับความต้องการของลูกค้า

ส่วน Besterfield (1999, pp. 47-70) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาเพื่อปรับปรุง การบริการที่ดีที่เน้นลูกค้าโดยมุ่งประเด็นการสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้าโดยใช้แนวทาง สำคัญ ได้แก่

1. การทำความเข้าใจในหลักการ ความสำคัญ และแนวทางการดำเนินการของ ความพึงพอใจของลูกค้า
2. การกำหนดกลุ่มของลูกค้าให้ชัดเจนทั้งลูกค้าภายในและภายนอก และ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ
3. การสร้างความเข้าใจให้กับลูกค้าเกี่ยวกับการบริการที่ดีขององค์การ ในเรื่อง ประสิทธิภาพ ลักษณะเฉพาะของสินค้า การให้บริการ การรับประกันการบริการที่ดี ราคา และชื่อเสียงขององค์การ
4. การได้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า ในเรื่อง

- 4.1 การค้นหาว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ
- 4.2 การจัดอันดับก่อนหลังของความสัมพันธ์กับสิ่งที่จะปรับปรุงในด้าน
การบริการที่ดี
- 4.3 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพกับคู่แข่ง
- 4.4 การกำหนดความต้องการของลูกค้า
- 4.5 การหาความเป็นไปได้ในการปรับปรุง
5. การใช้การกำหนดจากลูกค้าให้เป็นประโยชน์ โดยดำเนินการ
 - 5.1 ค้นหาข้อมูลจากประสบการณ์ของลูกค้าในลักษณะเป็นข้อมูลป้อนกลับ
ทั้งด้านบวกและลบ และดำเนินการกับข้อมูลนั้นทันที
 - 5.2 พัฒนาระบบการสำหรับการแก้ไขปัญหาข้อตำหนิ รวมทั้งการมอบ
อำนาจให้กับบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าเป็นประจำให้สามารถดำเนินการได้ในระดับ
หนึ่ง
 - 5.3 วิเคราะห์ข้อตำหนิ ซึ่งบางครั้งข้อตำหนิเหล่านั้นอาจไม่เหมาะสมกับ
การดำเนินการขององค์กรเสมอไป
 - 5.4 ดำเนินการเพื่อระบุกระบวนการและวัสดุที่มีความแปรปรวนต่อการผลิต
และกำจัดปัญหาหลักที่ทำให้กระบวนการไม่ถูกต้องออกไป
 - 5.5 เมื่อได้รับข้อมูลกลับมาผู้บริหารควรติดต่อกับลูกค้าและพยายามแก้ไข
ปัญหาที่ลูกค้าให้ความสนใจนั้น
 - 5.6 เริ่มต้นการสร้างตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าและช่วยติดตามตรวจสอบ
อย่างต่อเนื่อง
 - 5.7 สื่อสารข่าวสารการดำเนินการรวมทั้งแนวทางการแก้ไขที่ได้ดำเนินการทั้งหมด
ให้บุคลากรทั้งหมดในองค์กรได้ทราบทั่วกัน
 - 5.8 จัดทำสรุปรายงานการดำเนินการประจำเดือนให้คณะกรรมการบริหารระบบ
การบริการที่ต้องคัดการและทีมงานปรับปรุงกระบวนการได้ทราบและประเมินผล
 - 5.9 กำหนดความคาดหวังในความต้องการของลูกค้าไว้ล่วงหน้าดีกว่า
การดำเนินการหลังจากมีการกำหนดจากลูกค้า

6. การพยายามรักษาลูกค้าเอาไว้ นอกจากเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ายังเป็นการทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันต่อผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีการบริการที่ดีขององค์กร หากเป็นบุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรจะส่งผลต่อการรักษาลูกค้าไว้กับองค์กรในระดับสูง

แนวคิดดังกล่าวคล้ายกับ Burrill and Ledolter (1999, pp. 74-80) ที่เสนอแนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้าขององค์กรจะมีการดำเนินการ ดังนี้ (1) องค์กรต้องมีการเตรียมการ-โดยกำหนดนโยบาย วิธีการ ขั้นตอน และการสั่งการสำหรับรองรับลูกค้าที่มีอย่างหลากหลาย (2) กำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า (3) สร้างทัศนคติที่ดีกับบุคลากรในการผลิตหรือบริการที่มีการบริการที่ดีไปสู่ลูกค้า (4) จัดสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งเอื้อต่อการรับรางวัลการบริการที่ดีทั้งจากภายในและภายนอก (5) การจัดกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตลอดจนการสร้างความเข้าใจในกระบวนการผลิตและความรับผิดชอบในการผลิตผลิตภัณฑ์ และ (6) มีการวางแผนและควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การให้การศึกษาและฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากร รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและวัสดุที่จำเป็น สอดคล้องกับ Goetsch and David (2001, pp. 41-49) ที่ได้เสนอแนวทางการดำเนินการขององค์กรเพื่อการเน้นที่ลูกค้าในลักษณะการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีประเด็นที่องค์กรควรดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารและบุคลากรต้องทำความเข้าใจในหลักการที่ว่า การบริการที่ดีถูกขับเคลื่อนโดยลูกค้า ลูกค้ามีอำนาจสูงสุดในองค์กร ลูกค้าที่ให้ความเชื่อถือองค์กรมาเป็นเวลานานเป็นลูกค้าที่มีความสำคัญมากที่สุด การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าทำได้โดยการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีการบริการที่ดีสูง

2. การกำหนดความต้องการของลูกค้า เป้าหมายประการสำคัญคือการทำให้ตรงหรือ สูงกว่าความคาดหวังของลูกค้า การกำหนดความต้องการของลูกค้าสามารถทำได้ด้วยขั้นตอนดังนี้

2.1 คาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

2.2 จัดทำแผนเพื่อการสำรวจข้อมูลความต้องการของลูกค้า

2.3 ทำการสำรวจข้อมูลความต้องการของลูกค้า

2.4 วิเคราะห์เพื่อหาผลลัพธ์

2.5 ตรวจสอบความถูกต้องของผลสรุปที่ได้

2.6 การนำไปปฏิบัติ

3. การสื่อสารกับลูกค้า การติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นวิธีการหนึ่งที่มีประโยชน์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก และเป็นการทำให้ทราบการดำเนินการต่าง ๆ ของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ส่งผลตามมา 3 ประการ ได้แก่

3.1 การยกระดับของผลิตภัณฑ์

3.2 การปรับปรุงการผลิตหรือการบริการ

3.3 การปรับปรุงการบริการที่ดีภายในองค์กร

4. ดำเนินการตามกระบวนการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เช่น การระบุกลุ่มลูกค้า การกำหนดรายละเอียดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่เสนอให้กับลูกค้า การหาระดับความพึงพอใจของลูกค้า การนำผลป้อนกลับมาปรับปรุงกระบวนการ เป็นต้น

5. การรักษาลูกค้าให้คงอยู่ การดำเนินการเพื่อรักษาลูกค้าให้คงอยู่นั้นเป็นเรื่องสำคัญ ด้วยกระบวนการของการทำให้ลูกค้าเป็นเสมือนหุ้นส่วนขององค์กร มีการดำเนินการในเชิงรุกแทนการรอให้ลูกค้าเป็นผู้แจ้งข้อมูลกลับมา มีการจัดเก็บข้อตำหนิตั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

6. การดำเนินการเพื่อการเน้นที่ลูกค้า โดยใช้กระบวนการตามแนวคิดของ

Goetsch and David (2001, p. 48)

ขณะที่ Gryna (2001, pp. 608-617) ได้เสนอแนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้า ดังนี้ (1) มีการวางแผนกลยุทธ์การบริการที่ดีโดยการจัดเก็บสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า เพื่อเป็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงตามความต้องการ (2) ทำการวิจัยตลาดเพื่อศึกษาความต้องการของลูกค้าและติดตามข่าวสารที่เกิดขึ้น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน วิเคราะห์ลูกค้าที่ยังคงอยู่และมีความผูกพันกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เพื่อการรักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่และ

สร้างความผูกพันให้กับลูกค้า (3) การเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ที่มีต่อลูกค้า การตอบคำถามลูกค้า การรับฟังและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น (4) นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีการบริการที่ดีขององค์กร เพื่อเป็นการสนองความต้องการของลูกค้า (5) เพิ่มความมุ่งมั่นในลูกค้าไปยังขั้นตอนต่อไปในกระบวนการขาย (6) ประเมินความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และแปลงความต้องการนี้ไปสู่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ (7) ประเมินสถานการณ์ขององค์กรในตลาดเป็นระยะ ๆ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (8) หาสิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อองค์กร และ (9) ทำความเข้าใจและวิเคราะห์ผลกระทบในการจัดการกับการดำเนินของลูกค้า

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาคำประกอบการให้ความสำคัญกับลูกค้า เพื่อการบริการที่ดี ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 11 สาระได้แก่

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และบรรยากาศที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. การปรับปรุงการดำเนินการมาจากลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การใช้ข่าวสารที่ได้มาปรับปรุงการบริการที่ดี
3. การยอมรับสิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรปรับปรุงงานของตนให้ตรงตามความต้องการลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. รับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการบริการ
5. ค้นหาและแก้ปัญหาที่เกิดกับลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตรวจสอบว่ามีกระบวนการและระบบใดที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้แก้ไข
6. การเพิ่มความสามารถ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากร
7. การลงทุนที่เน้นไปในทิศทางเพื่อการพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อบริการลูกค้า
8. สร้างความสัมพันธ์และสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
9. กำหนดวิธีการวัดประเมินความพึงพอใจของลูกค้า
10. การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรให้กับบุคลากรที่ต้องใกล้ชิดกับลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

11. เน้นความร่วมมือของบุคลากร เพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า

ด้านที่ 4 ด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาระบบการบริการที่ดีให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องให้มีความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากรด้วยการจัดอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมกับบุคลากรทั้งหมดขององค์กร (Ishikawa, 1985, p. 13) กล่าวคือการบริการที่ดีเริ่มต้นด้วยการศึกษาและสิ้นสุดด้วยการศึกษา การจัดการการบริการที่ดีนั้น ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับปรุงการบริการที่ดีและการเพิ่มผลผลิต (Omachonu & Ross, 1995, p. 79) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานประการหนึ่งของการพัฒนาการบริการที่ดีในองค์กร (Goetsch & David, 2001, p. 102) ผลที่ได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพิ่มทักษะและความชำนาญเพื่อการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่มีการบริการที่ดี แม้จะต้องใช้เงินลงทุนและเวลามากแต่ผลที่ได้จะมีความคุ้มค่าเพราะจะทำให้ห้้องการลดค่าใช้จ่ายกับสิ่งที่ไม่มีการบริการที่ดีและลดความสูญเสียต่าง ๆ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541, หน้า 40) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการที่ดี เป็นกลยุทธ์หลักของการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาวัฒนธรรมการบริการที่ดี (สมาน อัสวภูมิ, 2542, หน้า 134)

Pace, Smith, and Mills (1991, pp. 6-7) ให้ความหมายความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การบูรณาการในบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาองค์กร ในการเพิ่มผลผลิต การบริการที่ดี โอกาส และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แตกต่างจากที่ Wright and Noe (1996, pp. 145-146) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง กิจกรรมการจัดการที่สัมพันธ์ในการลงทุนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในเรื่อง การเรียนรู้ของบุคลากร การประเมินสมรรถนะ การฝึกอบรม และการพัฒนา และการหาระดับที่เหมาะสมรวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทน



ในขณะที่ Goetsch and David (2001, p. 102) ให้แนวคิดว่าด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ การอธิบายความหมายในเชิงการจัดการบริการที่ดีจึงหมายถึง การจัดทำให้เป็นระบบของการดำเนินการที่เป็นลำดับกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ และแรงจูงใจ เฉพาะเป็นรายบุคคล การฝึกอบรมเป็นส่วนที่ถูกแยกย่อยออกมาจากการศึกษาด้วยคุณลักษณะเชิงการปฏิบัติการ ลักษณะเฉพาะทาง และการทำให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับงานเฉพาะที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติ การฝึกอบรมเป็นส่วนย่อยของการศึกษาซึ่งประกอบด้วยปรัชญา ทฤษฎีที่เข้มข้นกว่าการฝึกอบรม แต่มีการปฏิบัติการที่น้อยกว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษา และการฝึกอบรมที่เหมือนกันคือเป็นการเรียนรู้ หน่วยงานรางวัลการบริการที่ดีแห่งชาติมัลคัม บัลดริจ (Malcome Baldrige National Quality Award) ให้ความหมายของด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การจัดระบบงาน การเรียนรู้ของบุคลากร ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กรเอื้ออำนวยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อปรับปรุงให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรรวมถึงความพยายามขององค์กรในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

สรุปได้ว่าด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการในการวางแผนและจัดกิจกรรมการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ การปฏิบัติ และการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ด้วยวิธีการฝึกอบรม การศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง และนำผลจากการพัฒนาไปปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน วิชาชีพ และองค์กร

Jones and Mathias (1994, pp. 125-126) ได้เสนอแนวคิดการความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นการลงทุนในการฝึกอบรม การบริการที่ระดับสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมการบริการที่ดีในสถานศึกษา ภายใต้บริบทนี้หลักการพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม คือ (1) การ-

ฝึกอบรมเป็นส่วนประกอบที่บูรณาการของการบริการที่ดีการจัดการ (2) การฝึกอบรม เป็นสิ่งที่นำไปสู่การปรับปรุงและการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและในระดับองค์กร (3) การฝึกอบรมต้องถูกกำหนดตามความต้องการขององค์กร (4) การฝึกอบรมจัดขึ้นใน รูปแบบที่หลากหลาย และ (5) การประเมินคุณค่าการฝึกอบรม ต้องครอบคลุมประเด็น ต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินคุณค่าของการจัดการและการวางแผน ทักษะการเก็บรวบรวม ข่าวสาร การวิเคราะห์งาน ทักษะส่วนบุคคล การทบทวนทักษะ การกำหนดเป้าหมาย และการเขียนรายงานการพัฒนาระบบการบริการที่ดีให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็น ต้องให้ความรู้ความเข้าใจด้านการบริการที่ดีกับบุคลากร ด้วยการจัดอบรมในหลักสูตร ที่เหมาะสมกับบุคลากรทั้งหมดขององค์กร (Ishikawa, 1985, p. 13) กล่าวคือ การบริการ ที่ดีเริ่มต้นด้วยการศึกษาและสิ้นสุดด้วยการศึกษา การจัดการการบริการที่ดี ปัจจัยด้าน ทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับปรุงการบริการที่ดีและการเพิ่ม ผลผลิต (Omachonu & Ross, 1995, p. 79) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานประการหนึ่งของการ- พัฒนาการบริการที่ดีในองค์กร (Goetsch & David, 2001, p. 102) ผลที่ได้จากการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพิ่มทักษะและความชำนาญ เพื่อการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่มีการบริการที่ดี แม้จะต้องใช้เงินลงทุนและ เวลาอย่างมากแต่ผลที่ได้จะมีความคุ้มค่าเพราะจะทำให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายกับสิ่งที่ไม่มี การบริการที่ดีและลดความสูญเสียต่าง ๆ (วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2541, หน้า 40) การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการ บริการที่ดี เป็นกลยุทธ์หลักของการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาวัฒนธรรมการบริการ ที่ดี (สมาน อัสวภูมิ, 2542, หน้า 134)

Williams (1998, p. 145) เสนอแนวทางในความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการ- ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดความต้องการในการฝึกอบรม ให้คำอธิบาย ถึงความจำเป็นของความต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มเติม จัดลำดับของเนื้อหาการฝึกอบรม ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนโอกาสในการฝึกปฏิบัติด้วยการใช้ข้อมูลป้อนกลับ กำหนด เวลาที่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ในงานที่มีความซับซ้อน ตรวจสอบตามข้อเท็จจริงว่า

การฝึกอบรมประสบความสำเร็จเพียงใด และสนับสนุนการประยุกต์ทักษะในการปฏิบัติงาน

Omachonu and Ross (1995, pp. 79-89) ได้เสนอแนวคิดในความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปรับปรุงการบริการที่ดีมุ่งประเด็นไปที่การดำเนินการในระบบต่าง ๆ ขององค์กร ขึ้นอยู่กับบุคลากร การที่ระบบจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพล้วนมาจากบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่ดี

2. การจัดองค์การเพื่อการมีส่วนร่วม โดยการจัดองค์การและการบริหารในลักษณะกลุ่มขนาดเล็กและเป็นทีมงาน การลดความทับซ้อน การเปลี่ยนวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงานตามสายงาน มีการปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจสำหรับการปรับปรุง การเพิ่มผลผลิต และการบริการที่ดี

3. จัดการฝึกอบรมและการพัฒนา การเพิ่มการมีส่วนร่วมหมายถึงการมีความรับผิดชอบของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อยกระดับทักษะของบุคลากร การฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

3.1 การเสริมความเข้มแข็งของระบบการบริการที่ดีและการทำให้เกิดทักษะพื้นฐาน

3.2 ตามความต้องการของทักษะในงาน

3.3 ความรู้เกี่ยวกับหลักการของการจัดการการบริการที่ดี นอกจากนี้ยังอาจจัดอบรมเพิ่มเติมให้ครอบคลุมหัวข้อ เทคนิคการแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การควบคุมกระบวนการเชิงสถิติ การประเมินการบริการที่ดี การรับรู้เรื่องการบริการที่ดี การจัดการกระบวนการและการป้องกันของเสีย การสร้างทีมงานและการอบรมวัฏจักรการบริการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

4. การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อความเหมาะสมกับงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมการบริการที่ดีขององค์กรต้องมีความสามารถที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจใช้หลักการการมีส่วนร่วมโดยการประเมินและคัดเลือกตนเอง กระบวนการคัดเลือกนี้จัดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการบริการที่ดีแนวทางหนึ่ง

5. การประเมินประสิทธิภาพ จัดเป็นเครื่องมือในการช่วยวินิจฉัยและการทบทวนกระบวนการ เพื่อเป็นการพัฒนารายบุคคล ทีมงาน และองค์กร การประเมินนี้ยังมีส่วนช่วยในการหาระดับของการให้รางวัล การทดสอบความเที่ยงตรง การพัฒนาอาชีพ การปรับปรุงการสื่อสาร และช่วยสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจในหน้าที่ของงาน

6. การจัดระบบการตอบแทนที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก

6.1 ประสิทธิภาพ

6.2 ความรับผิดชอบ

6.3 การพัฒนาตนเอง การศึกษาและการฝึกอบรม

6.4 การทำงานเป็นทีม

Bounds, Dobbins, and Fowler (1995, pp. 310-343) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการจัดการบริการที่มีบริการที่ดีมีกระบวนการดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์ขององค์กรในการปรับปรุงทักษะและความรู้ของบุคลากร สิ่งสำคัญคือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานโดยมีทักษะต่าง ๆ ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร และมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการพัฒนา ได้แก่ โลกาภิวัตน์ คู่แข่งทางธุรกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แนวโน้มตลาดแรงงาน และความต้องการทางกฎหมาย ข้อสำคัญอีกประการคือ การจัดการการบริการที่ดีขององค์กรต้องการพัฒนาที่ยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ

2. การจัดบุคลากรที่เหมาะสมกับงานให้กับหน่วยงาน

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา เป้าหมายของการฝึกอบรมคือการปรับปรุงความสามารถของบุคลากรเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ส่วนการพัฒนาเป็นการมีส่วนร่วมในการรับการศึกษาของบุคลากร เป็นการช่วยจัดเตรียมความรู้ไว้สำหรับงานในอนาคตขององค์กร

4. การประเมินประสิทธิภาพ เป็นการประเมินความสามารถและความสำเร็จของบุคลากรกับมาตรฐานหรือความคาดหวัง และเป็นการทำให้รู้ถึงประสิทธิภาพที่ดีและ

การดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาประสิทธิภาพที่ด้อย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทีมงาน การปรับปรุงกระบวนการ และความพึงพอใจของลูกค้า

5. การตอบสนอง การให้รางวัล และการยกย่อง การตอบสนองที่เหมาะสมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้ตรงตามข้อกำหนดการกำหนด และเมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพิเศษองค์การต้องมีการยกย่องและการให้รางวัล ซึ่งในการจัดการการบริการที่ดีแล้วจะใช้เมื่อสามารถวัดประเมินบุคลากรได้ว่าการปรับปรุงการบริการที่ดีและสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

Stamatis (1996, pp. 124-136) ได้กล่าวถึงความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพด้านการบริการที่มีการบริการที่ดี ได้แก่ การศึกษา และการฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเรียนรู้เพื่อให้ได้ความรู้ในสิ่งที่จำเป็นจะนำไปใช้ในในงานของตน และบุคลากรทุกคนควรได้รับการศึกษาหลักการของการจัดการบริการที่ดีและบทบาทหน้าที่ในระบบ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. วางแผนการศึกษา เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความต้องการหรือความเหมาะสมกับการเรียนรู้ไม่เหมือนกันตามความรับผิดชอบของแต่ละคนหรือกลุ่ม การวางแผนจะเป็นการได้ข้อมูลความต้องการในเนื้อหาหรือโปรแกรมที่จำเป็นจัดการศึกษา
2. กำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมกับหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาและวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งาน โดยมีการจัดโปรแกรมให้กับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ
3. คัดเลือกหน่วยงานหรือตัวบุคคลที่เหมาะสมเป็นผู้ให้การฝึกอบรม
4. ทบทวนโปรแกรมเพื่อให้เกิดโอกาสในการฝึกอบรมที่เหมาะสม
5. จัดเตรียมการสนับสนุนวัสดุคิขที่จำเป็นในการฝึกอบรม
6. จัดทำตารางที่เป็นทางการสำหรับขั้นตอนกลยุทธ์ในการฝึกอบรม
7. แผนการศึกษาหรือการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะถูกกำหนดและถูกปรับปรุงในลักษณะการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

Freed and Klugman (1997, pp. 68-69) เสนอแนวทางความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการจัดการการบริการที่ดี โดยมีแนวทางดำเนินการ 3 แนวทาง ได้แก่

1.1 การให้การศึกษากับทุก ๆ คน เพื่อให้ทุกคนสามารถพูดภาษาเดียวกันก่อนการเริ่มพัฒนาระบบการบริการที่ดี

12. การให้การฝึกอบรมแบบทันเวลา (just-in-time training) ใช้เมื่อผู้นำทีมงานต้องการสอนงานให้กับบุคลากรในทีม

1.3 ให้การศึกษาในขอบเขตที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่จะพัฒนา เมื่อสิ้นสุดการเรียนรู้จึงเริ่มการพัฒนางานนั้น

2. การพัฒนาบุคลากรในทักษะที่มีความต้องการและเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้งาน

3. การใช้ที่ปรึกษาในการให้การศึกษากับสมาชิกและมีการบูรณาการงานที่จะพัฒนาในภายหลัง

4. ความรู้และทักษะที่ต้องการให้เรียนรู้ ได้แก่ แนะนำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือและการจัดเก็บข้อมูล การพัฒนาเพื่อการสนับสนุน การพัฒนาผู้นำทีมงาน การบริการลูกค้า และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นไปยังการปรับปรุงการบริการที่ดีในทุกหัวข้อของการฝึกอบรม

George and Weimerskirch (1998, pp. 87-96) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการการฝึกอบรม โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่มีอยู่ของบุคลากรแต่ละคนและทักษะที่ต้องการเพิ่มเติมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ปรับปรุงการบริการที่ดีและประสิทธิภาพในการดำเนินการ รวมทั้งความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นรายบุคคล เพื่อการวิเคราะห์และสรุปเป็นความต้องการในการฝึกอบรม

2. การกำหนดความเหมาะสมของตัวบุคคลกับเนื้อหาที่ฝึกอบรม

3. ดำเนินการฝึกอบรม

4. ประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมและขอบเขตของเนื้อหา

Oakland (2000, pp. 234-236) ได้เสนอแนวคิดของความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงการบริการ

ที่ดี มีความมุ่งมั่นและการวางแผนที่เป็นระบบในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การบริการที่ดีนั้นจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมการฝึกอบรมมีลักษณะเป็นวัฏจักรการอบรมของการปรับปรุง ดังนี้

1. สร้างความมั่นใจว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการบริการที่ดี โดยการกำหนดนโยบายจะต้องมีความสัมพันธ์กับการบริการที่ดี และมีหลักการรวมทั้งเป้าหมายที่กำหนดกรอบงานตลอดจนแผนของกิจกรรมการฝึกอบรมไว้ด้วย นโยบายดังกล่าวควรมีการสื่อสารให้ทราบทั่วกัน

2. การฝึกอบรมการบริการที่ดีจะต้องถูกกำหนดเป็นความรับผิดชอบ และภาระหน้าที่ของผู้ให้บริการที่ดี

3. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อ การ ขอบเขตที่ส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในแผน

4. การริเริ่มจัดตั้งฝ่ายฝึกอบรม เพื่อเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดเตรียมแผนการฝึกอบรมและการประสานงานระหว่างผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความต้องการให้มีการฝึกอบรมกับบุคลากรในฝ่าย

5. มีการกำหนดความต้องการการฝึกอบรมด้านการบริการที่ดี เพื่อจัดทำข้อมูลความต้องการการฝึกอบรมประกอบด้วย ตัวบุคคล ความสามารถที่ต้องการ ระยะเวลา ผลที่คาดว่าจะได้รับ ความจำเป็นเร่งด่วน และทรัพยากรต่าง ๆ

6. การจัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมและวัสดุสำหรับการฝึกอบรม โดยโปรแกรมประกอบด้วย วัตถุประสงค์ รายละเอียดเนื้อหาการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และผู้รับผิดชอบ

7. การดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงการติดตามตรวจสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมถึงความก้าวหน้าและพัฒนาการระหว่างการฝึกอบรม

8. การประเมินผลลัพธ์ ผู้บริหารแต่ละฝ่ายควรมีการประเมินผลการปฏิบัติการของบุคลากรภายหลังจากการฝึกอบรมและนำมาปฏิบัติ เพื่อประเมินว่าเกิดผลที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงานหรือไม่

9. การทบทวนประสิทธิผลของการฝึกอบรม ผู้บริหารองค์การต้องมีการนำผลการประเมินที่ได้มาพิจารณาเปรียบเทียบกับนโยบายการบริการที่ดี และวัตถุประสงค์การฝึกอบรมด้านการบริการที่ดี เพื่อทบทวนและปรับแนวทางการจัดทำแผนหรือโปรแกรมการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นอีกภายหลัง

Goetsch and David (2001, pp. 103-104) กล่าวถึงความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก บุคลากรที่มีอยู่ยังด้อยการบริการที่ดี การแข่งขันที่มีมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและต่อเนื่อง ปัญหาจากการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงถิ่นฐาน โดยผลประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผลักดันที่มีความผิดพลาดลดลง และเป็นการเพิ่มผลผลิต เกิดการปรับปรุงการบริการที่ดี ลดอัตราการเปลี่ยนบุคลากรและลดต้นทุนด้านบุคลากร ปรับปรุงความปลอดภัยและสุขอนามัย ทำให้อุบัติเหตุลดลง ส่งผลให้ลดต้นทุนในการประกันภัย ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในตัวบุคลากร เกิดการเปลี่ยนแปลงในการตอบสนองที่ดีกว่าเดิม ปรับปรุงการสื่อสาร และสร้างทีมงานที่ดีกว่า บุคลากรมีความสัมพันธ์กันมากขึ้น และได้เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการที่ดีในองค์กร ดังนี้

1. มีการประเมินความต้องการในการพัฒนา ผู้บริหารจะต้องมีการประเมินถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยผู้บริหารองค์การต้องทราบ 2 ประการ คือ ประการแรกในขณะนี้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในระดับใด ประการที่ 2 ระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติด้านใดที่บุคลากรขององค์การต้องการ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการระบุถึงรายละเอียดของสิ่งที่ต้องการให้เรียนรู้ และเป็นการแปลงให้อยู่ในรูปของพฤติกรรม กล่าวคือ ระบุสิ่งที่บุคลากรจะได้รับหรือมีการพัฒนาในด้านใดที่ชัดเจนมากขึ้น

3. การจัดเตรียมในการฝึกอบรมหรือการศึกษา โดยสามารถจัดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

3.1 การจัดเองในองค์กร

3.2 การจัดโดยหน่วยงานภายนอกองค์กร

3.3 การจัดโดยแนวทางของหุ้นส่วนระหว่างองค์กรกับองค์กรการศึกษา

4. การประเมินผลการพัฒนา นอกเหนือจากในภาพรวมของการพัฒนาคือการฝึกอบรมหรือการศึกษาจัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่แล้ว ผู้บริหารองค์กรต้องทราบเพิ่มเติมหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรแล้วใน 3 ประเด็น คือ

- 4.1 การฝึกอบรมหรือการศึกษาที่จัดให้นั้นมีความเหมาะสมหรือไม่
- 4.2 บุคลากรขององค์กรได้เข้ารับการพัฒนาหรือไม่
- 4.3 หลังการพัฒนาส่งผลทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานหรือไม่

5. ผู้นำเสมือนเป็นวิทยากรที่ดี คุณลักษณะ ความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถของภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ทักษะในวิชาชีพของผู้นำ เป็นตัวอย่างของความรู้ที่ผู้นำสามารถนำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากร

6. หลักสูตรของการฝึกอบรมหรือการศึกษาด้านการบริการที่ดีให้กับผู้นำ โดยผู้นำต้องมีการเตรียมการและการดำเนินการเพื่อการฝึกอบรมหรือการศึกษาด้านการบริการที่ดี ในประเด็น

- 6.1 การวางแผนการบริการที่ดี
- 6.2 การควบคุมการบริการที่ดี
- 6.3 การปรับปรุงการบริการที่ดี

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาองค์ประกอบความรู้ความเข้าใจในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 12 สาระ ได้แก่

1. มีการวางแผนการฝึกอบรมและการศึกษาตามความเหมาะสม และมีความต่อเนื่อง
2. วิธีการกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมหรือการศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วม
3. มีการสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. โปรแกรมการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน
5. มีระบบการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรและหลักสูตรทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมและการศึกษา

6. จัดระบบการสร้างความเข้มแข็งใจตามความเหมาะสมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ
7. จัดโปรแกรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะทางด้านการจัดการการบริการที่ดีที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ
8. มีนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมและการศึกษาที่ชัดเจน
9. รูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาที่หลากหลาย
10. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริการที่ดี
11. การสร้างสถานการณ์ในการทำงานให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาซึ่งกัน และกันอยู่ตลอดเวลา โดยปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการ ช่วยเหลือ และพัฒนาผู้อื่นสามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานและสามารถใช้สัมพันธภาพนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
12. สามารถใช้เครือข่ายในการหาข้อมูล หรือเพื่อรับข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการทำงานใช้เครือข่ายที่มีอยู่ในการประชาสัมพันธ์ภาพพจน์ของ องค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว

ด้านที่ 5 ด้านการทำงานเป็นทีม

การทำงานของแต่ละบุคคลจะมีความสามารถเฉพาะตนในการแก้ปัญหาของงาน แต่ในการปฏิบัติงานบางครั้งอาจมีความซับซ้อนเกินกว่าที่บุคคลเพียงคนเดียวจะดำเนินการตามลำพังได้ การทำงานเป็นทีมจึงเป็นการใช้ความรู้ความสามารถจากบุคคลหลาย ๆ คน ร่วมกันแก้ไขปัญหาลงมือให้ลุล่วงไปได้ (Besterfield, 1999, p. 79) คุณลักษณะของการบริการที่ดี จึงต้องขยายการทำงานเป็นทีมไปให้ทั่วทั้งองค์กรรวมทั้งการใช้เพื่อการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาอย่างกว้างขวาง ไม่ใช่จำกัดอยู่เพียงงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรหรือการจัดการเท่านั้น ทีมงานต้องขยายไปยังบุคลากรทั้งฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุน วิชาการ (Sallis, 1993, p. 91) ต้องมีการปลูกฝังให้บุคลากรมีจิตสำนึกและการสร้างบรรยากาศสนับสนุนในการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2541, หน้า 9) การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาในองค์กรในการมีส่วนร่วมใน



การเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ และแนวทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรรับรู้ในงาน

(Freed & Klugman, 1997, p. 97)

นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมคล้ายคลึงกันในหลักการพื้นฐานแต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียด ดังนี้ Bell, McBride, and Wilson (1994, p. 161) ให้ความหมายของทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคล 2 คน หรือมากกว่าที่ทำงานร่วมกันเพื่อมีส่วนช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงการสื่อสารทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน สร้างความไว้วางใจและน้ำใจของความร่วมมือในองค์กร ส่วน Bounds, Dobbins, and Fowler (1995, pp. 100-101) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคลากรขนาดเล็กที่มีการเสริมสร้างทักษะ มีพันธะสัญญาในวัตถุประสงค์ร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางที่เป็นเหตุผลซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของตนเอง ในส่วนทีมงานในการปรับปรุงการบริการที่ดีหรือกระบวนการ หมายถึง ทีมงานที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการ ปรับปรุงการบริการที่ดีของกระบวนการ ลดการสูญเสีย หรือเพิ่มผลิตในกระบวนการ ที่มีการดำเนินการข้ามสายงานกัน

Stamatis (1996, pp. 116-117) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน ด้วยเป้าหมายร่วมกัน ผู้ซึ่งมาพบกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุและแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการ ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเปิดเผยและมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สร้างผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจและการจงใจให้กับองค์กร สอดคล้องกับ Besterfield (1999, p. 78) ที่ให้ความหมายของทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ส่วนการทำงานเป็นทีม เป็นการดำเนินงานที่ให้ผลสะสมที่เพิ่มมากขึ้นของทีม จากการที่สมาชิกแต่ละคนของทีมปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเห็นของตน เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ของกลุ่มประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Goetsch and David, (2001, p. 84) ที่ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มของบุคลากรมาทำงานและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลากรองค์กรตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ปฏิบัติงานตามภารกิจด้วยเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความร่วมมือและประสานงานระหว่างบุคคลในกลุ่มเพิ่มมากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าจะเป็นการสร้างความสามัคคี เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานและค่านิยมส่วนบุคคลจากการทำงานตามความสามารถส่วนบุคคล เป็นการร่วมแรงร่วมใจในการสร้างผลงานที่มีการบริการที่ดีจากกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะการปรับปรุงการบริการที่ดีขององค์กร

Bell, McBride and Wilson (1994, pp. 166-171) ได้กำหนดคุณสมบัติสำหรับ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในองค์กรไว้ดังนี้

1. มีความเข้าใจที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาทีมงานประสิทธิภาพสูง จะต้องมีความเข้าใจในปัญหาที่จะแก้ไขและความเชื่อว่าผลลัพธ์ที่ได้จะมีคุณค่า และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของทีมงานในการบรรลุผล

2. มีโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจน สมาชิกในทีมรับรู้ในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของสมาชิกแต่ละคนในทีมงานที่ถูกกำหนดไว้

3. การคัดเลือกสมาชิกของทีมงาน สมาชิกแต่ละคนต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิคซึ่งเป็นความต้องการที่สำคัญมากในทีมงาน และสัมพันธ์กับความรู้และทักษะของสมาชิกที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคลประกอบกับความสามารถในการทำงานร่วมกัน จะทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4. ความมุ่งมั่นของทีมงาน เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานในการตั้งความคาดหวังในระดับสูง ทำให้ทุกคนช่วยเหลือกันอย่างเต็มศักยภาพ ปัญหาด้านประสิทธิภาพของรายบุคคลจะถูกแก้ไข สมาชิกของทีมนั้นแต่ละคนจะได้รับการยอมรับว่ามีส่วนทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

5. ความร่วมมือของทีมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จและผลลัพธ์ของการดำเนินการ มากกว่าความคาดหวังจากความรู้ในทักษะและความสามารถของสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์ บรรยากาศของความจริงใจ ความไว้วางใจ ความมีน้ำใจ และมีความร่วมมือ ระหว่างสมาชิกของทีมงานเป็นแนวทางการดำเนินการที่นำไปสู่ประสิทธิภาพของทีมงาน

6. มีการกำหนดมาตรฐานที่สูง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีการกำหนดมาตรฐานในระดับสูง และมีความพยายามในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นไปตามนั้น โดยการยอมรับในความมุ่งมั่น แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล สมาชิกในทีมงานแต่ละคนจะมีความพยายามให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดและมีการปรับปรุงโดยขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของทีมโดยรวม

7. การสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีการให้การยกย่องและการให้รางวัลกับทีมงานประสิทธิภาพ

8. ภาวะผู้นำ ผู้นำทีมงานมีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานโดยการกำหนดเป้าหมาย และความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศของทีมงานและความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม

Goetsch and David (2001, p. 86) ได้กล่าวถึงผู้นำในองค์การสมัยใหม่ในฐานะผู้นำทีมจะต้องมีกลยุทธ์ในการทำให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีความชัดเจนในพันธกิจของทีม ทีมจะต้องมีการพบปะในครั้งแรกเพื่อกำหนดพันธกิจร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นหน้าที่ของผู้นำทีมและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม ทุกคน พันธกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษรนี้จะมีส่วนช่วยในการอธิบายเหตุผลความจำเป็นของทีม กำหนดขอบเขตของอำนาจ และเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของทีม

2. มีการระบุประเด็นที่นำไปสู่ความสำเร็จ ทีมจะต้องกำหนดว่าอะไรเป็นส่วนที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ในด้านการบริการที่คือนั้นคำว่าประสบความสำเร็จเป็นการมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกนั้น หมายถึงสมาชิกในทีมจะต้องเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าก่อนที่จะกำหนดประเด็นที่นำไปสู่ความสำเร็จ

3. ศูนย์กลางอยู่ที่การกระทำ ในทุกประเด็นแห่งความสำเร็จ ทีมจะต้องจัดทำแผนที่กำหนดชัดเจนว่าอะไรเป็นการกระทำที่ทำให้ประเด็นนั้น ๆ นำพึงพอใจ กรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ

4. ดำเนินการตามกฎพื้นฐาน ทีมต้องการการตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร ผู้นำทีมจะต้องทำงานในการหาความตกลงร่วมกันภายในทีมในประเด็นต่าง ๆ เช่น

การเรียกประชุมเมื่อมีความจำเป็น มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมาร่วมประชุมและมีการเตรียมตัวอย่างดี เป็นต้น

5. มีการใช้ข่าวสารร่วม ข่าวสารจะต้องมีการใช้ร่วมกันได้โดยอิสระทั้งภายในและภายนอกทีม เนื่องจากการสื่อสารที่ดีเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของระบบการบริการที่ดี

6. การสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีกันในทีม

Bounds, Dobbins, and Fowler (1995, p. 103) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องดำเนินการภายใต้หลักการของการจัดการ ดังนี้

1. การจัดการเกี่ยวข้องกับกระบวนการไม่ใช่งาน แทนการเน้นในหน้าที่หรือแผนงาน องค์การควรระบุกระบวนการหลักเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลสำเร็จ และมีการกำหนดเป้าหมายประสิทธิภาพสำหรับกระบวนการเหล่านี้

2. การจัดการในองค์การแนวนอน โดยการยกเลิกการปฏิบัติงานที่เน้นการแบ่งแผนงานตามหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันข้ามสายงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม

3. การใช้ทีมงานเพื่อการปฏิบัติงานทุก ๆ อย่าง โดยให้ทีมงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและใช้ความมีเหตุมีผลในการวัดเป้าหมายของประสิทธิภาพ

4. ใช้หลักการลูกค้าเป็นผู้ขับเคลื่อนไปสู่ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้าที่ไม่ได้เกิดจากการยื่นขอหรือให้ผลประโยชน์ จะเป็นกลไกปฐมนุรักษ์และตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

5. การให้รางวัลทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เปลี่ยนแปลงการประเมินค่าและระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นการให้รางวัลกับทีมงาน แทนประสิทธิภาพเฉพาะเป็นรายบุคคล นอกจากนี้การให้รางวัลกับบุคลากรในการพัฒนาทักษะที่หลากหลายจะเป็นการอนุญาตให้บุคลากรเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การมากขึ้น

6. ให้ความสำคัญกับการติดต่อกับลูกค้าและผู้ส่งมอบ โดยให้ทั้งสองฝ่ายเป็นหุ้นส่วนขององค์การและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การรับรู้และความสัมพันธ์ระหว่างทุกฝ่ายและความสะดวกในความร่วมมือทางธุรกิจและการติดต่อสื่อสาร จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงกระบวนการและการบริการที่ดีของผลิตภัณฑ์และการบริการ

7. แจ้งรายละเอียดและให้การฝึกอบรมกับบุคลากรทั้งหมด โดยการให้ข่าวสารที่สมบุรณ์กับบุคลากรและฝึกอบรมการใช้ข่าวสารให้เป็นประโยชน์กับการตัดสินใจ

Stamatis (1996, pp. 118-121) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) กำหนดความรับผิดชอบของทีมงานที่ชัดเจน และแจ้งให้สมาชิกของทีมงานโดยทั่วกันถึงขอบเขตความรับผิดชอบของทีมงานและของรายบุคคล (2) จัดลำดับความสำคัญของความรับผิดชอบและของโครงการ (3) จัดทำวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาวที่ถูกต้อง เพื่อลดปัญหาการปรับเปลี่ยนบุคลากร แรงจูงใจที่น้อยเกินไป และผลผลิตที่ลดน้อยลง (4) การกำหนดและมอบอำนาจและความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับสมาชิกแต่ละคน (5) อนุญาตให้บุคลากรแต่ละคนมีอิสระในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (6) มีการสร้างการควบคุมเหนือการกระจายงานอย่างถูกต้อง (7) มีส่วนร่วมกับบุคลากรในการกำหนดความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์และอำนาจ (8) พัฒนาศักยภาพและกลุ่มในการเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจที่ซับซ้อนมากขึ้น (9) ให้คำแนะนำ การฝึกอบรม และการสนับสนุนบุคลากรและทีมงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ (10) การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และ (11) การให้รางวัลรายบุคคลและกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ

Besterfield (1999, pp. 81-82) ได้เสนอแนวคิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. การสนับสนุน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากระดับองค์กรและจากคณะกรรมการบริหารระบบการบริการที่ดี การสนับสนุนงบประมาณ การได้รับข่าวสารที่สำคัญ และการใช้เวลาในการปฏิบัติงานจากสมาชิกในทีมงาน
2. จัดทำเอกสารรายละเอียดของทีมงาน เป็นการกำหนดพันธกิจของทีมงานระดับชั้น รายละเอียดเบื้องหลังของปัญหา ขอบเขตหน้าที่ของทีมงาน รายละเอียดสมาชิกและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
3. กำหนดจำนวนสมาชิกของทีมงานที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงจำนวนสมาชิกกับการทำหน้าที่
4. การฝึกอบรมให้กับสมาชิกในเรื่องเทคนิคในการแก้ไขปัญหา การปรับเปลี่ยนภายในทีมงาน และทักษะการสื่อสาร



5. จัดทำกฎระเบียบพื้นฐาน ทีมงานต้องการมีการจัดทำกฎระเบียบสำหรับการปฏิบัติงานและความประพฤติ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน
 6. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
 7. ทีมงานต้องดำเนินกิจกรรมด้วยความมีเหตุผล
 8. มีขั้นตอนการตัดสินใจที่ถูกต้องรัดกุม โดยเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับได้ และทันต่อเวลา
 9. ความไว้วางใจ ในการจัดการต้องมอบความไว้วางใจให้กับทีมงานในประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งความไว้วางใจและความเชื่อซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน
 10. การสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกในทีมงานควรได้รับการรับฟังข่าวสาร สอบถาม ข้อสงสัย และได้รับคำชี้แจงอย่างชัดเจน
 11. มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทีมงานต้องมีผู้นำที่มาจากแต่งตั้งของคณะกรรมการ บริหารระบบบริการที่ดี หรือจากการเลือกขึ้นภายในทีมงาน
 12. การมีส่วนร่วมที่สมดุล โดยสมาชิกในทีมงานควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ ทีมงานโดยแสดงความคิดเห็น การให้ความรู้ และการส่งเสริมให้สมาชิกคนอื่น ๆ ได้ แสดงออก
 13. มีการสร้างแรงดึงดูดความสนใจ โดยสมาชิกทุกคนสามารถทำงานร่วมกัน ด้วยความสะดวก และปฏิบัติงานเสมือนเป็นหนึ่งเดียว
- Oakland (2000, pp. 206-208) ได้ให้แนวคิดการทำงานเป็นทีมในลักษณะทีมงาน ปรับปรุงการบริการที่ดีและกระบวนการ เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และ ประสิทธิภาพ ที่ปฏิบัติงานร่วมกันในการปรับปรุงกระบวนการหรือการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะในลักษณะงานที่เป็น โครงการ ซึ่งอาจมีการปฏิบัติงานในลักษณะข้ามสายงาน กันรวมทั้งเป็นแบบพหุวิทยาการ ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้ เป็นทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ (1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่กำหนด ร่วมกัน (2) มีความจริงใจเปิดเผยและพร้อมจะเผชิญความจริง (3) มีการสนับสนุนและ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (4) มีความร่วมมือกันและจัดการปัญหาความขัดแย้ง (5) มีการ-ตัดสินใจร่วมกันที่ดีโดยใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุน (6) มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม

และมีความรับผิดชอบ (7) มีการทบทวนกระบวนการทำงานของทีมงานเป็นระยะเพื่อ
การปรับปรุงประสิทธิภาพทีมงาน (8) มีการสร้างความสัมพันธ์และรับฟังข้อเสนอ
ระหว่างกลุ่ม และ (9) สร้างโอกาสในการพัฒนาศักยภาพเฉพาะบุคคลจากการร่วมทีม

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 362-363) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานว่าเป็น
ปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่งขององค์กร ทีมงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีกว่า
ในกรณี งานที่ซับซ้อน ต้องการความคิดสร้างสรรค์ เส้นทางการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน
ต้องการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำเป็นต้องเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ต้องการ
ให้เกิดความผูกพันสูง การนำแผนไปปฏิบัติต้องการความร่วมมือจากผู้อื่น และมีความ
จำเป็นในการทำงานต่างสายงานกัน ปัจจัยที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ การมี
พื้นฐานที่มั่นคงในด้านความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ มี
ความคิดเป็นของตนเอง สามารถฟื้นคืนจากความล้มเหลวได้เร็ว มีตัวกระตุ้นเป็นเครือข่าย
และการเรียนรู้จากประสบการณ์

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมการบริการที่ดีใน
องค์กรด้านการงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน
6 สาระได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมทีม
2. ความสามารถในการแสดงออกถึงความเคารพบุคคลอื่นในทีม
3. การสร้างความร่วมมือให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร
4. การแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อบุคคลภายในทีม
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ในการ-
ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม
6. การแก้ปัญหาคัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมงาน

ด้านที่ 6 ด้านการบริหารวุฒิภาวะ

คุณลักษณะของการบริการที่ดีมีความสัมพันธ์กับการบริหารวุฒิภาวะ ในการ-
ยกระดับความสามารถขององค์กร เนื่องจากคุณลักษณะของการบริการที่ดีนอกเหนือจาก
ต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับแล้ว ยังถือเป็นภาระหน้าที่ของ
ผู้บริหารในการใช้การบริหารวุฒิภาวะ ที่แตกต่างกันไปในการดำเนินการ เพื่อให้องค์กร

สามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง (Goetsch & Davis, 2000, p. 78) การบริหารวิสาหกิจ ด้านการบริการที่ดีถือได้ว่าเป็นกระบวนการในการปรับปรุงองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ (Wright & Noe, 1996, p. 92) เป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ และ ถ่ายทอดไปสู่ระดับปฏิบัติการ ให้นุคลากรทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Burrill & Ledolter, 1999, p. 301) ส่งผลถึงการปรับปรุงการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การและเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นในการสนับสนุนให้นุคลากรทุกคนมุ่งมั่นในการบริการที่ดี (Lewis & Smith, 1994, p. 113)

นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้ความหมายของการบริหารวิสาหกิจ ไว้หลากหลาย ดังนี้ Omachonu and Ross (1995, pp. 61-62) ให้ความหมายของการบริหารวิสาหกิจ หมายถึง รูปแบบของการตัดสินใจในองค์การที่ใช้กำหนดรูปร่าง การแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายที่สำคัญ ๆ การวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย การกำหนดจุดมุ่งหมายทางธุรกิจขององค์การ หลักการทางการเงิน การจัดกำลังคน สิ่งที่ได้ตอบกลับมาทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่ส่งผลต่อหุ้นส่วน นุคลากร ลูกค้าและชุมชน เป็นวัฒนธรรมที่ใช้แนะนำให้สมาชิกขององค์การและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบว่าองค์การอยู่ในระดับใดในธุรกิจ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้จากกระบวนการตัดสินใจที่กำหนด โดยระดับกลยุทธ์ ส่วน Stamatis (1996, p. 44) ให้ความหมายของการบริหารวิสาหกิจ ในงานบริการหมายถึง การจัดทำลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนเพื่อการเผยแพร่สถานะขององค์การและเป้าหมายในการบริการลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์ทั้งหมดเพื่อบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า สร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน และสร้างการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ Gryna (2001, p. 163) ให้ความหมายของการบริหารวิสาหกิจ คือ กระบวนการของการกำหนดเป้าหมายการมุ่งมั่นที่ลูกค้าในระยะยาวและการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เป็นส่วนที่บูรณาการอยู่ในการวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ โดยถูกพัฒนาขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง

นักวิชาการบางกลุ่มได้ให้ความหมายในการบริหารวิสาหกิจ ในลักษณะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เช่น George and Weimerskirch (1998, p. 45) ให้ความหมายของการบริหารวิสาหกิจ ในลักษณะหน้าที่ของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การปรับปรุงในความพยายามทั้งหมดขององค์กรเพื่อให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า การบริการที่ดี และเป้าหมายประสิทธิภาพของการดำเนินการ โดยดูขยายผลไปยังบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบของแต่ละคนและกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วน Stahl (1995, p. 172) ให้ความหมายของการบริหารวิสาหกิจ คือ รูปแบบของลำดับในการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมแนวทางของกิจกรรมภายใน และการหาประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ในขณะที่ Goetsch and Davis (2001, p. 17) ให้ความหมายการบริหารวิสาหกิจ คือ กระบวนการที่องค์การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักการที่เป็นแนวทาง วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์เฉพาะเจาะจงสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์

สรุปความหมายของการบริหารวิสาหกิจ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การวางแผน และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญคือ การพัฒนาระบบการบริการที่ดี

Marsh (1994, p. 209) ได้กล่าวถึง การดำเนินการในการบริหารวิสาหกิจ ในคุณลักษณะการบริการที่ดี ได้แก่ การระบุลูกค้าขององค์กรและความต้องการที่ชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดค่านิยมพื้นฐานหรือหลักการที่สำคัญขององค์กร การหาแนวทางการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ และตรงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ และการวิเคราะห์และระบุกระบวนการที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

Omachonu and Ross (1995, pp. 62-75) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารวิสาหกิจ ในคุณลักษณะการบริการที่ดี ประกอบด้วย (1) การกำหนดพันธกิจ รวมถึงการเพิ่มคุณค่าและทิศทางขององค์กรที่จะเคลื่อนไปในอนาคต (2) เป้าหมายของผลิตภัณฑ์

และการตลาด โดยหลักการที่ว่าผลิตภัณฑ์ถูกกำหนดโดยลูกค้า ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจ การรับรู้ และความคาดหวังของลูกค้า (3) การสร้างความแตกต่าง เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ทำให้ลูกค้าเลือกซื้อผลิตภัณฑ์หรือการบริการจากธุรกิจนั้น (4) นโยบายการสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายการบริการที่ดี การสนับสนุนในด้านตลาดเป้าหมาย สายการผลิต การตลาด การขาย การกระจายสินค้า โรงงานผลิตผู้ส่งมอบทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การเงินและการควบคุม (5) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการบริการที่ดี และ (6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรไป สู่วัฒนธรรมการบริการที่ดี

Milakovich (1995, pp. 217-219) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิภาวะ ในคุณลักษณะการบริการที่ดี ดังนี้ (1) มีการปฏิบัติงานด้วยความสม่ำเสมอตามพันธกิจขององค์กร เปลี่ยนแปลงการจัดการองค์การแบบแผนราบแทนแบบลำดับขั้นที่เป็นอุปสรรคต่อทีมงานและเป็นเครื่องกีดขวางระหว่างหน่วยงาน (2) จัดทำพันธกิจเป็นลายลักษณ์อักษรที่ส่งผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและการกำหนดแนวทางปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (3) เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรแทนการสั่งการ บังคับหรือควบคุม (4) เพิ่มความสนใจและการดูแลเอาใจใส่กับลูกค้าและผู้ส่งมอบให้มากขึ้น โดยการสร้างระบบในการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าทุกคน (5) ต้องใช้เวลาและสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการจัดการการบริการที่ดี และไม่สร้างความคาดหวังที่เกินความจริง และ (6) ดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงและการปรับระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของทุกคนไปสู่กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Buriill and Ledolter (1999, pp. 318-321) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิภาวะ ในคุณลักษณะการบริการที่ดีต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริการที่ดีซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้คือ การกำหนดเอกลักษณ์ และพันธกิจขององค์กรกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการบริการที่ดี การกำหนดกลยุทธ์ โปรแกรม และโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และการวางแผนสำหรับการติดตามความก้าวหน้าในการบริการที่ดีขององค์กร โดยมีกระบวนการที่มีผลต่อการบริการที่ดี ดังนี้

1. การเพิ่มการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงในความพยายามด้านการบริการที่ดี การให้คำมั่นสัญญาของผู้บริหารระดับสูงในการนำองค์กรไปสู่การบริการที่ดีนั้น เสมือนเป็นเป้าหมายปฐมภูมิขององค์กร

2. การจัดตั้งกลุ่มการบริการที่ดีขององค์กร การจัดตั้งกลุ่มการบริการที่ดีจะทำหน้าที่เป็นแกนกลางขององค์กรด้านการบริการที่ดีเพื่อการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนต่อไป โดยผู้บริหารระดับสูงจะทำงานร่วมกับกลุ่มการบริการที่ดีที่จัดตั้งนี้

3. การพัฒนาแนวทางการปรับปรุงการบริการที่ดีร่วมกัน โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับความต้องการและศักยภาพในทิศทางการบริการที่ดีขององค์กร

4. การสร้างนโยบายและเป้าหมายการบริการที่ดี เป็นการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริการที่ดี เป้าหมายการบริการที่ดีในระยะยาว ซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายระยะยาวด้านอื่น ๆ ขององค์กร

5. การวางแผนสำหรับการประกาศใช้ ต้องมีการเตรียมการก่อนการประกาศทิศทางใหม่ด้านการบริการที่ดีขององค์กรในเรื่อง โครงสร้างใหม่ขององค์กรการบริการที่ดี ความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ เทคนิคในการนำไปสู่ความสำเร็จด้านการบริการที่ดี โปรแกรมในการพัฒนาที่จะส่งผลต่อบุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวัฏจักรการวางแผนการบริการที่ดี

Oakland (2000, pp. 245-255) ได้เสนอแนวคิดการบูรณาการ การจัดการบริการที่ดีร่วมกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. เพิ่มความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เนื่องจากจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงกระบวนการต้องการการมีส่วนร่วมและบทบาทของทีมผู้บริหารองค์กร โดยทั่วกัน เพื่อร่วมกันพิจารณาปัญหาของธุรกิจและกระบวนการใดควรได้รับการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ทีมผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและความต้องการการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

3. การแปลงพันธกิจไปสู่ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จเพื่อบังคับควบคุมและการเคลื่อนไปข้างหน้า มีการระดมสมองเพื่อการทำพันธกิจที่กำหนดขึ้นไปเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการหลัก ซึ่งเป็นการกำหนดว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การในการปฏิบัติให้บรรลุตามพันธกิจ

4. กำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (Key Performance Indicators--KPI) เสมือนหนึ่งเป็นดัชนีชี้วัดที่วิเคราะห์การบริการที่ดีของความสำเร็จในส่วนของพันธกิจและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลักจะใช้เพื่อติดตามความก้าวหน้าซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวอ้างอิงของความสำเร็จในองค์การ ในการวัดประเมินประสิทธิภาพบุคลากรใหม่อาจเลือกใช้บาลานซ์สกอ์คาร์ด (balanced scorecard) เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ

5. การทำความเข้าใจกระบวนการหลักและการสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่ากระบวนการที่ต้องการปรับปรุงนั้นได้รับการวิเคราะห์และพิจารณาว่ามีความจำเป็นจริง มีการมอบหมายการดำเนินการให้กับบุคลากรที่เหมาะสมรับผิดชอบและได้รับการสนับสนุนในการดำเนินการ

6. ดำเนินการแยกกระบวนการหลักออกเป็นกระบวนการย่อย กิจกรรม และงานที่เกี่ยวข้อง และได้รับความเห็นชอบจากทีมงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบการปรับปรุงเพื่อให้ทราบถึงโครงสร้างกระบวนการใหม่และผ่านการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถทำงานได้ โดยลำดับขั้นของการดำเนินการ คือ (1) กำหนดพันธกิจ (2) หาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (3) หากกระบวนการหลัก (4) แยกเป็นกระบวนการย่อย (5) กำหนดกิจกรรมในแต่ละกระบวนการย่อย และ (6) กำหนดงานที่ปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม

7. สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการและบุคลากรที่ปรับปรุงเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ใช้เปลี่ยนแปลงกระบวนการ โดยมีการตรวจสอบและประเมินว่ากระบวนการและบุคลากรที่มีการดำเนินการปรับปรุงไปแล้วนั้นได้รับผลตรงตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งทั้งด้านพันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์

Gryna (2001, p. 7) ได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานการบริหารคุณภาพ ในคุณลักษณะการบริการที่ดีถูกบูรณาการไว้ด้วย ได้แก่ การกำหนดพันธกิจและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกและวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนา

ยุทธศาสตร์หลักเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ การพัฒนาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแบ่งเป้าหมายออกเป็นส่วนย่อย ๆ จัดทำแผนการดำเนินการและโครงการเพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย การจัดเตรียมภาวะผู้นำในผู้นำระดับสูงในการพัฒนายุทธศาสตร์ และการทบทวนความก้าวหน้าโดยการวัดประเมิน และตรวจสอบโดยแนวทางการบริหารวิฤภาวะ ในคุณลักษณะการบริการที่ดียังเน้นในประเด็นสำคัญคือ (1) การมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสำหรับกระบวนการทั้งหมดในองค์กร (3) มีความเข้าใจถึงลูกค้า ตลาด และเงื่อนไขการดำเนินการที่สำคัญ เป็นส่วนนำเข้าและใช้กำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ (4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (5) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนธุรกิจ โดยใช้แนวทางโครงสร้างในการปรับกิจกรรม (6) มีทรัพยากรที่เพียงพอ ได้แก่ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ อำนาจในการตัดสินใจ การปฏิบัติ และความรับผิดชอบต่อผลของการดำเนินการและความสำเร็จขององค์กร

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษองค์กรประกอบการบริหารวิฤภาวะ ในคุณลักษณะการบริการที่ดี ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 7 สาระ ได้แก่

1. ทีมงานรับรู้ในบทบาทหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบ และเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. ความมุ่งมั่นและความร่วมมือของทีมงานในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. มีโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจน
4. มีระบบการคัดเลือกสมาชิกทีมงานที่เหมาะสม
5. มีระบบการตอบแทนที่เหมาะสมกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างแรงจูงใจ
6. มีบรรยากาศของความไว้วางใจกัน เปิดเผย
7. มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงาน

ด้านที่ 7 ด้านการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ

การจัดการด้วยความจริงเป็นการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Frazier, 1997, p. 17; Besterfield, 1999, p. 23) ซึ่งมีกระบวนการสำคัญคือ การตัดสินใจและ

การแก้ไขปัญหาคือใช้แนวทางทางวิทยาศาสตร์ (Frazier, 1997, p. 17) เนื่องจากการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามในองค์การต้องมาจากการตัดสินใจก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (Goetsch & David, 2001, p. 159) รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นกระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสมาชิกในองค์การการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ในระดับของตนเองในองค์การ เพราะบุคลากรจะเป็นผู้ใกล้ชิดกับปัญหาหรือมีโอกาสอยู่ในตำแหน่งที่จะตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงในกระบวนการของตนเองได้ดี (Omachonu & Ross, 1995, p. 81) นอกจากนี้การคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ขององค์การ ในปัจจุบันจะต้องมีการจัดเก็บผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ด้านสารสนเทศต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อความพร้อมในการใช้งานของบุคลากรในการตัดสินใจโดยเฉพาะองค์การที่เน้นการปรับปรุงการบริการที่ต่อเนื่อง (Freed & Klugman, 1997, p. 175; Oakland, 2000, p. 207)

นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การ และด้านการจัดการการบริการที่ดี ให้ความสำคัญการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ไว้คล้ายคลึงกัน โดย Goetsch and David (2001, p. 159) ให้ความสำคัญการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ กระบวนการของการเลือกทางเลือกหนึ่งด้วยเหตุผลจากทางเลือกตั้งแต่สองทางเลือกขึ้นไป ส่วน Bounds, Dobbins and Fowler (1995, p. 201) ให้ความสำคัญของการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการสร้างและการเลือกวิธีการของการปฏิบัติที่ตรงกับปัญหาและโอกาสในการแก้ไขปัญห สอดคล้องกับ Stahl (1995, p. 121) ที่ให้ความสำคัญของการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ กระบวนการการกำหนดทางเลือกและการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งในการแก้ไขปัญหหรือการกำหนดเป็น โอกาส Robbins (1998, p. 103) ให้ความสำคัญในทิศทางเดียวกัน คือ ทางเลือกที่เลือกไว้จากตัวเลือกที่มีสองหรือมากกว่านั้น และเป็นการตอบสนองต่อปัญหาที่ต้องการแก้ไข คล้ายกับ Wright and Noe (1996, p. 524) ที่ให้ความสำคัญการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ การเลือกจากตัวเลือกที่เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ

สรุปได้ว่าการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ หมายถึง กระบวนการกำหนดปัญหา กำหนดแนวทางที่เป็นทางเลือกของการแก้ไขปัญหที่เกี่ยวกับการบริการที่ดี

การศึกษา และการเลือกทางเลือกที่กำหนดไว้ โดยใช้ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงที่เป็นเหตุเป็นผลและพิสูจน์ได้ที่ผ่านการประมวลผลและมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้มาประกอบการพิจารณา เป็นการตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศ (decision using information) และการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริง (decision based on fact)

Bounds, Dobbins and Fowler (1995, pp. 203-229) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ

1. เน้นที่การเสริมสร้างพลังอำนาจและการกระจายการตัดสินใจ ทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แก่ (1) การยอมรับทั่วไปในบุคลากรทุกคน บุคลากรทุกคนได้รับการไว้วางใจและความเอาใจใส่ (2) ทรัพยากรทางการเงิน ให้ความสนใจกับงานของบุคคล ไม่ใช่ตำแหน่งในการกำหนดอำนาจในการจัดการด้านการเงิน (3) ทรัพยากรทางกายภาพ บุคลากรทุกคนสามารถใช้งานพื้นที่ทั้งหมดได้ (4) สารสนเทศทางธุรกิจ บุคลากรทุกคนสามารถใช้สารสนเทศในองค์กรได้ และ (5) ระดับของอำนาจ บุคลากรมีอำนาจในการแก้ไขปัญหาและทำการปรับปรุงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในลักษณะทีมงาน กำกับโดยพันธกิจและกระบวนการขององค์กร

2. ใช้แนวทางการตัดสินใจด้วยเหตุผล ช่วยการลดระดับของความไม่แน่นอน โดยช่วยให้ทราบความจริงในปัญหาที่เกิดขึ้นและโอกาสในทางปฏิบัติมากขึ้น มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้ การทำความเข้าใจกับปัญหา การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลกระทบต่อองค์กร การสร้างทางเลือก การพัฒนาความเปลี่ยนแปลง และการตรวจสอบผลลัพธ์

3. การใช้การจัดการการบริการที่ดีโดยรวมเพื่อการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมในการตัดสินใจ โดยการใช้เหตุผล เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยให้ผู้บริหารบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่าของการปรับปรุงกระบวนการและการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีการบริการที่ดีสูงกว่าไปสู่ลูกค้า

Stamatis (1996, pp. 214-215) เสนอแนวคิดในการแก้ไขปัญหาด้วยทีมงาน โดยมีหลักการ ดังนี้ (1) การแก้ไขปัญหาที่ประสบความสำเร็จต้องการความพยายามในการพิชิตอุปสรรค (2) ความจริงที่เป็นประโยชน์จะถูกนำมาใช้เพิ่มเติม เมื่อข้อมูลสำหรับการตัดสินใจไม่เพียงพอ (3) การหาจุดเริ่มต้นของปัญหาให้พบจะมีค่าต่อความเป็นไปได้ของ

การแก้ไขปัญห (4) ความสามารถในการเข้าใจปัญหาจะต้องถูกทำให้เพิ่มขึ้น ในขณะที่ความสามารถในการหาทางแก้ไขจะถูกทำให้ซ้ำออกไป (5) ภาวะผู้นำในการให้คำอธิบายที่ดี สามารถช่วยลดความไม่เห็นด้วยในการแก้ไขปัญหจากบุคคลอื่น ๆ ในทีมงาน (6) กระบวนการการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ควรถูกแยกออกจากกระบวนการประเมินแนวคิด เนื่องจากกระบวนการประเมินอาจสกัดกั้นการสร้างแนวคิดได้ (7) สถานการณ์ของทางเลือกจะถูกนำไปสู่สถานการณ์ของปัญหา และในทางตรงข้ามสถานการณ์ของปัญหาก็จะถูกนำไปสู่สถานการณ์ของทางเลือก และ (8) แนวทางแก้ไขปัญหที่ถูกแนะนำโดยผู้นำ ต้องผ่านการประเมินความไม่เหมาะสมและความโน้มเอียงที่อาจไปในทางการถูกปฏิเสธหรือได้รับการยอมรับ

Besterfield (1999, pp. 23-24) ได้เสนอแนวคิดในการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของเป้าหมายการจัดการด้วยความจริง คือ องค์กรจะต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลที่สำคัญและข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวัด การประเมิน การปรับปรุงกระบวนการ การตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ในองค์กร การวางแผน การทบทวนประสิทธิภาพขององค์กร และการเปรียบเทียบประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขัน (benchmarking) ในขณะที่ Milacovich (1995, p. 107) ได้เสนอแนวคิดการจัดการด้วยความจริงว่าเป็นการดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมด ที่เน้นกระบวนการจัดเก็บข้อมูลที่ต้องการและการจัดการที่อ้างอิงจากข้อมูลนั้น สอดคล้องกับ Burrill and Ledolter (1999, pp. 383-384) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจในรูปแบบที่เรียกว่า การจัดการด้วยความจริง

Goetsch and David (2001, pp. 161-167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ที่ประสบความสำเร็จในการบริการที่ดี นั้นจะต้องมีดังนี้

1. เป็นการตัดสินใจที่มุ่งเป้าประสงค์โดยรวมมากกว่าการตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัว แนวทางการตัดสินใจโดยมุ่งเป้าประสงค์นั้นจะมีเหตุมีผลมีความเป็นตรรก มีหลักการมีกฎเกณฑ์ มีความอิสระในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด สามารถหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องให้ตรงกับความเป็นจริงได้ แต่ต้องยอมรับว่ากระบวนการตัดสินใจแบบนี้จะใช้เวลา

2. การตัดสินใจที่ใช้หลักการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวทางเชิงวิทยาศาสตร์เป็นวิธีการเชิงระบบที่เป็นความจริง สามารถใช้ได้ทั้งการตัดสินใจแบบตัวบุคคลหรือทีม เป็นวิธีการที่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูลมากกว่าความสังหรณ์ใจ เป็นการค้นหารากฐานของปัญหามากกว่าการสนองตอบในลักษณะผิวเผิน การค้นหาทางแก้ไขปัญหามีความมั่นคงมากกว่าการแก้ไขอย่างรวดเร็ว เป็นการแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักการทางสถิติที่ซับซ้อน สูตร และการทดลอง

3. การตัดสินใจที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาดตรงกับความจริง มีประเด็นประกอบการตัดสินใจที่กว้างขวางครอบคลุม และทางแก้ไขปัญหามีความเป็นไปได้มากขึ้น มีส่วนช่วยผู้บริหารในการทำงานที่ดีกว่าเดิมในการวัดผลทางเลือกและเลือกแนวทางที่ดีไปปฏิบัติ รวมทั้งเป็นการสร้างความเข้าใจและการยอมรับให้กับบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น แต่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาซึ่งผู้บริหารต้องแก้ไขตามมา เช่น การใช้เวลานานกว่าจะตัดสินใจได้ซึ่งผู้บริหารจะมีเวลาในการมีส่วนร่วมน้อยอยู่แล้ว บุคลากรต้องเสียเวลาจากงานประจำเพื่อร่วมในการตัดสินใจ และอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านการเมืองในการปฏิบัติงาน

4. การตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศ สารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ ซึ่งช่วยให้เกิดความแม่นยำ ทันสมัย และตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น

5. ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ เนื่องจากสภาวะกดดันและการแข่งขันทางด้านธุรกิจทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการปรับตัว นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น โดยเฉพาะต้องมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์กับบุคลากรทุก ๆ ระดับให้มากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 5 สาระ ได้แก่

1. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงเน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจ กระจายการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ และเข้าใจในเนื้อหา รวมถึงความสัมพันธ์ในงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน



2. ความเข้าใจในระบบและกระบวนการของงานและ ใช้แนวทางการตัดสินใจ ด้วยเหตุผล

3. ความพร้อมของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศของบุคลากรเพื่อ ประกอบการตัดสินใจสามารถแยกแยะความซับซ้อนของระบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. การใช้ความจริงที่เป็นประโยชน์ เป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจ โดยใช้ หลักการการจัดการด้วยความจริง

5. มีการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

ด้านที่ 8 ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศยังจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริการ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กรได้อย่างสูงสุดโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้นั้นคำว่า เทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์เอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ก็เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติ กฎเกณฑ์ของสิ่งต่าง ๆ และ หาทานำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ประเทศใดมีเทคโนโลยีมากมักจะเป็นประเทศที่ พัฒนาแล้ว เทคโนโลยีจึงเป็นหาทางที่จะช่วยในการพัฒนาให้สินค้าและบริการ มีมูลค่า เพิ่มขึ้น ทุกประเทศจึงให้ความสำคัญของการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามา ช่วยงานด้านต่าง ๆ ส่วนคำว่าสารสนเทศ หมายถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนิน ชีวิตของมนุษย์ มนุษย์แต่ละคนตั้งแต่เกิดมาได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เรียนรู้ สภาพสังคมความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์และวิชาการ ลองจินตนาการดูว่าภายในสมองของเรา เก็บข้อมูลอะไรบ้าง เราคงตอบไม่ได้ แต่สามารถเรียกเอาข้อมูลมาใช้ได้ ข้อมูลที่เก็บไว้ในสมองเป็นสิ่งที่สะสมกันมาเป็นเวลานาน ความรอบรู้ของแต่ละคนจึงขึ้นอยู่กับการ เรียกใช้ข้อมูลนั้น ดังนั้นจะเห็นได้ชัดความรู้เกิดจากข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทุกวันนี้มีข้อมูล รอบตัวเรามาก ข้อมูลเหล่านี้มาจากสื่อ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เครือข่าย คอมพิวเตอร์ หรือแม้แต่การสื่อสารระหว่างบุคคล

ครรชิต มัลลียงส์ (2539, หน้า 25) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำคัญ 2 สาขา คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม โดยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จะช่วยให้เราสามารถจัดเก็บ บันทึก และประมวลผลข้อมูล ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ส่วนเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมช่วยให้เราสามารถส่ง

ผลลัพธ์ของการใช้งานคอมพิวเตอร์ ไปให้ผู้ใช้อยู่ห่างไกลได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก สอดคล้องกับ สุชาดา กิระนันท์ (2541, หน้า 23) ส่วน วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา (2542, หน้า 5) กล่าวว่าไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการนำเทคโนโลยีมาสร้างข้อมูลเพิ่มให้กับสารสนเทศ ทำให้สารสนเทศมีประโยชน์ และใช้งานได้กว้างขวางมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่จะรวบรวม จัดเก็บใช้งาน ส่งต่อ หรือสื่อสารระหว่างกัน เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับเครื่องมือในการจัดการสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์รอบข้าง ขั้นตอนวิธีการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับซอฟต์แวร์ เกี่ยวข้องกับตัวข้อมูล บุคลากร และกรรมวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ข้อมูลเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนั้น บุญผชาติ ทัพพิกรณ์ (2546, หน้า 9) กล่าวว่าไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความเร็วในผลิตภัณฑ์หรือในกระบวนการดำเนินการใด ๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีฮาร์ดแวร์ซอฟต์แวร์ การติดต่อสื่อสาร การรวบรวม และการนำข้อมูลมาใช้ได้ทันการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางด้านการผลิต การบริการ การบริหาร และการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อการเรียนรู้ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบด้านเศรษฐกิจการค้าและการพัฒนาการบริการที่ดีของประชาชนในสังคม ส่วน กิดานันท์ มลิทอง (2543, หน้า 3) ให้ความหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าเป็นการนำแนวความคิดหลัก หลักการ เทคนิค ความรู้ ระเบียบวิธี กระบวนการ ตลอดจนผลผลิตทางวิทยาศาสตร์ ทั้งในด้านสิ่งประดิษฐ์ และวิธีการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในระบบงาน ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานนั้นให้มีมากยิ่งขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล ประมวลผลและส่งผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการทำงานร่วมกันของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีการพัฒนาคิดค้นสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่อการดำเนินชีวิตเป็นอันมาก เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี เทคโนโลยีทำให้การสร้างที่พักอาศัยมีบริการที่ดีมาตรฐาน สามารถผลิตสินค้าและให้บริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น เทคโนโลยีทำให้มีการติดต่อสื่อสารกันได้สะดวก การเดินทางเชื่อมโยงถึงกัน

ทำให้ประชากรในโลกติดต่อกับข่าวสารกันได้ตลอดเวลา มีผู้ได้กล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Kearsley (1985, pp. 14-31) ได้กล่าวถึง การนำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ สื่อเทคโนโลยีเกี่ยวกับภาพและเสียง (audiovisual media) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (telecommunications)

1. สื่อเทคโนโลยีเกี่ยวกับภาพและเสียง จะประกอบไปด้วย สิ่งพิมพ์ สไลด์ ไมโครฟิล์ม เครื่องฉายแผ่นใส แบบบันทึกเสียง แถบบันทึกภาพ ดิสก์วิดีโอ
2. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ได้ถูกนำมาใช้ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของการเรียนรู้แบบสื่อเทคโนโลยีเกี่ยวกับภาพและเสียงตรงที่สื่อเทคโนโลยีเกี่ยวกับภาพและเสียงนั้นเป็นการสื่อสารทางเดียวขาดการโต้ตอบทำให้ยากต่อการสื่อสารที่เข้าใจ เมื่อถูกคำมีปัญหาคือต้องการถามในบางเรื่องที่สงสัยก็ไม่สามารถถามได้ คอมพิวเตอร์สามารถทำให้เกิดรูปแบบของการสื่อสารเป็นสองทางหรือมีการโต้ตอบในทันทีทันใด โดยที่รูปแบบการโต้ตอบโดยเครื่องคอมพิวเตอร์เอง คอมพิวเตอร์จะแสดงการโต้ตอบออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกลเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยการประชุมทางไกล (teleconferencing) การประชุมโดยวิดีโอทางไกล (video conferencing) และวิดีโอเทกซ์ (videotex) โดยแต่ละชนิดก็จะมีช่องทางในการส่งสารแตกต่างกันและมีความสามารถต่างกันเล็กน้อย

ส่วน ครรชิต มัลลียงส์ (2540, หน้า 43-46) กล่าวถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน
2. ระบบสื่อประสม (multimedia) เป็นระบบที่ใช้คอมพิวเตอร์แสดงได้ทั้งข้อความภาพ กราฟฟิก ภาพเคลื่อนไหว และเสียงได้พร้อมกัน ช่วยให้การจัดทำโปรแกรมสนุกขึ้น ใช้ได้ผลิตเพี้ยนมากขึ้น
3. ระบบสารสนเทศ (information system) เป็นระบบสำหรับรับข้อมูลต่าง ๆ ที่เข้ามาสู่หน่วยงานเพื่อดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

4. ระบบฐานข้อมูล (database system) การบันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์

5. ระบบอินเทอร์เน็ต (internet system) เป็นเครือข่ายที่มีแม่ข่ายคอมพิวเตอร์ทั่วโลกมาเชื่อมต่อกันจำนวนมาก บริการทางอินเทอร์เน็ต มีดังต่อไปนี้

5.1 ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นการรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จากผู้ใช้คนหนึ่งไปยังผู้ใช้อื่นหรือหลายคน

5.2 การถ่ายโอนข้อมูล เป็นการถ่ายโอนแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เครื่องอื่นที่อยู่ในระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในเครื่องของผู้ใช้

5.3 การขอใช้ระยะไกล (telnet) เป็นการขอใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่อยู่ในระบบเครือข่าย

5.4 กลุ่มข่าว (user network--usenet) เป็นบริการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยผู้สนใจเลือกจับกลุ่มตามเนื้อหาที่ตนสนใจ

5.5 การค้นหาข้อมูลข่าวสาร เป็นการรวบรวมข่าวสารมานำเสนอในรูปแบบข้อความหลายมิติ (hypertext)

นอกจากนี้ สุชุม เกลยทรัพย์, จิตติมา เทียมบุญประเสริฐ และวิชา นิมพลี (2542, หน้า 17) กล่าวถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีแนวทางในการใช้ทั่วไป 6 ประเภท คือ

1. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการนำเอาคำอธิบายบทเรียนมาบรรจุไว้ในคอมพิวเตอร์ แล้วนำบทเรียนนั้นมาแสดงแก่ผู้ศึกษา เมื่อผู้ศึกษาอ่านคำอธิบายแล้วคอมพิวเตอร์ก็จะทดสอบความเข้าใจว่าถูกต้องหรือไม่ หากไม่ถูกต้องก็จะมีคำอธิบายเนื้อหาเพิ่มเติมให้เข้าใจมากขึ้น แล้วถามซ้ำอีก ซึ่งปัจจุบันมีการพัฒนาถึงระดับใช้สื่อประสม และใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

2. การศึกษาทางไกล มีหลายทาง เช่น การใช้วิทยุ วิทยุโทรทัศน์ ออกอากาศให้ผู้สอนศึกษาเอง ตามเวลาที่ออกอากาศไปจนถึงระบบแพร่ภาพจานดาวเทียม (Direct To Home--DTH) หรือการประยุกต์ใช้ระบบประชุมทางไกล (teleconference)

3. เครือข่ายการศึกษา เพื่อให้อาจารย์และนักเรียน มีโอกาสใช้เนื้อหาเพื่อแสวงหาความรู้ที่มีอยู่อย่างมากมายหลากหลายในโลก และใช้บริการต่าง ๆ ที่เป็น

ประโยชน์ทางการศึกษา เช่น บริการส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การค้นหาข้อมูลในระบบเว็บ (web) เป็นต้น

4. การใช้งานห้องสมุด ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนส่วนใหญ่ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น บริการการยืม การค้นหาหนังสือ ข่าวสาร สิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ ที่ต้องการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

5. การใช้งานในห้องปฏิบัติการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานในห้องปฏิบัติการ เช่น การจำลองแบบการออกแบบวงจรไฟฟ้า การควบคุมการทดลอง

6. การใช้งานประจำและงานบริหาร เช่น การจัดทำทะเบียนประวัติของนักเรียน นักศึกษา การเลือกเรียน การลงทะเบียนเรียน การแสดงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การแนะนำอาชีพ และการศึกษาต่อ ข้อมูลผู้ปกครองหรือข้อมูลอาจารย์ บุคลากร

จึงมีผู้กล่าวว่ายุคนี้เป็นยุคของสารสนเทศ จึงแบ่งลักษณะสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นลักษณะเด่นที่สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศมีดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการประกอบการทางด้านเศรษฐกิจ การค้า และการอุตสาหกรรม จำเป็นต้องหาวิธีในการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารเข้ามาช่วยทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ เราสามารถฝากถอนเงินสดผ่านเครื่องเอทีเอ็มได้ตลอดเวลา ธนาคารสามารถให้บริการได้ดีขึ้น ทำให้การบริการโดยรวมมีประสิทธิภาพ ในระบบการจัดการทุกแห่งต้องใช้ข้อมูลเพื่อการดำเนินการและการตัดสินใจ ระบบธุรกิจจึงใช้เครื่องมือเหล่านี้ช่วยในการทำงาน เช่น ใช้ในระบบจัดเก็บเงินสด จองตั๋วเครื่องบิน เป็นต้น

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนรูปแบบการบริการเป็นแบบกระจาย เมื่อมีการพัฒนาระบบข้อมูล และการใช้ข้อมูลได้ดี การบริการต่าง ๆ จึงเน้นรูปแบบการบริการแบบกระจาย ผู้ใช้สามารถสั่งซื้อสินค้าจากที่บ้าน สามารถสอบถามข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ นิสิตนักศึกษาบางมหาวิทยาลัยสามารถใช้คอมพิวเตอร์สอบถามผลสอบจากที่บ้านได้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับการดำเนินการในหน่วยงานต่าง ๆ ปัจจุบันทุกหน่วยงานต่างพัฒนาระบบรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในองค์กร

ประเทศไทยมีระบบทะเบียนราษฎร์ ระบบเวชระเบียนในโรงพยาบาล ระบบการจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรทุกระดับเห็นความสำคัญที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

4. เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ พัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ดังจะเห็นได้จากการพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ การใช้ตารางคำนวณ และใช้อุปกรณ์สื่อสาร โทรคมนาคม แบบต่าง ๆ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษารายการประกอบวัฒนธรรมการบริการที่ดีในองค์กรด้านการยกย่องและการให้รางวัล ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 5 สาระ ได้แก่

1. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล
3. ความสามารถในการเสนอแนะการนำเทคโนโลยีที่จำเป็นมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
4. การวางแผนดำเนินการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
5. การวางแผนการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงานในปัจจุบัน และอนาคต

ด้านที่ 9 ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

การปรับปรุงการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่องขึ้นอยู่กับปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ระบบการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นกับสมาชิกในองค์กรจะช่วยสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (Freed & Klugman, 1997, p. 48) เป็นสิ่งสนับสนุนในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (George & Weimerskirch, 1998, p. 98) ความสำคัญของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นยังส่งผลในระดับองค์กร ผลตามที่สำคัญขององค์กรที่ได้รับรางวัลการบริการที่ดี คือ เป็นการยกย่องว่าองค์กรนั้นมีจุดเด่นในงานที่มีการพัฒนาโปรแกรมการปรับปรุงการบริการที่ดีที่มีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น โดยผลสุดท้ายลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินใจในการบริการที่ดีของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ (Hendricks & Singhal, 1996, pp. 416-417) ระบบการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นกับสมาชิกในองค์กรยังเป็นปัจจัยพื้นฐานในความต้องการของมนุษย์ เป็นการกระตุ้นความรู้สึก

ของบุคลากรในลักษณะการสร้างแรงจูงใจและการเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรอีกด้วย (George & Weimerskirch, 1998, p. 110)

นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดการการบริการที่ดีได้ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นไว้หลากหลาย ดังนี้

Hodgetts (1993, p. 335) ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นหมายถึง การแสวงหาบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนในการปรับปรุงเทคนิคและวิธีการ และการยกย่องและรางวัลที่เกี่ยวข้องกับเงินให้กับผู้ซึ่งผลิตผลงานที่มีบริการที่ดีสูงสุด Bright and Williamson (1995, p. 70) ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในทางทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางที่ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ โดยเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับการสอน การวิจัย การพัฒนาหลักสูตร หรือการบริหารทั่วไป ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรและส่งผลต่อส่วนรวมขององค์กร ด้วยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรที่ทำตามความสามารถให้ดีที่สุด ในขณะที่ Omachonu and Ross (1995, p. 10) ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นหมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ให้สาธารณชนได้ทราบ เป็นความชื่นชมยินดีที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเงิน ที่มีให้กับผู้ซึ่งปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย การบริการที่ดี หรือมีความโดดเด่นในด้านการบริการที่ดี ทำนองเดียวกันกับ Milakovich (1995, p. 230) ที่ให้ความหมายของการยกย่องด้านการบริการที่ดี คือ การให้รางวัลกับบุคลากรที่ไม่ใช่เงินสำหรับความโดดเด่นในการบรรลุเป้าหมายการปรับปรุงการบริการที่ดีในจุดที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น

Ferris and Buckley (1996, p. 307) ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึง การหาแนวทางในการให้สิ่งตอบแทนกับบุคลากรที่มีคุณสมบัติและลักษณะส่วนตัวที่มีคุณค่าในการขับเคลื่อนการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ทีมงาน การแข่งขันระดับโลก การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในและภายนอก การเพิ่มการปรับปรุง และความยืดหยุ่นในงาน ต่างจาก

Williams (1998, p. 144) ที่ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึง การให้การสรรเสริญหรือยอมรับในประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การบรรลุในสิ่งที่มี

ความสำคัญ และการให้ในสิ่งพิเศษ เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีที่ให้กับใครบางคน ที่มีความวิริยะอุตสาหะเป็นพิเศษ จนบรรลุความสำเร็จ

Burrill and Ledolter (1999, pp. 346-347) ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนด้วยเงิน ความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ให้กับบุคลากรที่ได้รับมาจากความพยายามในงาน เป็นปัจจัยสำคัญนำทางไปสู่ประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งถูกสร้างขึ้นมาจากความเชื่อมั่นพื้นฐาน และการเพิ่มอำนาจในกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้าง นโยบาย และการปฏิบัติ และ Gryna (2001, pp. 234-235) ได้ให้ความหมายของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึง การที่บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การรับรู้ในประสิทธิภาพที่เหนือกว่ากิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ของบุคลากรรายบุคคล ทีมงาน และหน่วยธุรกิจ ส่วนการให้รางวัล หมายถึง ผลประโยชน์ เช่น การเพิ่มเงินเดือน โบนัสและการสนับสนุนด้านอื่น ๆ ที่มอบให้กับผู้ที่สามารถทำให้มีประสิทธิภาพที่สะท้อนกลับไปยังเป้าหมาย โดยการประเมินประสิทธิภาพประจำปี

สรุปได้ว่าการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึง การให้สิ่งพิเศษเพื่อตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรหรือทีมงาน ที่ได้รับการยอมรับในความสามารถ ความพยายาม และความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการบริการที่ดี ด้วยความมุ่งมั่น การพัฒนาตนเอง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยอาจเป็นการยกย่องซึ่งเป็นการให้ในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ หรือการให้รางวัลซึ่งเป็นการให้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ

Williams (1998, p. 185) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น เป็นแรงจูงใจให้กับผู้ที่ได้รับ โดยเสนอคำแนะนำในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ดังนี้ (1) กำหนดลักษณะเฉพาะของการบรรลุผลสำเร็จที่สมควรได้รับการยกย่อง (2) การตัดสินใจผลขึ้นอยู่กับประเด็นที่ถูกกำหนดขึ้นสำหรับการให้การยกย่อง และการเห็นด้วยจากผู้ได้รับรางวัลในภาพรวม (3) ประเด็นพิจารณาในการบรรลุผลสำเร็จมาจากระดับของประสิทธิภาพที่มีก่อนหน้านี้เป็นรายบุคคล แทนที่พิจารณาเพียงจุดเดียว (4) มุ่งเน้นที่ความสนใจในผลงานที่บรรลุผลสำเร็จของผู้ที่จะได้รับรางวัล มากกว่าที่ตัวรางวัลและผู้รับรางวัล (5) มีความมั่นใจว่าผลที่ได้รับนั้นเป็นผลตอบแทนจากความพยายามที่

เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ความเชื่อส่วนบุคคลในความสามารถของตนเอง และ (6) การให้ความเชื่อกับบุคลากรว่า การได้รับรางวัลการบริการที่ดีเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความเป็นจริงมากกว่าการควบคุมเพื่อประสิทธิภาพในองค์กร

Williams (1998, p. 145) เสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารองค์กรการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ในประสิทธิภาพงานของบุคลากร ดังนี้ (1) กำหนดเป้าหมายของประสิทธิภาพที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง มีความท้าทายและมีโอกาสในความสำเร็จ เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดระยะเวลาในความสำเร็จของแต่ละเป้าหมาย (2) ยอมรับในความหลากหลายของสิ่งที่ได้และความสำเร็จ และมีความกระตือรือร้นในการค้นหาผลที่ได้จากการยอมรับ (3) ให้การยอมรับในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการยอมรับคำแนะนำของความพยายามที่ล้มเหลว (4) ไม่จำกัดการยกย่องเฉพาะงานที่มีผลสำเร็จในเกณฑ์ที่สูงมากเพียงอย่างเดียว ในขณะเดียวกันไม่จำกัดการยกย่องเฉพาะกลุ่มผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดเพียงกลุ่มเดียวซึ่งมีเป็นจำนวนน้อย และ (5) กำหนดข้อกำหนดรูปแบบ และระยะเวลาในการพิจารณาเพื่อการยกย่องที่เหมาะสม

Bright and Williamson (1995, pp. 77-84) เสนอแนวคิดในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น กับบุคลากรในองค์กร ในลักษณะของการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลการบริการที่ดี โดยมีการดำเนินการ ดังนี้ (1) องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและเป้าหมายร่วม ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและความชัดเจน (2) บุคลากรต้องมีการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายของหน่วยงานที่สังกัดและสัมพันธ์กับระดับองค์กร (3) มีการทบทวนกระบวนการเพื่อกำหนดการฝึกอบรม การพัฒนา และผลลัพธ์เพื่อการรับรางวัลการบริการที่ดี (4) มีการติดตามตรวจสอบกระบวนการและการแก้ไขเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็น (5) มีการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลการบริการที่ดีที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร (6) มีการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลการบริการที่ดีที่โปร่งใส (7) การพัฒนาระบบและการให้รางวัลการบริการที่ดีต้องสามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงการบริการที่ดี (8) กระบวนการของการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลการบริการที่ดีต้องมีความยืดหยุ่นสูง และ (9) การจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลการบริการที่ดีต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับองค์ประกอบส่วนอื่น ๆ ตามแนวทางขององค์กรที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Stamatis (1996, pp. 136-138) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ดังนี้ (1) มีการสร้างความมั่นใจว่าระบบการให้รางวัลการบริการที่ดีภายในองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กถูกจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ (2) มีการกำหนดนโยบายขององค์กรในการยกย่องบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (3) จัดระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบโดยทั่วกัน (4) การให้ความสำคัญกับโปรแกรมการให้รางวัลและการยกย่อง กำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ระมัดระวังกระบวนการคัดเลือกที่เกิดความลำเอียงโดยการจัดการ (5) กลุ่มหรือบุคลากรรายบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ตรงหรือเหนือกว่าเป้าหมายควรได้รับการยกย่องในการบรรลุผลสำเร็จ เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความพึงพอใจและมีส่วนร่วมมากขึ้นกับระบบการจัดการการบริการที่ดีขององค์กร (6) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรไปสู่ความไว้วางใจในการพัฒนาการจัดการ โดยเป็นผลจากการยกย่องในความสำเร็จ (7) ความสำคัญในความสำเร็จของการให้รางวัล คือ การกำหนดรางวัลที่ชัดเจน เพื่อการสร้างความทรงจำที่ดีและความเข้าใจที่ตรงกันแก่ผู้พบเห็น การให้รางวัลด้วยเงินไม่ควรเน้นให้ความสำคัญมากเกินไป เนื่องจากเป็นตัวกระตุ้นได้ในระยะสั้น และ (8) ดำเนินการสร้างความรู้สึที่ดีกับบุคลากรถึงผลระยะยาวที่จะเกิดกับองค์กร โดยการให้โอกาสในการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ง่ายขึ้นและลดปัญหาต่าง ๆ ได้ และให้เกิดความชื่นชมยินดีในผลงานของตนเองหรือทีมงาน

Freed and Klugman (1997, p. 48) ได้เสนอแนวทางในการพิจารณาเกี่ยวกับการให้การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยพิจารณาจากทีมงานและความร่วมมือการคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะของบุคลากร การมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร และผลสำเร็จในเกณฑ์ที่สูง

George and Weimerskirch (1998, pp. 99-110) เสนอแนวคิดในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ดังนี้ (1) กำหนดวิธีการที่จะตอบแทนให้กับบุคลากรในแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามเป้าหมายการบริการที่ดีขององค์กร (2) กำหนดวิธีการประเมินประสิทธิภาพในแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามเป้าหมายการบริการที่ดีขององค์กร (3) กำหนดวิธีการที่จะยกย่องบุคลากรในแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามเป้าหมายการบริการที่ดีขององค์กร (4) การให้การยกย่องและการให้รางวัลเป็นการเรียนรู้ในความต้องการและความคาดหวัง

ของลูกค้าภายใน การพัฒนาโปรแกรมดำเนินการนี้ได้ต่อเมื่อเป็นความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรทั้งหมด (5) บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบการยกย่องและการให้รางวัล ในด้านการแสดงความคิดเห็น การกำหนดแนวทางการวัดการติดตามและวัตถุประสงค์ของการยกย่องและการให้รางวัลด้านการบริการที่ดีหรือการสร้างคามพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินการ การจัดการโปรแกรมการดำเนินการ การเสนอชื่อบุคลากรอื่น ๆ ในการรับรางวัล (6) การยกย่องและการให้รางวัลที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของทีมงาน และ (7) การให้การยกย่องขึ้นอยู่กับรางวัลประสิทธิภาพ ที่บุคลากรเป็นผู้ริเริ่ม ดำเนินการ จัดเก็บและควบคุมเครื่องมือวัดผล รวมทั้งการใช้เครื่องมือเพื่อการวัดผลประสิทธิภาพของทีมงาน

Gomez-Mejia, Balkin, and Cardy (2004, p. 364) เสนอแนวคิดการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ในมิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเรียกว่า ระบบรางวัลสำหรับประสิทธิภาพ (pay-for-performance system or incentive system) ซึ่งเป็นระบบการให้รางวัลกับบุคลากรภายใต้บรรทัดฐาน (1) บุคลากรแต่ละคนและทีมงานที่มีความแตกต่างจากคนอื่น ๆ ในการช่วยเหลือองค์กร (2) ประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กรขึ้นอยู่กับระดับของประสิทธิภาพทั้งรายบุคคลและของกลุ่มในองค์กร และ (3) ในการดึงดูดความสนใจ การคงรักษาไว้ และการจูงใจให้บุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงและเกิดความยุติธรรมกับบุคลากรทั้งหมด องค์กรต้องให้รางวัลกับบุคลากรภายใต้หลักเกณฑ์ประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเหล่านั้น Burrill and Ledolter (1999, pp. 347-348) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นไว้ว่า การให้รางวัลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) รางวัลที่สัมพันธ์กับงาน คือ การที่บุคลากรมีความสุขพื้นฐานกับการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน การปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน ความปลอดภัย ความสะดวกในงาน ความภูมิใจและความพึงพอใจ การได้รับการเพิ่มทักษะ คุณค่าของตนเอง ความมั่นคงในงาน ความอิสระจากความกลัว รางวัลประเภทนี้ให้กับบุคลากรได้ผ่านทางการมอบหมายงานที่หลากหลาย การให้การศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะ และกิจกรรมอื่น ๆ ส่งผลให้บุคลากรเพิ่มอำนาจในการควบคุมการจัดการในงาน การจัดตารางกิจกรรม ความรับผิดชอบ การติดตามความก้าวหน้าของงาน รวมทั้งการออกแบบกระบวนการของการปฏิบัติงานใหม่ด้วยตนเอง และ (2) รางวัลทั่วไป คือ

รางวัลที่บุคลากรได้รับในลักษณะเป็นค่าตอบแทน ซึ่งเป็นแนวทางของหลักการในการรับรู้เรื่องการบริการที่ดี ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจอย่างมากได้แก่การได้รับรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกในทีมงานที่ได้รับรางวัลชนะเลิศด้านการบริการที่ดี รวมทั้งการได้รับการยกย่อง ซึ่งการปรับปรุงการบริการที่ดีและการเพิ่มผลผลิต องค์การจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการให้รางวัล ดังนี้ (1) การพัฒนาบุคลากร โดยเชื่อมโยงการให้รางวัลกับทักษะและความรู้ที่ได้รับมา (2) การให้ค่าตอบแทนกับกลุ่มแทนการให้รางวัลเป็นรายบุคคล (3) สนับสนุนการให้ทรัพยากรเพื่อการปรับปรุงตามวัฏจักรการบริการที่ดี (4) การสนับสนุนด้านนวัตกรรมโดยการให้เวลาและทรัพยากรในการพัฒนาตามแนวคิดใหม่ ๆ และ (5) การให้ลาเพื่อทำผลงาน โดยเฉพาะในชุมชนทางวิชาการ ซึ่งสามารถใช้เวลาในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และเป็นประโยชน์กับภาคธุรกิจต่อไป

Gomez-Mejia, Balkin, and Cardy (2004, pp. 367-370) ได้เสนอข้อเสนอแนะในการทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นในโปรแกรมสำหรับการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ดังนี้

1. เชื่อมโยงรางวัลและประสิทธิภาพที่มีความเหมาะสม โดยใช้หลักการของระบบการให้ตามส่วนที่ทำได้ (piece-rate system) โดยพิจารณาทั้งด้านปริมาณและการบริการที่ดีของผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติงาน
2. การใช้ระบบรางวัลสำหรับประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในวงที่กว้างขึ้นในองค์การ
3. สร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากรในระบบรางวัลสำหรับประสิทธิภาพ
4. ส่งเสริมความเชื่อที่ว่าประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับการดำเนินการขององค์การและการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคลรวมทั้งทีมงาน
5. การจัดรางวัลเป็นหลาย ๆ ระดับตามแต่สถานภาพของงานที่ปฏิบัติ
6. เพิ่มกิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มการยอมรับ ความเข้าใจที่มีเหตุผลของการพิจารณาการให้รางวัล ให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากร
7. เน้นการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องชื่นชมยินดี

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาองค์ประกอบการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 3 สาระ ได้แก่

1. เชื่อมโยงรางวัลและประสิทธิภาพที่มีความเหมาะสม โดยใช้สำหรับบุคคลที่เป็นตัวอย่างในการช่วยเหลือผู้อื่น
2. การใช้ระบบรางวัลสำหรับประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ร่วมงานอยู่เสมอเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ดูแลรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ส่งเสริมความเชื่อที่ว่าประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความช่วยเหลือเกื้อกูลให้เกิดขึ้นกับการดำเนินการขององค์การและการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคลรวมทั้งทีมงาน

ด้านที่ 10 ด้านความอดทนรับผิดชอบต่องาน

ความอดทนรับผิดชอบต่องานเป็นการต้องการให้ความสำคัญกับบุคลากรในการใช้ความรู้ ทรัพยากร และ โอกาสในการกระทำการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จ เป็นการให้อำนาจและยอมรับผิดชอบเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร และ ทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Stamatis, 1996, p. 138) มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดสถานะที่เรียกว่า “ชนะ/ชนะ” (win/win situation) ในองค์การ (Lashley, 2001, p. 11) ความความอดทนรับผิดชอบต่องานเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้สร้างแรงจูงใจและการเพิ่มผลผลิต โดยบุคลากรจะมีความรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีส่วนช่วยในความเจริญก้าวหน้าในงาน ช่วยให้บุคคลพัฒนาตนเองและความเป็นมืออาชีพมากขึ้น (Goetsch & David, 2001, p. 53) นอกจากนี้ความความอดทนรับผิดชอบต่องานยังต้องการการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการสนับสนุนบุคลากรในทุก ๆ ระดับให้มีความรู้สึกว่าสามารถทำในสิ่งที่แตกต่างออกไป และให้ความช่วยเหลือในการเรียนรู้ในเรื่องความมั่นใจ และทักษะในการดำเนินการ (Clutterbuck & Kernaghan, 1994, pp. 12-13) และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติและความสามารถของตนเอง (Oakland, 2000, หน้า 26-27)

Freed and Klugman (1997, p. 46) ให้ความหมายของความอดทนรับผิดชอบต่องาน หมายถึง การให้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ ทักษะและความสามารถ ที่ส่งผลต่อระบบโดยเป็นอำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบ รวมทั้งเป็นโครงสร้าง พื้นฐานสำหรับองค์การที่ให้กับบุคลากร นอกจากนี้ยังหมายถึงอำนาจที่เท่าเทียมกันในความ



รับผิดชอบในองค์การ บุคลากรมีการตัดสินใจได้เองในระดับต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับอำนาจ ที่ได้รับการมอบหมาย ในขณะที่ Goetsch and David (2001, pp. 51-52) ได้ให้ความหมายของความอดทนรับผิดชอบต่องานคือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วม เป็นแนวทางในการดึงดูดความสนใจของบุคลากรทุก ๆ ระดับในกระบวนการคิดขององค์การ เป็นการยอมรับในการตัดสินใจทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยการจูงใจบุคคลให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีความเข้าใจว่าบุคลากรในทุก ๆ ระดับขององค์การจะรวบรวมเอาความสามารถพิเศษ ทักษะ และความคิดสร้างสรรค์ ให้เป็นคุณค่าที่มีความสำคัญ ถ้าได้รับการอนุญาตให้แสดงความคิดเห็นออกมา ทำนองเดียวกันกับ Bounds, Dobbins and Fowler (1995, p. 97) ที่ให้ความหมายของความอดทนรับผิดชอบต่องาน หมายถึง หลักการที่สร้างความมั่นใจว่าบุคลากรจะทราบถึงบทบาทหน้าที่ในการสร้างพันธกิจขององค์การให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยมีทรัพยากร สารสนเทศ ทักษะ และอำนาจการตัดสินใจในบทบาทเหล่านั้น กล่าวคือ บุคลากรจะมีความรับผิดชอบและมีอำนาจในการแก้ไขปัญหา การดูแลจัดการให้บริการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสำนักงานการบริการที่ดีและการวางแผนกลยุทธ์แห่งสคราเมนโต สหรัฐอเมริกาให้ความหมายของความอดทนรับผิดชอบต่องาน คือ การดำเนินงานที่ให้อำนาจบุคลากรในการตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการตรวจสอบอย่างถาวร เป็นกระบวนการขององค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งการให้คำแนะนำในการปรับปรุง การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และการตรวจสอบประสิทธิภาพส่วน Besterfield (1999, p. 77) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ สภาพแวดล้อมที่บุคลากรมีความสามารถ ความมั่นใจ และความมุ่งมั่นในความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของในการปรับปรุงกระบวนการและริเริ่มในขั้นตอนที่มีความเป็นไปได้ในการสร้างความพึงพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

จากความหมายของความอดทนรับผิดชอบต่องานที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้นั้น สรุปได้ว่า กระบวนการที่ช่วยเพิ่มสมรรถนะ หรือพัฒนาตัวบุคลากรขององค์การให้มีอำนาจ บทบาท หน้าที่ ความสามารถ และศักยภาพ ในการปฏิบัติงานได้ตามลำพังด้วยตนเอง และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ

และการบริการที่ดีของการดำเนินงานตามพันธกิจ โดยมีความเชื่อว่าหากบุคลากรได้รับการส่งเสริมในเรื่องดังกล่าว จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพงาน และบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มคุณค่า (value) ของตนเองให้กับบุคลากร

Goetsch and David (2001, p. 56) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความอดทนรับผิดชอบ ต่องาน ได้แก่ มีความเชื่อในความสามารถของการทำให้ประสบความสำเร็จ มีความอดทน และใช้เวลาในการเรียนรู้ กำหนดทิศทางและโครงสร้าง สอนทักษะใหม่ ๆ ให้ทีละเล็กทีละน้อยและค่อย ๆ เพิ่มขึ้น มีการถามคำถามที่ท้าทายให้บุคลากรคิดในแนวทางใหม่ ๆ การใช้สารสนเทศร่วมกันเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การให้เวลา มีความเข้าใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสนับสนุนในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร การให้ทางเลือกในการปฏิบัติงาน การแสดงออกทางด้านจิตสำนึกและการดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากร และการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และรับรู้ในการปรับปรุงในแต่ละบุคคล

ในขณะที่ Clutterbuck and Kernaghan (1994, pp. 168-173) เสนอแนวคิดในความอดทนรับผิดชอบต่อกงาน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายเพื่อการบรรลุถึงการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร ลักษณะของเป้าหมาย คือ มีความชัดเจน สามารถวัดประเมินได้ และมีความเป็นไปได้ในความสำเร็จ
2. มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ในการจัดการและทัศนคติ เนื่องจากบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าจะเข้าใจในความคาดหวังของลูกค้าและปัจจัยที่เกี่ยวข้องดีกว่าผู้บริหาร จึงควรมอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าให้บุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าว
3. การฝึกอบรมและการพัฒนาให้กับบุคลากรที่ได้รับการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ใหม่
4. การคัดเลือกและรับสมัครบุคลากรใหม่ แทนการฝึกอบรมบุคลากรเดิมที่ไม่มีทักษะ และไม่ได้เรียนรู้ในวิชาชีพนั้น โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความสามารถทางด้านเทคนิค การคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีคุณสมบัติ ทักษะและประสบการณ์ตรงตามความต้องการจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากกว่า

5. ให้การสนับสนุนสารสนเทศที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง

6. ในการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจในเรื่องใดต้องมีความมั่นใจว่าเป็นปัญหาที่ตรงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง

7. การยอมรับในความผิดพลาดของบุคลากร เมื่อมีโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว หากมีการดำเนินการที่ผิดพลาดขึ้น ให้ถือว่าความผิดพลาดนั้นเป็นประสบการณ์หรือบทเรียนของการเรียนรู้

Bounds, Dobbins, and Fowler (1995, p. 97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความอดทนรับผิดชอบต่องาน ดังนี้ (1) ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและรับรู้ในความสามารถ ตลอดจนความต้องการในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุดของบุคลากร (2) การให้อำนาจกับบุคลากรในการตัดสินใจปัญหาในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ โดยปราศจากทบทวนผลการดำเนินการโดยผู้บริหาร และหากเกิดการผิดพลาดขึ้นให้ถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง (3) ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจได้เองกับบุคลากร และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการตัดสินใจ (4) การสนับสนุนทรัพยากรให้บุคลากรในการแก้ไขปัญหา ทั้งทางด้านสารสนเทศและทรัพยากรอื่น ๆ และ (5) เปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารระดับกลางจากเจ้านายไปเป็นผู้ให้คำแนะนำ และสร้างความรู้สึกว่าเป็นการช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่ใช่การลงโทษ จากการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างมากขึ้น

Stamatis (1996, p. 140-141) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความอดทนรับผิดชอบต่องานเพื่อการปฏิบัติงานในสิ่งที่ต้องการเพื่อการปรับปรุงกระบวนการและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร ดังนี้ (1) ทำความเข้าใจกับความต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่มีจุดสิ้นสุด องค์การต้องมีการแจ้งให้บุคลากรทราบทั่วกันในความต้องการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง (2) กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติ รวมทั้งการกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบก่อนดำเนินการ (3) จัดเตรียมการให้การศึกษาและการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับบุคลากรที่จะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (4) จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อให้งานสามารถทำได้สำเร็จ โดยอาจให้อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจ

(5) ให้อิสระในความคิดสร้างสรรค์และการทำในสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งในทางปฏิบัติอาจเกิด ความล้มเหลวหรือผิดพลาดขึ้นมาได้ ให้อธิบายความล้มเหลวหรือความผิดพลาดนั้นเป็น ประสบการณ์การเรียนรู้ (6) ให้อิสระและการสนับสนุนในการจัดการชีวิตตัวบุคลากร ที่มีปัญหาในองค์กร โดยปราศจากความกลัว เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายใน องค์กร (7) ใ้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นเสมือนแบบฝึกหัดหรือเป็น ส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ โดยต้องมั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นจะตรงกับ ความคาดหวังขององค์กร (8) ใ้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นประสบการณ์และเป็นการมอบความรับผิดชอบในกระบวนการนั้น (9) ใ้การ ยกย่องกับบุคลากรที่สมควรได้รับ เมื่องานสิ้นสุดและประสบความสำเร็จ และ (10) สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกับบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความรับผิดชอบใน กระบวนการนั้นเป็นของตนเองและหากมีความสนใจในการปรับปรุง บุคลากรจะสนใจ ดำเนินการปรับปรุงโดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสมเหตุ สมผล

Jones (1996, p. 29) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความอดทนรับผิดชอบต่องานในรูปแบบ การจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในรูปแบบของการบริการที่ดี ดังนี้ (1) บุคลากรควร ปฏิบัติงานร่วมกันในงานลักษณะต่าง ๆ โดยงานจำเป็นต้องใช้ทักษะที่หลากหลายใน การดำเนินงาน (2) มีความคาดหวังและจ่ายงานใ้กับบุคลากรทุกคนใช้ความคิดร่วมกัน (3) มอบหมายความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริการที่ดีใ้กับบุคลากรทุกคน รวมทั้ง บุคลากรที่ต้องทำหน้าที่ติดต่อกับประสานงานกับลูกค้าโดยตรง (4) ส่งเสริมใ้บุคลากร ใ้ได้รับกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาและการปรับปรุง ในสิ่งใหม่ ๆ (5) บทบาทของผู้บริหารเป็นเพียงผู้ใ้คำแนะนำและใ้การสนับสนุน ทางด้านสติปัญญา การสร้างสรรค์ ความรู้ และทักษะของบุคลากร (6) ใ้บุคลากรมีส่วน ร่วมอย่างเต็มที่และมีส่วนช่วยผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการแก้ไขปัญหา และ การบำรุงรักษาขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน (7) ใ้การสนับสนุนการใช้ทักษะที่ หลากหลายเพื่อการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรทั้งภายในและระหว่างทีมงานและ หน่วยงาน (8) ใ้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนคนอื่น ๆ ได้เมื่อไม่อยู่ เพื่อการรักษา ขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้ (9) ใ้บุคลากรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เพื่อการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของลูกค้าและความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

ได้ตลอดเวลา และ (10) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์และปฏิบัติงานที่มีการบริการที่ดี

Besterfield (1999, pp. 73-97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความอดทนรับผิดชอบ ต่องานโดยเน้นการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. การเข้าใจในแรงจูงใจของบุคลากร โดยใช้ทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก กำหนดเป็นความต้องการของบุคลากร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการจูงใจ ได้แก่ (1) การรู้จักตนเองของผู้บริหาร คือ การรู้ใน แรงจูงใจของตนเอง จุดแข็งและจุดอ่อน (2) การรู้จักบุคลากรขององค์กร ในแง่มุมมองของ ความสนใจและความฝันของบุคลากร (3) การสร้างเสริมทัศนคติในทางที่ดีของผู้บริหาร และบุคลากร (4) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการสร้างแรงจูงใจ (5) การติดตามความ- ก้าวหน้าของการดำเนินการ (6) การสร้างงานที่น่าสนใจให้กับบุคลากร (7) การสื่อสาร ที่มีประสิทธิผลไปยังบุคลากร และ (8) การเฉลิมฉลองในความสำเร็จให้กับบุคลากร

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการให้อำนาจกับบุคลากร ในการนำสิ่งที่มีอยู่ ในตัวของบุคลากรทุก ๆ ระดับออกมาใช้ ทั้งทางด้านความคิดสร้างสรรค์และศักยภาพ แนวทางการสร้างเสริมพลังอำนาจ

3. ทีมงาน เป็นการเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านทางการใช้ทีมงาน เป็น การเพิ่มพลังการทำงาน และเพิ่มการบริการที่ดีการทำงานตามความสามารถ โดยคำนึงถึง คุณลักษณะของทีมงานที่เอื้อต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดบทบาท หน้าที่ที่ชัดเจนของสมาชิกในทีมงาน การให้ความรู้ในแนวทางการตัดสินใจที่มี ประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมงาน

4. มีระบบการให้คำแนะนำ เป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในลักษณะการสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของงาน การจัดความกลัวออกไป การทำ ให้กระบวนการต่าง ๆ ง่ายขึ้น การตอบสนองที่รวดเร็ว และการให้รางวัลกับแนวคิด ใหม่ ๆ

5. การยอมรับและการให้รางวัล การให้รางวัลเป็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคลากรทั้งส่วนบุคคลและทีมงานในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การจัดทำแผนงานและโปรแกรมสำหรับกิจกรรมการสร้างการยอมรับและการให้รางวัล

โดยบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง รวมทั้งการจัดกิจกรรมให้มีความร่วมมือกันข้ามสายงาน

Lashley (2001, pp. 226-231) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความอดทนรับผิชอบต่องานดังนี้ (1) บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (2) บุคลากรต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านทักษะ ประสิทธิภาพและความสามารถ มีการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน (3) บุคลากรต้องมีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของในงาน มีความรับผิดชอบ และการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเพิ่มผลผลิต การจัดการการบริการที่ดีที่ดีกว่า และลดปัญหาของการเปลี่ยนงาน (4) องค์กรต้องสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร โดยการเพิ่มการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร เพิ่มการมีส่วนร่วมและอำนาจในการตัดสินใจ โดยปราศจากการควบคุมภายนอก (5) องค์กรต้องจัดให้มีสารสนเทศที่เพียงพอและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของบุคลากร (6) ปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมเพื่อเป็นการสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร และ (7) จัดฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อเป็นการพัฒนาความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของบุคลากร ในกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบอำนาจ การตัดสินใจ และการรับรู้เกี่ยวกับลูกค้า การบริการที่ดี และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาความความอดทนรับผิชอบต่องาน ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 2 สาระ ได้แก่

1. ผู้บริหารมีความเข้าใจในความสามารถ ความมุ่งมั่น และความต้องการในการปฏิบัติงานให้ดีของบุคลากร

2. สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสม เมื่อต้องรับสภาพการทำงานที่มีความกดดัน และมีการจัดการให้เกิดความคล่องตัว การตอบสนองที่รวดเร็ว

ด้านที่ 11 ด้านความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงาน

ความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการพัฒนาการบริการที่ดีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้เป็นไปตามกรอบแนวนโยบายและเป้าประสงค์หลักของประเทศที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและสามารถแข่งขันในเวทีโลก

(ภาวิธ ทองโรจน์, 2547, หน้า 1) การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการติดตามและประเมินผลในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ มิใช่เป็นเพียงการตอบสนองความต้องการจากภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่ยังตอบสนองความต้องการขององค์กรที่จำเป็นต้องใช้สารสนเทศและภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนา (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2547, หน้า 8) การจัดการการบริการที่ดีอาศัยเทคนิคการประเมินผลและการตรวจสอบเป็นเครื่องมือช่วยประเมินความพร้อมเปรียบเทียบการทำตามเกณฑ์มาตรฐาน กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และแสวงหาการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 321) การปฏิบัติการที่เกี่ยวกับการบริการที่ดี รวมทั้งความเห็น ความเชื่อ และประเพณีปฏิบัติ จัดเป็นวัฒนธรรมการบริการที่ดีที่ต้องมีความเข้าใจและต้องมีการประเมิน การเข้าใจวัฒนธรรมการบริการที่ดีซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การประเภทหนึ่ง จะช่วยให้นำการจัดการการบริการที่ดีไปปฏิบัติได้เหมาะสมมากขึ้น และบางครั้งหากผลการประเมินพบว่ายังมีจุดอ่อนในเรื่องใด อาจจำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการบริการที่ดีขึ้นมาใหม่ควบคู่ไปกับการหาทางลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 322) ด้านความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันมากและเป็นเทคนิคการประเมินที่สอดคล้องกับการวัดการบริการที่ดีขององค์กรได้แก่ การประเมินตนเอง (self assessment) (Thiagarajan & Zairi, 1997, p. 351) เนื่องจากการประเมินตนเองเป็นเทคนิคในการวัดด้านความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงานภายในองค์กร (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 332) การประเมินตนเองยังเป็นการทบทวนกิจกรรมขององค์กรที่ครอบคลุมและทำเป็นประจำ กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงองค์กร เป้าหมายคือการระบุจุดแข็งและหาโอกาสปรับปรุงการบริการที่ดี (Karapetrovic & Willborn, 2001, p. 366) การวัดที่เป็นระบบและการทบทวนการดำเนินการมีความสำคัญกับกิจกรรมการจัดการ การประเมินตนเองจะทำให้เข้าใจในความแตกต่างระหว่างจุดแข็งกับบริเวณที่ต้องปรับปรุง โดยการมุ่งเน้นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร กระบวนการ และประสิทธิภาพ โดยในองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั่วไปถือได้ว่าการประเมินตนเองเป็นกิจกรรมตามปกติที่ต้องปฏิบัติ (Oakland, 2000, p. 110)

Astin (1993, p. 2) ได้นิยามด้านความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงาน หมายถึงกิจกรรมในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการวัดจากลูกค้า บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

อื่น ๆ ในองค์กร และนำข้อมูลที่ได้มาจัดกระทำให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงส่วน บุคคลหรือองค์กร ส่วน Oakland (2000, p. 98) ให้ความหมายของด้านความถูกต้อง แม่นยำในการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานกับมาตรฐาน โดยเฉพาะ หรือชุดของความถี่ของการตรวจสอบภายในและการทบทวนซึ่ง เรียกว่าการประเมินด้วยหน่วยงานปฐมภูมิ และถ้าเป็นลูกค้าภายนอกทำการประเมินผู้ส่งมอบกับมาตรฐาน โดยเฉพาะของตนเอง หรือในระดับชาติ หรือในระดับนานาชาติ เป็นการดำเนินการที่เรียกว่าการประเมินด้วยหน่วยงานทุติยภูมิ แต่ถ้าเป็นการประเมินด้วย องค์กรอิสระที่ไม่ขึ้นอยู่กับลูกค้าหรือผู้ส่งมอบ แต่เป็นที่ยอมรับจากทั้งสองฝ่าย จะเรียกว่า เป็นการประเมินด้วยหน่วยงานตติยภูมิอิสระ หรือหน่วยงานประเมินผลภายนอกใน ขณะที่ Doherty (1994, p. 11) ได้ให้ความหมายของด้านความถูกต้องแม่นยำในการ-ปฏิบัติงานหมายถึง การตัดสินใจในสมรรถนะตามหลักการที่กำหนด ซึ่งมีทั้งการประเมิน ภายในและภายนอก การประเมินการบริการที่ดีเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีศักยภาพ เนื่องจากหลักการที่กำหนดการบริการที่ดีสำหรับการศึกษาเป็นสิ่งที่ยากยิ่งต่อความเห็น ด้วยของบุคลากรทั้งหมด

ส่วนนักวิชาการไทย สุวิมล ว่องวาณิช (2544, p. 13) ได้ให้ความหมายด้านความ ถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูล ที่ช่วยในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่กำหนด ถือเป็น กระบวนการตรวจสอบการทำงานของตนเอง และควรทำเป็นกิจกรรมหนึ่งในขั้นตอน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะสำคัญของการประเมินผลภายในของสถาน ศึกษา คือ สถานศึกษาประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงตนเอง

สรุปได้ว่า ด้านความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการใน การตรวจสอบ และเปรียบเทียบผลการดำเนินการของบุคลากรทุก ๆ ระดับขององค์กร กับเกณฑ์มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สรุปผล รายงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ และนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

Hakes (1996, pp. 4-6) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับด้านความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กร คือ เป็นการวัดความสำเร็จและเป้าหมายการปรับปรุง เป็นการเน้นแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุทธร่วมกัน เป็นการสนับสนุนความต้องการของลูกค้า การสร้างวิสัยทัศน์และรูปแบบของบทบาทหน้าที่เพื่อความเป็นเลิศ ได้รับการยกย่องจากการได้รับรางวัล และช่วยให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างแผนกในองค์กร โดยในการประเมินตนเองนั้นมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. พิจารณาคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับการประเมินตนเอง ได้แก่ มีความน่าเชื่อถือ มีความเหมาะสมกับค่านิยมหลักพื้นฐานของธุรกิจขององค์กร ตรงประเด็นปัญหาขององค์กร ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีความยืดหยุ่น แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือความเป็นเลิศในปัจจุบัน มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการคิดค้นวิธีการที่เป็นของตนเอง การว่าจ้างที่ปรึกษา

2. การเลือกใช้แบบอย่างที่เป็นมาตรฐาน ในกระบวนการประเมินตนเองเพื่อความเป็นเลิศ เช่น รางวัลการบริการที่ดีแห่งชาติ เป็นพื้นฐานในการพัฒนากระบวนการที่กำหนดในองค์กร

Oakland (2000, pp. 108-109) เสนอกรอบแนวคิดความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงานดังนี้

1. การกำหนดแนวทางการวัดตนเองตามมาตรฐานระดับโลกและการมุ่งเน้นผลที่เกิดกับลูกค้า ด้วยการอ้างอิงมาตรฐานระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ เช่น การประเมินตนเองตามมาตรฐานรางวัลการบริการที่ดีแห่งชาติ

2. การใช้รูปแบบการจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเครื่องมือการประเมินที่ให้ความสนใจกับประเด็นต่าง ๆ เช่น การให้ความสนใจกับความต้องการของลูกค้า วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการปฏิบัติงานในองค์กร การประยุกต์แนวคิดการลงทุนกับการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความสำคัญด้านบุคลากรและเวลา ระยะเวลาในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ การฝึกอบรม ระยะเวลาในการทำให้บุคลากรรับรู้ในผลประโยชน์ การเคลื่อนไปข้างหน้าในวัฒนธรรมใหม่ที่แตกต่างจากเดิม

3. การดำเนินการที่ใกล้เคียงบรรลุเป้าหมายของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะต้องกำหนดวิธีการวัดความก้าวหน้า ประสิทธิภาพและทิศทางที่ถูกต้องของการดำเนินการ

4. ในการพัฒนาการดำเนินการต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น ตรงตามมาตรฐานหรือกรอบงานที่กำหนดโดยองค์การ จำเป็นต้องมีการประเมินหรือวัดตนเอง และหาสิ่งที่เรียกว่าการวิเคราะห์ความแตกต่าง (gap analysis) ระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติได้และข้อกำหนด

5. ในองค์การส่วนมาก ความสามารถในการตัดสินใจความก้าวหน้าโดยตรงกับประเด็นที่ได้รับการยอมรับ ต้องการการเพิ่มคุณค่าและการให้ข่าวสารกับการดำเนินการที่เพิ่มมากขึ้น

6. กระบวนการประเมินตามข้อกำหนดรางวัลการบริการที่ดีแห่งชาติหลาย ๆ แห่งจะมีองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ กระบวนการขององค์การ ระบบการจัดการ และผลลัพธ์ ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพทางธุรกิจหลัก

7. กำหนดให้การประเมินตนเอง ต้องให้สารสนเทศกับองค์การในการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศ

8. การประเมินภายนอกใช้ในกระบวนการของการปฏิบัติการเพื่อรางวัลการบริการที่ดี ขึ้นอยู่กับกระบวนการประเมินตนเองที่ดำเนินการและเป็นส่วนที่มาก่อนการปรับปรุงการบริการที่ดี

Gryna (2001, pp. 18-39) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับด้านความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้ การปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งหมด มีปัจจัยที่ต้องประเมิน 4 ปัจจัย คือ

1. ค่าใช้จ่ายของการบริการที่ดีคือ การสูญเสียจำนวนเงินเป็นรายปีของผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริการที่ดีที่กำหนดไว้ ค่าใช้จ่ายนี้ ได้แก่ (1) ค่าใช้จ่ายเนื่องจากความล้มเหลวภายใน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในความล้มเหลวของการดำเนินการ ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และค่าใช้จ่ายของกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ (2) ค่าใช้จ่ายภายนอก ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในความล้มเหลวของการดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และค่าใช้จ่ายในการสูญเสียโอกาสทำผลกำไรจากการขาย (3) ค่าใช้จ่ายจากการประเมินค่าเพื่อหาระดับของการปฏิบัติตามความต้องการการบริการที่ดี และ (4) ค่าใช้จ่ายจากการป้องกันความ-

ล้มเหลวของการเกิดการบริการที่ดีคือ การประเมินค่าใช้จ่ายของการบริการที่ดีคือขององค์กรเป็นการทำให้องค์กรทราบถึงการสูญเสียที่เกิดขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายของการบริการที่ดีคือจัดเป็นค่าใช้จ่ายที่ซ่อนเร้นหรือค่าใช้จ่ายแฝงของต้นทุนการดำเนินการองค์กรจึงต้องประเมินเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินการให้มีค่าใช้จ่ายของการบริการที่ดีที่เหมาะสม

2. สถานะขององค์กรในตลาด เป็นการทราบถึงสถานะขององค์กรในด้านการบริการที่ดีในตลาด เปรียบเทียบกับคู่แข่ง โอกาสและภาวะคุกคามที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีการดำเนินการในลักษณะการศึกษาภาคสนาม โดยศึกษาในประเด็น (1) ความสำคัญของการบริการที่ดีผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ในมุมมองของลูกค้า (2) ข้อมูลที่ผู้ใช้เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ขององค์กรกับคู่แข่งโดยใช้ข้อกำหนดการบริการที่ดีหลักเป็นสิ่งที่เปรียบเทียบ และ (3) ข้อมูลความต้องการในการจะกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์จากองค์กรอีกครั้ง หรือการให้คำแนะนำอื่น ๆ

3. วัฒนธรรมการบริการที่ดีในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมการบริการที่ดีมีผลกระทบหลักต่อผลของการบริการที่ดี ประกอบกับวัฒนธรรมการบริการที่ดีคือสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดเห็น ความเชื่อ การปฏิบัติในเรื่องการบริการที่ดี การทราบผลของการรับรู้วัฒนธรรมการบริการที่ดีและการมีส่วนร่วมของบุคลากรจะช่วยทำให้การทำแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงการบริการที่ดีบรรลุผลสำเร็จได้มากขึ้น โดยมีประเด็นที่ใช้ในการประเมินบุคลากร ดังนี้ (1) ความรู้สึกในการรับทราบว่าอะไรคือการบริการที่ดี (2) ระดับของความคุ้นเคยกับการที่องค์กรเน้นในเรื่องการบริการที่ดี (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริการที่ดีและความพยายามในการถ่ายทอดลงสู่บุคลากร (4) ระดับของความเข้าใจในการวัดการบริการที่ดีในแผนกที่สังกัด (5) ข้อเสนอแนะทางการดำเนินการเพื่อทำให้การบริการเป็นการบริการที่ดีในระดับสูง (6) ระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานการบริการที่ดีจะส่งผลกระทบกับการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากร และ (7) การประเมินในด้านการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับวัฏจักรการบริการที่ดี โครงการปรับปรุงการบริการที่ดี และทีมงานปรับปรุงการบริการที่ดี

4. การประเมินกิจกรรมการบริการที่ดีในปัจจุบัน เป็นการประเมินที่เน้นไปยังระบบการบริการที่ดีที่มีอยู่ มีการเน้นผลจากความพึงพอใจของลูกค้าเพียงเล็กน้อย แต่เน้นไปยังกิจกรรมการประเมินตนเองเป็นหลัก การประเมินกิจกรรมการบริการที่ดีในปัจจุบันอาจมีประเด็นที่ใช้ในการประเมินได้ดังนี้ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานะในตลาดกับความสนใจในการบริการที่ดีขององค์กร (2) การวิเคราะห์สถานะของลูกค้ากับการคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ความสะดวก และปัจจัยอื่น ๆ เทียบกับอายุของผลิตภัณฑ์ (3) โอกาสในการลดค่าใช้จ่ายของการบริการที่ดีด้วย (4) ความท้าทายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์วิศวกรรมการออกแบบ และการเป็นผู้ครอบครองแต่เพียงผู้เดียวในด้านอื่น ๆ ที่มีความถึงพร้อมในการบริการที่ดี หรือความสมบูรณ์แบบ (5) ความท้าทายของผู้บริหารระดับสูงที่สัมพันธ์กับนโยบาย เป้าหมาย หลักฐาน และความเชื่อที่เป็นความจริงโดยไม่ต้องพิสูจน์ (6) การรับรู้ในเรื่องการบริการที่ดีของบุคลากร

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาค้นคว้าประกอบด้านความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสาระจำเป็นในการศึกษาจำนวน 2 สาระ ได้แก่

1. มีวัฒนธรรมและจริยธรรมของความซื่อสัตย์ต่องานตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การสร้างสื่ออบรมโดยใช้นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในรูปของซีดี เพื่อพัฒนาคุณลักษณะการบริการที่ดีของพนักงาน กลุ่มทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐกิจเอกชน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างสื่ออบรมโดยใช้นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์

แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวางแผนและดำเนินการให้พนักงาน หรือทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความรู้ความสามารถ ทัศนคติ และสำนึกที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

และวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันตัวบุคคลนั้นก็จะต้องประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไปอีกด้วย ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมิใช่เป็นเพียงการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการดึงเอาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ รวมถึงองค์กรสามารถที่จะรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าไว้ได้

พฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์

ปัจจัยที่ส่งผลให้กระบวนการเรียนรู้ของคนให้เรียนรู้ได้ดีนั้นต้องขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคล และปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการกระทำนั้นคือพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งเป็นลักษณะของการกระทำที่เราสามารถสังเกตเห็นได้ไม่ว่าจะเป็นการเดิน การวิ่ง เป็นต้น

คมเพชร ฉัตรสุกกุล (2545, หน้า 5) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ ช่วยให้เราเข้าใจเรื่องมนุษย์ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคาร์นิ พานทอง พาลุสุข และ สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ (2542, หน้า 51) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะปรับตัวให้เข้าได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ ให้มนุษย์อยู่รอดได้ในสังคม พฤติกรรมใดที่แสดงออกมาและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม พฤติกรรมนั้นก็จะยังคงอยู่กับบุคคลนั้น แต่หากสังคมไม่ยอมรับพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ก็จะไม่เกิดพฤติกรรมซ้ำในบุคคลนั้นเมื่อเขาเข้าร่วมในสังคมนั้น ๆ ในขณะที่ Evans and Murdoff (1978, p. 14) กล่าวว่า พฤติกรรมนั้นจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น อัตราการเต้นของหัวใจ การหายใจถี่ กิจกรรมทางสมอง พฤติกรรมที่สังเกตได้ เช่น การหัวเราะ หรือร้องไห้ เป็นต้น

สรุปได้ว่าพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์นั้นมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมอย่างสัมพันธ์กัน เพื่อการปรับตัวในการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคม โดยส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อบุคคลอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ปัจจัยที่ทำให้พฤติกรรมของมนุษย์แตกต่างกัน

พฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นสิ่งที่สังเกตได้หากในจิตใจของคนคิดอะไรก็มักจะแสดงพฤติกรรมนั้นออกมา คมเพชร ฉัตรสุกกุล (2545, หน้า 6) กล่าวว่า จะต้องยอมรับ

ให้ได้ว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ไม่มีใครเหมือนกันทุกเรื่องมนุษย์มีทั้งจุดดีและจุดด้อย เลือกรับรู้เรื่องดี ๆ ให้มากอย่ารับรู้เฉพาะเรื่องที่ต้องการรับรู้เท่านั้น ทางด้านของฐิระ ประมวลพฤษ (2538, หน้า 26) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันว่าองค์ประกอบที่ทำให้พฤติกรรม ของคนเราต่างกัันมีผลมาจากการรับรู้บุคลิกภาพ ทักษะคติที่ประสาน และหลอมรวมเป็นพฤติกรรม ดังนี้

1. การรับรู้ คนเราจะรับรู้จากการสัมผัสมากกว่าการหาข้อเท็จจริง ซึ่งการรับรู้จะ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น คนเคยรู้ว่าคนมีรูปร่างสูงใหญ่เป็นคนมีกำลัง น่าเกรงกลัว ฉะนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าที่มีรูปร่างสูงใหญ่ จึงเป็นที่เกรงขามกว่าคน รูปร่างเล็ก นอกจากนี้ การรับรู้ยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่นการชี้แจงการปฏิบัติงาน ขณะที่ พนักงานขาดความสนใจ หรือมีเสียงรบกวน การรับรู้จะไม่ดี ขาดประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญ คือ คุณลักษณะของบุคคลมีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น คนจะเลือกรับรู้แต่สิ่งที่ ตรงกับความต้องการของตนเอง หรือสิ่งที่ตนเองคาดหวัง

2. บุคลิกภาพ บุคลิกภาพของคนเกิดขึ้นจากลักษณะทางสรีรวิทยา การอยู่ร่วม คิดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และการรับการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม เช่น คนที่ได้รับการ- เลี้ยงดูจากวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมตะวันตก ลักษณะการแสดงออกทางบุคลิกภาพ จะมีความแตกต่างกันหรือการสมาคมติดต่อกัน โดยเฉพาะกลุ่มเพื่อนสนิทจะมีการ ถ่ายทอด ความเชื่อ ค่านิยม และการแสดงออกซึ่งกันและกัน

3. ทักษะคติ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น งานใดที่สร้างความพอใจและความสำเร็จของบุคคล ก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานนั้น ในการปฏิบัติงานจะทุ่มเทความตั้งใจและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

จึงสอดคล้องกับความคิดเห็นของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539, หน้า 29) กล่าวว่าองค์ประกอบที่ทำให้พฤติกรรมของคนแตกต่างกัน คือ “ใจ” เป็นจุดเริ่มต้นของ พฤติกรรม และ สรรพภริกระทำต่าง ๆ เปรียบได้กับต้นน้ำที่เป็นแหล่งกำเนิดของธารน้ำ หลากหลายสายน้ำใจก็เช่นกัน หากเราเปิดใจรับข้อมูลบางอย่างเข้ามาบุคคลนั้นจะมี ความสนใจ ใครู้ และตั้งใจที่จะได้รับและเห็นคุณค่าความสำคัญของข้อมูลเหล่านั้น จึงเปิดใจรับรู้ไม่ว่าจะเป็นด้านการอ่าน การฟัง การดู หรือการลองทำก็ตาม แต่เมื่อเปิดใจ

รับรู้แล้ว จะได้ผลดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับว่าบุคคลใดมีท่าทีภายในใจที่เห็นคุณค่า
ความสำคัญของความรู้

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน อาจมาจากการรับรู้
หรือการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน รวมทั้งประสบการณ์ที่ถูกสั่งสมมา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ไม่ว่าจะเป็นทางด้านความคิด การแสดงออก ฯลฯ ดังนั้นต่างคนก็ต่างความคิด ทุกสิ่งทุก
อย่างล้วนแล้วขึ้นอยู่กับการรับรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ อีกทั้งถ้ามีผู้แนะนำ
ที่ดีก็จะทำให้พฤติกรรมของคนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สังคมในปัจจุบันส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มี
ความแตกต่างไปจากทรัพยากรอื่น ๆ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความละเอียดอ่อน
มีความซับซ้อนในแง่ของพฤติกรรมที่มีความต้องการ มีชีวิตจิตใจ ตลอดจนมีความคิดเห็น
เป็นของตนเอง การบริหารงานขององค์กรในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญของการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพราะถือว่าความสำเร็จขององค์กรคือ ความสำเร็จ
ที่มาจากคน โดยได้กำหนดกิจกรรมด้านการพัฒนา (development) ที่สำคัญ 2 ประการคือ
การพัฒนาการจัดการ (management development) คือการวางแผนอาชีพที่จะช่วยเพิ่มพูน
ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์กรและบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท และ
การฝึกอบรมพนักงานทั่วไป (training professional technical employees) มีเหตุผลเพื่อ
เพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงานนอกเหนือจากความรู้ ที่มีอยู่แล้ว เพื่อเสริมสร้างความรู้
ทางด้านต่าง ๆ ให้มีความรู้มากยิ่งขึ้น และเพื่อถ่ายทอดความรู้ด้านนโยบาย กระบวนการ
ผลิต และผลิตภัณฑ์ใหม่ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำ
ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าใจชัดเจนเสียก่อนว่า
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวคิดอย่างไรนักวิชาการไทยและต่างประเทศได้ให้
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันใน
บางประเด็นดังนี้



ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรเป็นแนวทางการปรับปรุงคนในหน่วยงานให้มีความรู้ดียิ่งขึ้น มีความเชื่อมั่นเกิดขึ้นและในที่สุดจะทำให้คนทำงานด้วยความกระตือรือร้น รักงาน การพัฒนาบุคลากรนับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในเมื่อพัฒนาการต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่ทุกขณะ มีเครื่องมือ เครื่องใช้ทันสมัยเกิดขึ้นวิธีการทำงานต้องปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อรับกับความก้าวหน้าอยู่เสมอ ในด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการ และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งไทยและต่างประเทศไว้หลายแนวคิด สมาน รังสียกยธ (2540, หน้า 83) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้คล้ายกันว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ (learning) เฉพาะ อย่างเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะหรือความชำนาญ (skill) และทัศนคติ (attitude) อันเหมาะสมที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (specific knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นและทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญก้าวหน้าในงาน ซึ่ง อำนวย แสงสว่าง (2540, หน้า 296) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจหมายถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเรียกแตกต่างกันไป เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ (management development) การพัฒนาองค์กร (organization development) เป็นต้น สอดคล้องกับทฤษฎีของวิจิตร อวทะกุล (2540, หน้า 68) ซึ่งได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการที่กว้างขวางมาก ซึ่งมีความหมายเสริมว่า

1. กิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การให้ความรู้ทุกประเภทไม่ว่าลักษณะหรือวิธีการแบบใด ๆ
2. การใช้คนให้ตรงกับงาน ตรงกับความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ความถนัด ภายใต้การบริหารอำนวยการที่ถูกต้อง

3. การทำให้บุคคลเข้าใจองค์กร เข้าใจงาน เพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีความรับผิดชอบรวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอกองค์กรอย่างกว้างขวางทุกแง่มุม

นักวิชาการชาวต่างประเทศเช่น Harbison and Myers (1964, p. 2) กล่าวว่า การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการในการพัฒนาทักษะ นิสัย ความรู้ และท่าทีในตัวพนักงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในตำแหน่งปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น และเป็นการเตรียมคนงานสำหรับตำแหน่งในอนาคต Scott and Mitchell (1972, pp. 281-282) และ Megginson (1972, p. 307) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี Nadler and Nadler (1989, p. 2) และ Castetter (1992, p. 220) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ประสบการณ์เรียนรู้ (learning experiences) ที่จัดโดย นายจ้างภายในเวลาที่กำหนด เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น จึงเห็นได้ว่าคำทั้งสองมีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกัน กล่าวคือ ในส่วนที่คล้ายคลึงกันนั้น ทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในแนวทางเดียวกัน คือ เพื่อส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ขององค์กรมีความรู้ ความสามารถ และสมรรถภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักสำคัญ เพื่อการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการปรับเปลี่ยนท่าที และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงอาจจำแนกได้ 2 ประเภทดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 31-32)

1. ความมุ่งหมายขององค์กร (institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนัก ไปในด้านส่วนรวม ได้แก่ เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงาน เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลสูงสุด เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์กรเพื่อสนองการบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และผู้มาติดต่อ เป็นต้น

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อฝึกฝนการใช้การวินิจฉัยในการตัดสินใจ เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

วิจิตร อวทะกุล (2540, หน้า 69) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงตนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การปรับปรุงตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเทคนิค ด้านสังคม หรือด้านสภาวะแวดล้อม

2. ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่องที่ทำงานรับผิดชอบ หรือด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะด้านเดียว

3. ปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ความคิดในเรื่องต่าง ๆ จากวงแคบจนวงกว้าง สามารถวิเคราะห์ ถกเถียง สัมพันธ์ปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันในภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

4. ส่งเสริมให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง โดยมิต้องให้ใครบอกชี้แนะหรือนำทางตลอดเวลา

5. ส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้ความคิดอ่านอย่างรอบคอบของคนทำงานด้วยฝีมือ และมีความเต็มใจในการทำงานโดยมิต้องรอคำสั่งให้ทำงาน

6. ให้มีจิตใจกว้างขวางยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นสามารถทำงานด้วยตนเอง และพึงพาอาศัยผู้อื่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาตนเอง และทำงานให้ดีขึ้น เจริญงอกงาม

จากจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้สรุปและ รวบรวมจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน 3 ประการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (cognitive หรือ knowledge) ซึ่งเป็นพื้นฐานในการที่จะนำไปสู่ความเข้าใจเพื่อให้มีความสามารถลงมือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ในลำดับต่อไป หรือเพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจในอันที่จะนำมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในงานทั่วไปโดยต้องใช้ศิลปะเข้าช่วยตลอดจนเป็นพื้นฐานในการดำรงชีพอื่น ๆ รวมทั้งความรู้อันเป็นการตอบสนองความใฝ่รู้บางอย่าง แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขั้นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญหรือทักษะ (skill หรือ practice) ให้สามารถปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ หรือทำได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น เพิ่มความชำนาญในการนับธนบัตร เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญในการพูดและการแสดงออกต่อหน้าชุมชน จุดมุ่งหมายลักษณะนี้เป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง ส่วนใหญ่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเป็นเช่นนี้เสมอไป ความชำนาญบางอย่างต้องการพื้นฐาน ความรู้หลายด้านและต้องใช้เวลาาน เช่น ความชำนาญในการตัดสินใจ ที่ถูกต้อง ในกรณีนี้ ต้องมีโปรแกรมการพัฒนาต่อเนื่องกันหลายโปรแกรมอาจเรียกว่าเป็นชุดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development package)

3. เพื่อให้มีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) นับเป็นจุดมุ่งหมายที่ยุ่งยากและซับซ้อนมากที่สุด เชื่อกันว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะเป็นรากฐานการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล เช่น ถ้าพนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อฝ่ายบริหาร ย่อมทำให้พฤติกรรมของผู้นั้นแสดงออกไปในทางที่ไม่ยอมให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหาร พร้อมทั้งจะหาความขัดแย้งและต่อต้านตลอดเวลา การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้พนักงานร่วมมือร่วมใจกับฝ่ายบริหารจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน เหล่านั้นเสียก่อน การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเป็นเรื่องยากต้องใช้

วิธีการทางจิตวิทยาเข้าช่วยหลายอย่าง และมักจะเป็นโปรแกรมการพัฒนามุคผลที่ต้องใช้วิธีการทางอ้อม (indirect method) มากกว่าวิธีการทางตรง (direct method)

เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น ฉะนั้นวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจสรุปได้ดังนี้ (Abdulla, 2004)

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ด้านต่าง ๆ ของบุคคลให้ดีขึ้นเพื่อจะนำความรู้ มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อเพิ่มพูนฝีมือหรือทักษะ (skill) ในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน สำหรับฝีมือหรือทักษะที่สำคัญที่ควรมี คือ

2.1 ฝีมือหรือทักษะทางวิชาการ (technical skill) หมายถึง ความสามารถที่จะนำ ความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่แต่มีความรู้ในด้านทฤษฎีหรือตามตำรา แต่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลดีได้ ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องที่น่าหนักใจ การปฏิบัติโดยนำหลักการ หรือทฤษฎีมาใช้อย่างได้ผลดี ไม่ใช่เป็นผู้ที่มีความรู้ แต่ปฏิบัติไม่ได้

2.2 ฝีมือหรือทักษะในการเข้ากับคน (human skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถสร้างความร่วมมือและประสบการณ์กับบุคคลได้เป็นอย่างดี

2.3 ฝีมือหรือทักษะในการบริหารหรือการจัดการ (management skill) หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้บริหารที่ดี เช่น มีความสามารถในการวางแผน การอำนวยการ การประสานงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจ และแก้ปัญหาคือการเป็นหัวหน้างานที่ดี เป็นต้น

2.4 ฝีมือหรือทักษะในการคิดอย่างลึกซึ้งและมองการณ์ไกล ทั้งนี้เพื่อจะชี้แนะและนำหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. เพื่อพัฒนาทัศนคติ (attitude) ค่านิยม (values) ความเชื่อ (belief) และบรรทัดฐานทางสังคม (social norm) ทั้งนี้โดยมีความรู้สึกรักใคร่ที่ดี มีความรักและผูกพันกับ

หน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเป็นผู้มีความรับผิดชอบที่ดี และมีความประพฤติที่เหมาะสม

4. เพื่อสร้างตัวสำรองในการทำงาน และเพื่อความก้าวหน้าของบุคคลในอาชีพ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตน ฉะนั้นการพัฒนาบุคคลจึงเป็นการส่งเสริมให้บุคคลได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพราะการพัฒนาบุคคลจะเป็นการช่วยให้บุคคลมีการบริการที่ดี และมีจิตความสามารถดีขึ้นจึงทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นได้อย่างจริงจัง

5. เพื่อสร้างความมั่นใจและบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน (morale) เนื่องจากการพัฒนาบุคคลในการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน ฉะนั้น จึงเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง รวมทั้งมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลเหล่านี้มีความกล้าที่จะตัดสินใจ และเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีความอดทน เสียสละและทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของงาน

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะประกอบด้วยเป้าหมายในส่วนของการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในด้านต่าง ๆ ของการ ทำงาน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการเพิ่มโอกาสในด้านความ ก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งจะสร้างให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันจะทำให้พนักงาน และองค์กรได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมีหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มักเข้ามาเกี่ยวข้องกับการพิจารณาความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มแรกโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ระดับสูงสุดอย่างเต็มที่ การสนับสนุนจะต้องจริงจัง และควรได้รับการสื่อสารตลอดทั่วทั้งองค์กร การสนับสนุนจะต้องชัดเจนด้วยการอนุมัติให้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการ การสนับสนุนจะเข้มแข็งยิ่งขึ้นเมื่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง การกระทำของผู้บริหารจะช่วยโน้มน้าวให้เห็น

ความสำคัญของโครงการยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารระดับอื่นที่ไม่ใช่ระดับสูงสุดขององค์กร รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ และผู้ชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ความผูกพันและเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ Wright, Mondy, and Noe (1996, p. 232) ได้ทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาก่อนที่จะดำเนินการ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ความสัมพันธ์กับงานสามารถปรับปรุงผลผลิต เสียค่าใช้จ่ายต่ำและใช้ประโยชน์คุ้มค่า บทบาทของผู้บริหาร คือช่วยให้พนักงานได้รับความรู้และทักษะที่ต้องการสำหรับในปัจจุบันและอนาคต และช่วยให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดจนการพัฒนาตนเอง และกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จ ซึ่ง นงนุช วงษ์สุวรรณ (2543, หน้า 290-292) ได้กล่าวถึง ปัจจัยขององค์กรที่มีผลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยด้านการเงิน ถ้าหากไม่มีเงินมากพอที่จะจ่ายค่าจ้างพนักงานการฝึกอบรม พนักงานและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ แล้วจะมีผลต่อการบริหารงานและองค์กร องค์กรจึงต้องให้ความสนใจและการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น จำนวนพนักงาน และจำนวนเงินที่พนักงานต้องการ เพราะปัจจัยทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เงินที่ต้องจ่ายนั้นจะเป็นค่าตอบแทนหรือเงินเดือนเป็นรายชั่วโมง หรือรายเดือนตามที่ตกลงกัน ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นรางวัลสำหรับการตอบแทนการปฏิบัติงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจ ถ้าองค์กรมีความมั่นคงก็สามารถให้ค่าจ้างและเงินเดือนในระดับสูงได้บุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานทำให้เกิดความก้าวหน้า แก่องค์กร

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ เป็นการตอบแทนที่องค์กรให้เพิ่มนอกเหนือจากค่าจ้าง และเงินเดือน เช่น การลาหยูคงาน การช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ค่าอาหาร ทำการนอกเวลา ค่าเช่าบ้าน ปัจจัยเหล่านี้สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานจะตั้งใจทำงานเพื่อองค์กร

3. ปัจจัยเกี่ยวกับเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะแสดงออกในรูปของกิจกรรม ของพนักงาน ถือว่าเป็นปัจจัยขององค์กรที่สำคัญที่สุด เพราะเมื่อมีผลกระทบ ต่อพฤติกรรม ขององค์กร โดยตรง องค์กรจึงเข้าใจเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อที่จะได้บริหารทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. ปัจจัยยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กรมีจุดเน้นที่คำถามว่า ธุรกิจแบบไหนที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทาง ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการตัดสินใจและทิศทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายเฉพาะ

5. ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และวัฒนธรรม วัฒนธรรมมีความหมายหลายนัยดังนี้

5.1 วัฒนธรรมในฐานะที่เป็นระบบการควบคุมสังคม คือการยอมรับของวัฒนธรรม มาเป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล เช่น วัฒนธรรมการทำงานของประชาชนในประเทศลาวจะหยุดนอนหลักกลางวันก่อนจะกลับไปทำงานตอนบ่าย หรือพนักงานในบริษัทของประเทศญี่ปุ่นน้อยคนที่จะหยุดพักร้อนครบตามวันที่มีสิทธิ เนื่องจากเกิดความ รู้สึกว่าเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานต้องทำงานแทนในช่วงเวลาที่พักร้อน

5.2 วัฒนธรรมในฐานะเป็นปทัสถาน ปทัสถานเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับ และยังรวมถึงสิ่งที่ควรทำด้วย เช่น บริษัท 108 จำกัด ต้องการให้พนักงาน และหัวหน้าหน่วยงาน เข้ารับการอบรมเพื่อให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ซึ่งทุกคนได้เข้าใจข้อตกลงที่ต้องทำงานร่วมกันถือว่าเป็นวัฒนธรรมการทำงานในระบบเป็นทีม

5.3 วัฒนธรรมในฐานะเป็นวิธีการส่งเสริม แนวคิดในลักษณะนี้คือ การใช้วัฒนธรรมเป็นยุทธศาสตร์การบริหารให้เกิดผลในการผลิตและการบริหารงานใหม่ ๆ มากกว่างานที่จะมุ่งผลกำไร เช่น บริษัทการบินไทย กำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องต้อนรับผู้โดยสาร โดยการยกมือไหว้และกล่าวคำ “สวัสดี” ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมที่เด่นของไทย การทำเช่นนี้ทำให้เกิดแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ทั้งนี้จะต้องอาศัยพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ซึ่ง Nadler and Nadler (1989, p. 35) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) เป็นคำที่มีความหมายกว้าง และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องมากมายหลายระดับซึ่งได้เสนอกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทรัพยากรมนุษย์ (human resource) กลุ่มสภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ (human resource environment) และกลุ่มทรัพยากรด้านอื่น ๆ (human resource other)

ซึ่งสิ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นเรื่องของการศึกษา คือ การศึกษาเป็นเรื่องของการลงทุน ซึ่งผลที่จะได้รับจะปรากฏผลขึ้นในระยะยาว ต่างกับการฝึกอบรมที่เป็นเรื่องของค่าใช้จ่าย

ซึ่งสามารถคาดคะเนถึงผลที่ได้รับการปรับปรุงการบริการที่ดีของพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรได้ในระยะเวลาดสั้น สำหรับการศึกษาเราไม่สามารถคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมด นอกจากนี้การประเมินผลการศึกษาก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกัน อาจเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะประเมินแต่ก็สามารถที่จะกระทำได้โดยเทียบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

การพัฒนาเป็นการเตรียมพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถก้าวไปทันกับการที่องค์กรได้พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปหรือเติบโตขึ้น วัตถุประสงค์ของการพัฒนานี้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัว และเพื่อการมีชีวิตอยู่รอดขององค์กรในอนาคต เมื่อมองในแง่ของการลงทุนการพัฒนาจะเป็นเรื่องที่สำคัญกว่าการศึกษาและฝึกอบรม เนื่องจากมีผลกระทบมากมายจากภายนอก สำหรับปัจจัยสำคัญที่ทำให้จำเป็นต้องมีโครงการพัฒนาพนักงานขึ้นมา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ขององค์กรภายใน การปรับปรุงองค์กรใหม่ และธรรมชาติของแรงงานและการแสวงหาวิธีใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในทางที่ปฏิบัติแล้วการพัฒนาจะเป็นการวางแผนเพื่อให้พนักงาน ได้คุ้นเคยกับขอบเขตของกิจกรรมที่ไม่ได้สัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ในปัจจุบันหากจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมากเกี่ยวกับอนาคต เป็นเรื่องที่องค์กรกำลังปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรไปพร้อม ๆ กันกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งตัวบุคคลควรเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วย โดยการพิจารณาพัฒนาตนเอง ทั้งในแง่บุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งเป็นตัวแปรที่อยู่ในอำนาจควบคุมของตัวบุคคล จึงอาจพัฒนาให้เพิ่มพูน ขึ้นหรือมีความยืดหยุ่นขึ้นโดยตัวบุคคลได้ โดยองค์กรต้องมีส่วนในการส่งเสริม และสนับสนุน

นอกจากนี้พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540, หน้า 243) ได้กล่าวถึงการพัฒนา มนุษย์ควรประกอบด้วยการพัฒนา 3 ด้านแห่งการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ประกอบไปด้วยพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ มีความสัมพันธ์อาศัยกัน และส่งผลต่อกัน เป็นปัจจัยแก่กันในการพัฒนา จึงต้องพัฒนาไปด้วยกันทั้ง 3 ด้านให้เป็นการพัฒนาทั้งร่างกายและจิตใจจึงเป็นการพัฒนาที่ได้ผล และคนที่มีการพัฒนาอย่างนี้ก็จะ มีลักษณะความเป็นคนเต็มสมบูรณ์กลายเป็นคนที่มีการบริการที่ดี สามารถที่จะนำ กิจกรรม ต่าง ๆ ขององค์กร ไปสู่ความสำเร็จได้

กระบวนการพัฒนามนุษย์ จึงแบ่งการแยกออกได้เป็น 2 ตอน ซึ่งพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540, หน้า 254) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนามนุษย์ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาคน โดยพัฒนาตัวคนที่เป็นปัจจัยตัวกระทำให้เป็นศูนย์กลางการพัฒนา ด้วยการพัฒนาตัวคนเต็มทั้งระบบคือครบทั้งพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา
2. การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยคนที่พัฒนาเต็มระบบนั้นเป็นศูนย์กลาง หรือเป็นแกนกลาง ด้วยการเป็นปัจจัยตัวกระทำที่ไปประสานปรับเปลี่ยนบูรณาการในระบบสัมพันธ์องค์รวมใหญ่ให้เป็นระบบแห่งการดำรงอยู่ด้วยดีอย่างต่อเนื่องเรื่อยไป

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2543, หน้า 20) ได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) องค์กรที่สามารถพัฒนาตนเองขึ้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จะทำให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1.1 ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร (human mastery) สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีคุณสมบัติที่เรียกว่า คือความเป็นนายตนเอง เป็นตัวของตัวเอง การเรียนรู้มีลักษณะต่อเนื่องกันไป

1.2 ความมีสติ (mental model) เป็นการสร้างจิตสำนึกในองค์กร ให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมต่อองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนที่จะตอบสนองพฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้อย่างหนักแน่นไม่ทอดยเมื่อเผชิญวิกฤตการณ์ต่าง ๆ

1.3 มีมุมมองร่วมกันของคนทั้งองค์กร (share vision) บุคคลในองค์กรมีความตระหนัก และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมุมมองร่วมกัน เกี่ยวกับปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กร จะช่วยให้พนักงานเกิดการยอมรับ ยินยอม พร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคตภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

1.4 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ระบบการเรียนรู้ของทีมมีพลังสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์กร ถ้ามีประสิทธิภาพสูงสมาชิกจะมีโอกาสพูดคุย สื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและ



สม่ำเสมอจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกให้เกิดการเรียนรู้ตามกันเกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
จะเป็นพื้นฐานในการร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.5 การพัฒนาระบบความคิดของคนในองค์กร (system thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ต่อการเรียนรู้ของสิ่งต่าง ๆ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และความคิดใหม่ที่อธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ มองเห็นแบบแผน และขั้นตอนการพัฒนา มองเห็นในภาพรวม และส่วนย่อยที่สัมพันธ์กัน

2. การจัดการบริการที่ดีขององค์กร (total quality management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อยกระดับการบริการที่ดีชีวิตในการทำงาน (quality of work life) และการบริการที่ดีของชีวิตคน (quality of life) ในการจัดการบริการที่ดีทั้งองค์กรนั้นสามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้โดยดำเนินการต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สร้างวัฒนธรรมการบริการที่ดี (quality culture) โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ประกอบด้วย

2.1.1 การบริการที่ดีด้านบริการ (quality service)

2.1.2 การบริการที่ดีด้านการบริหาร (quality management)

2.1.3 การบริการที่ดีด้านภาพพจน์ (quality image)

2.1.4 การบริการที่ดีด้านแหล่งเงินทุน (quality lending)

2.1.5 การบริการที่ดีด้านพนักงาน (quality employees)

2.2 องค์กรมาตรฐานสากล (international standard organization) มาตรฐานการดำเนินงานนี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกที่จะกำหนดในผลผลิตต่าง ๆ ที่นำเสนอตลาดโลกจะต้องมีการบริการที่ดีในระดับมาตรฐานสากลที่พบเห็นบ่อย ๆ คือ ISO 9000 เป็นเป้าหมายของการบริการที่ดีการผลิตที่พนักงานในองค์กรจะต้องยึดถือ และมุ่งปฏิบัติให้บรรลุขอบเขตของมาตรฐานที่ยอมรับการบริการที่ดีของงานในระดับต่าง ๆ จะได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ISO 14000 ซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานสากลว่าด้วยการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นการเพิ่มมาตรฐานในการรักษาสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในระดับมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย (1) ISO 14001, ISO 14004 หมายถึง การจัดการ

รักษาสีสิ่งแวดล้อม (2) ISO 14010, ISO 14015 คือการตรวจสอบสิ่งแวดล้อม (3) ISO 14020, ISO 14024 หมายถึง มาตรฐานสถานะสิ่งแวดล้อม (4) ISO 14040, ISO 14043 หมายถึงการวิเคราะห์และการประเมินวงจรของผลิตภัณฑ์ (5) ISO 14050 หมายถึง คำศัพท์และนิยามของสิ่งแวดล้อม และ (6) WG 1 หมายถึง ข้อพิจารณาสิ่งแวดล้อมของ มาตรฐานผลิตภัณฑ์

2.3 การพัฒนาการบริการที่ดีงาน (quality control circle) เป็นการรวมกลุ่มของ สมาชิก ในหน่วยงาน เพื่อช่วยกันปรับปรุงการบริการที่ดีในงานที่ตนรับผิดชอบตั้งแต่ การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา และการระดมสมองในการแก้ปัญหาโดยใช้ ประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนรวมกับทักษะและเทคนิค โดยใช้สติเข้าช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุการจัดกิจกรรมเช่นนี้จะช่วยให้บุคลากร ในองค์กรร่วมกิจกรรม เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผลต่อ องค์กรในการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

2.4 การสร้างความไม่แตกต่างของการบริการ (industrialization of service) หมายถึง การให้บริการกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอด้วยความรวดเร็วลับไวด้วยมาตรฐาน เดียวกัน ด้วยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทำให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้าที่มาใช้ บริการ โดยกำหนดมาเป็นมาตรฐานบริหารทั้งการบริการที่ดีของงานและในระยะเวลา ที่กำหนด

3. การบริหารเปรียบเทียบ จะเป็นการบริหารเพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ที่มีการ- บริการที่ดีและต่อเนื่อง โดยศึกษาพฤติกรรมขององค์กรในลักษณะต่าง ๆ จากองค์ประกอบ ภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและระหว่างสมาชิกในองค์กรที่จะพาให้องค์กร ก้าวหน้าเป็นการสร้างระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทางบริหาร

4. ความสอดคล้องต้องกันของจุดมุ่งหมาย ในการบริหารที่ต้องการให้เกิดความ สอดคล้องต้องกันระหว่างจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคล และจุดมุ่งหมายขององค์กร เครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดความสอดคล้องของจุดมุ่งหมายขึ้นอยู่ที่แผนบริหารงานโดยทั่วไป ขององค์กรที่รวมเอาข้อมูลข่าวสารขององค์กรมารวมเป็นกลไกสำคัญ การมีจินตนาการ ร่วมกันของบุคลากร ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาจุดมุ่งหมายขององค์กรจะเป็นแนวทาง

ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กร มีแนวทางในการบริหารงานองค์กรร่วมกัน และตรงกันจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยหลักที่จะชี้บ่งความสำเร็จขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งเกือบทุกองค์กรจะบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รูปแบบแนวโน้ม ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ตั้งแต่เกิดจนเข้าสู่ตลาดแรงงานจนเสร็จสิ้นภาระรับผิดชอบ ซึ่งเป็นกระบวนการทางการบริหารที่ต่อเนื่องกัน เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของกำลังแรงงานเศรษฐกิจและสังคม เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลและองค์กร โดยการร่วมมือกันในทุกระดับของความเป็นสมาชิกในองค์กร ที่ต้องเรียนรู้ เรียนทัน และมั่นใจในการบริการที่ดีในการผลิตและการบริการขององค์กร ทั้งนี้จะเป็นการพัฒนาศักยภาพ ของมนุษย์ในด้านจิตใจที่เป็นมิติจิตสำนึก คุณธรรม และจริยธรรม ร่วมกันตลอดกระบวนการการพัฒนา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

องค์กรใดไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่จะดำรงอยู่ และพัฒนาเติบโตอย่างต่อเนื่องล้วนมีพื้นฐานมาจากคนในองค์กรทั้งสิ้น คนในองค์กรจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกส่วนของการทำงานไม่ว่าจะเป็นการผลิต หรือการบริการ กล่าวคือ คนจะเป็นผู้บริหาร กิจกรรม งาน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือรวมทั้งการจัดการเรื่องคนทั้งในฐานะลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา หรือทั้งสองฐานะรวมกัน การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังกล่าวมุ่งหวังเพื่อบรรลุ เป้าหมาย และภารกิจขององค์กรเป็นประการสำคัญ การพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับองค์กร ในการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงปัจจัยหนึ่งของการผลิตโดยสอดคล้องกับแนวความคิดในเชิงเศรษฐศาสตร์ กล่าวคือจะเป็นการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับบุคลากร ให้มีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ เพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรมากที่สุดความพร้อมในที่นี้หมายถึง กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ และทีมงาน โดยองค์กรจัดหาความสะดวกต่าง ๆ ให้ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาฝีมือ และความรู้ พฤติกรรมนี้

เปรียบเสมือนการตอบแทนซึ่งกัน และกันเพื่อผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นหลัก และถ้ามองในแง่ของกระบวนการในการพัฒนาในองค์กรส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการให้การศึกษา และฝึกอบรม โดยขาดการพัฒนาอย่างแท้จริงที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ซึ่งหมายถึงนอกจากการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ของบุคลากรแล้วองค์กรควรมีการพัฒนาด้านจิตใจควบคู่กันไป เพื่อช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีจิตใจใฝ่ดี ใฝ่เจริญ ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรม ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงประทานพระบรมราโชวาท ดังนี้ การพัฒนาบ้านเมือง ให้เจริญยิ่งขึ้นไปนั้นย่อมต้องพัฒนาบุคคลก่อน เพราะถ้าบุคคลอันเป็นองค์ประกอบของส่วนรวมไม่ได้รับการพัฒนาแล้ว ส่วนรวมจะเจริญและมั่นคงได้ยากยิ่ง การที่บุคคลจะพัฒนาได้ด้วยปัจจัยประการเดียว คือ การศึกษา ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือการ ศึกษาด้าน วิชาการเป็นส่วนหนึ่ง กับการอบรมบ่มนิสัยให้แก่ผู้มีจิตใจใฝ่ดี ใฝ่เจริญ มีความละเอียด กล้าหาญอีกส่วนหนึ่ง การพัฒนาบุคคลจะต้องพัฒนาให้ครบทั้ง 2 ส่วน เพื่อให้ บุคคลได้มีความรู้ไว้ใช้ประกอบการ และมีความดีไว้เกื้อหนุนการประพฤติปฏิบัติทุกอย่าง ให้เป็นไปในทางที่ถูกที่ควรและอำนวยประโยชน์ที่พึงประสงค์ มนัส รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2544, หน้า 3)

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540, หน้า 12) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์มิได้เป็นแค่ทุนทางเศรษฐศาสตร์ (human capital) หรือเป็นทรัพยากรเป็นเครื่องมือ (human resource) ของการพัฒนาสังคม แต่มนุษย์มีคุณค่ามีความหมายในตัวเองการศึกษาจะต้องพัฒนาคน โดยมีจุดมุ่งหมายให้เป็นชีวิตที่มีคุณค่าในตัวเองให้เป็นชีวิตที่ดีงามและสมบูรณ์ในตัวเอง ซึ่งอาจจะใช้คำว่า เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ ตามแนวทางของหลักไตรสิกขา คือ การมีศีล สมาธิ และปัญญา เป็นการศึกษาฝึกฝนอบรมพัฒนาตนเองที่สมบูรณ์อย่างที่สุดเป็นการพัฒนาครบองค์ 3 คือ

1. การพัฒนากาย ได้แก่ การฝึกฝนอบรมตนเอง ให้มีพฤติกรรมสอดคล้องหรือเป็นไปตามกฎ ระเบียบ และศีลธรรมอันดีขององค์กร และสังคมอันเป็นเรื่องของศีล
2. การพัฒนาจิตใจ ได้แก่ การฝึกฝนอบรมจิตใจให้ยึดมั่นในคุณธรรมจนจิตใจมีความมั่นคงแน่วแน่อยู่ในธรรมอันเป็นเรื่องของสมาธิ

3. การพัฒนาปัญญา ได้แก่ การศึกษาใคร่ตรงจนเกิดปัญญาความรู้ในเรื่องบาปบุญ คุณโทษ เป็นประโยชน์ มิใช่ประโยชน์ มีความเห็นที่ถูกต้องทำนองคลองธรรมอันเป็นเรื่องของปัญญา

เมื่อพิจารณาหลักการและความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 แล้ว ฉันทนา จันท์บรรจง (2541, หน้า 13-15) พบว่า จะมุ่งพัฒนาคุณธรรมของลูก้าไปพร้อมกับกับการพัฒนาด้านอื่น ๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์โดยมีความมุ่งหมาย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านปัญญา คือรู้จักเหตุและผล รู้จักแยกแยะ ผิดชอบชั่วดี คุณและโทษ สิ่งที่ดีควรกระทำและไม่ควรกระทำบนพื้นฐานของความจริง รู้จักการแก้ไขปัญหาย่างชาญฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และใฝ่เรียนใฝ่รู้เพื่อความก้าวหน้าทางความรู้และวิทยาการต่าง ๆ รู้คุณค่าของภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของสังคมไทย รู้จักเลือกรับวิทยาการและวัฒนธรรมจากภายนอก

2. ทางด้านจิตใจ คือ รู้จักฝึกฝนจิตใจของตนเองให้มีความเจริญองงามทางคุณธรรม ได้แก่มีความละเอียดต่อการกระทำผิด รู้จักควบคุมตนเองให้มีความประพฤติตามกรอบที่ถูกต้องที่พึงงาม มีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ รู้จักพอ มีสมาธิและมีความอดทนหนักแน่นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานและการดำรงชีพ

3. ด้านร่างกาย คือมีร่างกายที่เจริญเติบโตเหมาะสมกับวัย รู้จักดูแลรักษาสุขภาพอนามัยทั้งของตนเองและสมาชิกในครอบครัว และสามารถพัฒนาสมรรถภาพของร่างกายให้เหมาะสมกับการงานและอาชีพ

4. ด้านสังคม มีพฤติกรรมที่ดีงาม ทั้งในการทำงานและการอยู่ร่วมกันในครอบครัว องค์กร และสังคม รู้จักการช่วยเหลือเกื้อกูลประโยชน์แก่กันและกันโดยไม่เห็นแก่ตัว มีความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นตระหนักและปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบที่พึงมีต่อผู้อื่นและสังคม และต่อมวลมนุษยชาติ

การพัฒนาของประเทศไทยที่ผ่านมานั้น บุญวดี มนตรีกุล ณ อยุธยา (2540, หน้า 68) ศึกษาพบว่า เป็นการเน้นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมโดยไม่คำนึงถึงการพัฒนาอื่น ๆ จึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: การวัดการบริการที่ดีชีวิตของประชากรไทยและ

ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ของ สุมาลี สันติพลวุฒิ (2541, หน้า 65) ซึ่งพบว่า ประสพการณ์ของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ภายหลังจากสงครามโลก ครั้งที่สองที่ผ่านมานั้น ต่างพากันมุ่งเน้นการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ แต่ละเลย การพัฒนาทางด้านสังคม วัฒนธรรมและจิตใจ ถือว่าเป็นความล้มเหลวอย่างหนึ่งของ การพัฒนาเศรษฐกิจเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540, หน้า 244) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืนไว้ 2 ตอน คือ

1. การพัฒนาคน โดยการพัฒนาตัวคนที่เป็นปัจจัยตัวกระทำให้เป็นศูนย์กลางของ การพัฒนาด้วยการพัฒนาตัวคนให้เต็มทั้งระบบ คือ ครอบคลุมทั้งพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา
2. การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยคนที่พัฒนาเต็มระบบนั้นต้องเป็นศูนย์กลางหรือเป็น แกนกลาง ด้วยการเป็นปัจจัยตัวกระทำที่ไปประสาน ปรับเปลี่ยน บูรณาการในระบบ สัมพันธองค์กรวมใหญ่ให้เป็นระบบแห่งการดำรงอยู่ด้วยคืออย่างต่อเนื่องเรื่อยไป

นอกจากนี้แล้ว ท่านยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงระบบสัมพันธที่ถูกต้องของมนุษย์ที่ พัฒนาแล้วว่า คือ การยอมรับความจริงว่ามนุษย์เป็นส่วนรวมอยู่ในระบบการดำรงอยู่ และความสัมพันธของธรรมชาติ มนุษย์พึงพัฒนาตนให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้นไปในการที่จะช่วยให้มนุษย์ สัตว์ และสิ่งอื่น ๆ ทั้งหลายที่เป็นส่วนรวมในธรรมชาตินั้น เอื้ออำนวย ประโยชน์เกื้อกูลแก่กัน มีการเบียดเบียนกันน้อยลง ๆ ภายใต้อิทธิพลของ อุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การเป็นอยู่อย่างผาสุกยิ่งขึ้น พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540, หน้า 184) กล่าวว่า ยังมีการพัฒนาไปมากขึ้นเท่าไรมนุษย์ก็ได้ใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ อย่างเหมาะสม และธรรมชาติก็ไม่เสียสมดุลเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนเพราะมนุษย์ และ ธรรมชาติต่างก็พึ่งพิง เกื้อกูลกัน มนุษย์พัฒนาไปแล้วก็ดูแลรักษาธรรมชาติให้คงสภาพ อยู่ได้ตลอดไป

สรุปได้ว่าหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเน้นการพัฒนา ด้าน ความรู้ ทักษะความชำนาญให้ได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไข ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของโลกแล้ว ควรเน้นการพัฒนาทางด้าน จิตใจของมนุษย์ด้วย เพราะการพัฒนา ทางด้านจิตใจถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้ การพัฒนาทางด้านอื่นพัฒนาขึ้นตามไปด้วย ในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงความ รู้ เกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรมอันเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในองค์กรและการพัฒนาองค์กร เพราะหากพนักงานขาดการฝึกอบรมที่ดีแล้วอาจทำให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

การฝึกอบรมโดยใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ในระบบมัลติมีเดีย

การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างไร และทำไมจึงต้องมีการฝึกอบรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การฝึกอบรม ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 210-211) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม (training) เป็นกระบวนการจัดการเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะเพื่อความรู้ มุ่งหมายเฉพาะอย่าง โดยมีจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การฝึกอบรมนั้นมีความสำคัญ ได้แก่

1. ลดเวลาในการเรียนรู้ เพื่อปฏิบัติงานได้ถูกต้อง การฝึกอบรมที่ถูกต้องจะเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร
2. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น การฝึกอบรมไม่เพียงแต่เป็นความจำเป็นสำหรับพนักงานใหม่เท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับพนักงานที่ทำงานอยู่เพื่อให้การทำงานดีขึ้น
3. เพื่อสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานให้เกิดความผูกพัน และภักดีต่อองค์กรด้วย
4. เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ลดอุบัติเหตุ การขาดงาน การลา การออกจากงานของพนักงาน

เมธี ปิยะคุณ (2547) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมจะทำให้ผู้รับการฝึกอบรม สามารถทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดได้ตามต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมจะมีส่วนช่วยให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ อาจถึงขั้นฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ รวมทั้งสร้างทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมต่อเรื่องนั้น ๆ อีกด้วย โดยทั่วไป การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นความหมายในภาพรวมของการฝึกอบรม อาจหมายถึงขบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญและทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนถึงสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การฝึกอบรม

ที่ดีมีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเมื่อผ่านการอบรมไปแล้วสามารถทำงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในขณะที่ สมคิด บางโม (2545, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น จะเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลนั่นเอง นอกจากนี้ ไพโรจน์ อุลิต (2547) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ คือ ความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ (skills) และทัศนคติ (attitude) ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมไปในทางที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ วิจิตร อาวะกุล (2537, หน้า 24) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องของการฝึกอบรม เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคล หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลโดยตรงไปยังผลงานขององค์กรสังคม ประชาชน

ชูชัย สมทิธิไกร (2544, หน้า 5) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นโครงการที่จัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการใช้เครื่องจักรได้ดีขึ้น นอกจากนี้ วิบูลย์ บุญชูโรกุล (2545, หน้า 11) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge--K) ทักษะ (Skill--S) และปรับทัศนคติ (Attitude--A) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องประกอบกัน ตามความจำเป็นที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและจุดมุ่งหมาย ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งรวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น และกระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย (2547) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง การอบรม การประชุม หรือสัมมนา ทางวิชาการหรือเชิง

ปฏิบัติการ การบรรยายพิเศษ การฝึกศึกษา หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีโครงการหรือหลักสูตรและช่วงเวลาจัดที่แน่นอน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ และหมายความรวมถึงการไปดูงาน ฝึกงานด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ทองฟูศิริวงศ์ (2536, หน้า 2) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม (training) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธี อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน อีกทั้ง สุภาพรพิศาลบุตร และขงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 11) ให้แนวคิดว่าเป็น กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติอันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Good (1973, p. 76) ให้ข้อสรุปไว้ในพจนานุกรมการศึกษาว่าการฝึกอบรม เป็นกระบวนการช่วยให้บุคคลอื่นมีทักษะ และความรู้โดยจัดขึ้นภายใต้สภาวะเงื่อนไขบางประการ และไม่ถึงกับทำอะไรใหญ่โตแบบที่นักเรียน เรียนทักษะ และความรู้ในองค์กรการศึกษาทั่วไป

โดยที่ Goldstein (1993) ให้ข้อสรุปว่า การฝึกอบรม (training) คือ กระบวนการจัดการ เรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตนา (attitude) ของบุคคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรม จึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งข้อสรุปที่ได้กล่าวมาส่วนใหญ่เน้นย้ำถึงการฝึกอบรมว่าสามารถช่วยให้เกิดทักษะในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ด้านของสุปราณี ศรีฉัตรากิณุกซ์ (2524) ให้ข้อสรุปว่าการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลไว้ว่าเป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติอย่างค่อนข้างถาวร อันอาจอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับอาชญญา รัตนอุบล (2540) ให้ข้อสรุปว่าการฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทัศนคติ

ค่านิยม และทักษะความชำนาญของบุคคล ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือ องค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีความมุ่งมั่นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม โดยมีความมุ่งมั่นให้เกิดความรู้ (cognitive หรือ knowledge) ทักษะและความสามารถในการงาน (skill หรือ practice) และทัศนคติ (attitude) ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิควิชาการ ลดปัญหาความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจกัน ปัญหาสัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน และปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ที่สามารถแก้ไขโดยการฝึกอบรมแต่อย่างไรก็ตามจะต้องกระทำอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพร้อม ที่จะเผชิญต่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างมั่นใจ

ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนอกจากจะช่วยพัฒนาให้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติแล้วการฝึกอบรม ยังมีส่วนที่ช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทั้ง 2 ฝ่ายด้วยกันไม่ว่าจะเป็นด้านองค์กร หรือต่อตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ดังที่ทง ทองเต็ม (2552) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมที่มีต่อองค์กร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

1. ด้านองค์กร หรือบริษัท
 - 1.1 ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพและการบริการที่ดีของงาน
 - 1.2 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร/บริษัทลูกค้าใช้อีก บอกต่อ ศรัทธา เลื่อมใส ตัดใจบริการ
 - 1.3 ช่วยในการพัฒนาระบบงาน ระบบคน โครงสร้างและเทคโนโลยี
 - 1.4 ช่วยในการเตรียมทรัพยากรบุคคล ตามแผนกำลังคนขององค์กร
 - 1.5 ช่วยเสริมสร้างกลยุทธ์ด้านแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก
 - 1.6 เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)
2. ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.1 ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะความชำนาญงาน
สภาพเศรษฐกิจของพนักงานจะดีขึ้น ในด้านค่าจ้าง เงินเดือน เงินล่วงเวลา โบนัส เงิน
พิเศษต่าง ๆ

2.2 ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตัวเอง ทำงานอย่างปลอดภัย ไม่ต้องวิตกกังวล
หรือกลัวอันตราย

2.3 ช่วยเสริมสร้างสภาพขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีขึ้น

2.4 ช่วยให้ผู้จัดการเปรียบเทียบ และปรับตนเองกับเพื่อนร่วมงาน และสภาพ
แวดล้อมองค์กร

2.5 ช่วยให้เกิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น รอบรู้และกว้างขวางในสังคมมากยิ่งขึ้น

2.6 ช่วยให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลโดยทั่วไป เป็นการเสริมสร้างอำนาจและ
บารมีให้กับตนเอง (knowledge is the power)

สมคิด บางโม (2545, หน้า 15) ได้สรุปว่า ความสำคัญของการฝึกอบรมองค์กร
ต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กร
รุนแรงมากการฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง และช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพ
ในการทำงานยิ่งขึ้น

2. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้าน
ต่าง ๆ ออกไปในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น

3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน และ
ต้องฝึกอบรมให้รู้วิธีการทำงานขององค์กรแม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตามเพราะ
สภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน

4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมากจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงาน
ให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย

5. เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น
การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

6. เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงานหรือแทน
คนที่ลาออกไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่าความสำคัญของการฝึกอบรมนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้มีความรู้และความเข้าใจที่ตรงกัน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเทคนิค และวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมนั้นเข้าใจได้ง่ายมากน้อยเพียงใด เพราะแต่ละคนล้วนแล้วมีความแตกต่างด้วยกันทั้งสิ้น การที่จะทำให้บุคคลมีความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน จึงไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดฝึกอบรม จึงต้องมีความสามารถในการเข้าถึง และรับรู้ความเข้าใจพื้นฐานเบื้องต้นของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามที่ผู้บริหารหรือองค์กรต้องการ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานของตนเป็นหน่วยงานที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

ความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังต่อไปนี้ (McGehee & Thayer, 1961, p. 45)

ประการแรก องค์กรจะต้องถือว่า การฝึกอบรมเป็นหนทาง (means) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (end) การฝึกอบรมโดยตัวของมันเอง มิได้เป็นจุดสุดท้ายที่คาดหวังไว้ หากผู้บริหารขององค์กรคิดว่าหน่วยฝึกอบรม ได้รับการจัดตั้งขึ้น เพื่อฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น โดยมิได้มีจุดประสงค์ใดมากไปกว่านั้นแล้ว การฝึกอบรมก็เป็นเพียงจุดสุดท้ายเท่านั้นซึ่งที่จริงแล้ว หน่วยฝึกอบรมก็มีวัตถุประสงค์ของการทำงาน เช่นเดียวกับหน่วยอื่น ๆ ขององค์กร เช่นหน่วยวิจัย และพัฒนา (research & development unit) เป็นต้น กล่าวคือหน่วยฝึกอบรมกระทำโดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน แต่หน่วยวิจัยและพัฒนากระทำโดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นมา ดังนั้นทราบใดที่ผู้บริหารยังไม่มองว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรแล้วการฝึกอบรมก็อาจจะกลายเป็นเพียงของเล่นชิ้นหนึ่งที่จำเป็นต้องมีไว้唬唬ผู้อื่นเท่านั้น

ประการที่สอง ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการโครงการฝึกอบรมถึงแม้ว่าพนักงานจะสามารถเรียนรู้งานได้เองจากการได้ปฏิบัติงานจริง แต่ประสิทธิภาพของการเรียนรู้แบบนี้ จะไม่ดีเท่ากับการที่พวกเขาได้รับการฝึกอบรม

อย่างเป็นระบบ ดังนั้น ฝ่ายบริหารขององค์การจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการและ
 พัฒนาการฝึกอบรมขึ้นมา

ประการที่สาม ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องมีความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการพัฒนา และการจัดการ โครงการฝึกอบรม หากไม่มีผู้ใดที่มีความสามารถในการจัดการฝึกอบรม ใด ๆ หากผู้ที่ปฏิบัติงานดีมิได้รับผลตอบแทน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องจัด โครงสร้าง และระบบขององค์กร เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการฝึกอบรม มีความหมายต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของ พวกเขา

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการฝึกอบรมทั้งสี่ ประการที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นต่อการ สนับสนุนงานฝึกอบรม ความสำคัญของความสำเร็จในองค์กร คือ การบริการที่ดีของ ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหารขององค์กรสามารถใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูน การบริการที่ดีของบุคลากรได้เป็นอย่างดี โดยจัดให้มีการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็น ระบบ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการในการฝึกอบรมเป็นกระบวนการ ที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ทำให้ผู้ที่ดำเนินการจัดการฝึกอบรมสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ตามหลักของกระบวนการฝึกอบรมได้ ดังต่อไปนี้ (วิจิตร อาวะกุล, 2537, หน้า 114-116)

1. กระบวนการฝึกอบรมแบบเดิม ในการจัดทำโครงการฝึกอบรมจะมีการกำหนด
ขั้นตอน

1.1 การสำรวจ ตรวจสอบ วิเคราะห์สภาพปัญหา หมายถึง การที่ผู้ทำโครงการจะต้องศึกษาจากเอกสาร สอบถาม สัมภาษณ์ พูดคุย พิจารณาว่าหน่วยงานองค์กรมีปัญหาอะไรบ้างที่จะแก้ไขปัญหาคด้วย การฝึกอบรม

1.2 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ไม่ได้มาตรฐานไม่มีประสิทธิภาพ การบริการไม่ดี ขาดความรู้ ความชำนาญในการทำงาน ทักษะ ทักษะในการทำงานยังไม่ถูกต้อง เหล่านี้ล้วนเป็นปัญหา และความจำเป็นในการฝึกอบรม หน่วยงาน ฝึกอบรมจะต้องดำเนินการฝึกอบรม



1.3 กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมว่ามีความตั้งใจ มีความประสงค์ที่จะจัดการฝึกอบรมครั้งนี้ขึ้น เพื่อให้ได้ประโยชน์แก่นักเรียนอย่างไรบ้าง วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่จะแสดงออกให้เห็นได้ วัดได้ วัตถุประสงค์ชัดเจน ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจไปในแนวเดียวกัน และมีความเป็นไปได้ เข้าใจเห็นด้วยสนับสนุนโครงการนี้

1.4 กำหนดวัตถุประสงค์ของเนื้อหาทางขอบเขต และวัตถุประสงค์ของเนื้อหา โดยปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงาน วิทยากรเขียนขอบเขตให้กะทัดรัดเป็นข้อ ๆ เพื่อให้วิทยากรเตรียมเนื้อหาวิธีการสอนตรงตามที่ต้องการผู้อบรมต้องการมีใช้ตรงตามความต้องการของวิทยากร ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ได้ในการปฏิบัติงานประจำ

1.5 กำหนดแนวทางฝึกอบรมหมายถึง การพิจารณาว่าแนวทางที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลง ได้รับความรู้จะต้องประกอบไปด้วยวิธีการอะไรบ้าง ใช้ทฤษฎีอะไรหลักการอะไรบ้าง ที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้มากที่สุด เนื้อหาใดควรอยู่ก่อน หรือ หลังการฝึกอบรมควรปรับปรุงแก้ไขจากของเดิมหรือไม่

1.6 กำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรมพิจารณาว่า จะใช้วิธีการใดในการฝึกอบรม ใช้เทคนิคอย่างไรจึงจะเหมาะกับกลุ่ม ผู้เข้าอบรม เนื้อหาวิชาหลักสูตร จึงจะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้รับประโยชน์เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่มากที่สุด การฝึกอบรมใดที่ระบุพฤติกรรมให้ลงมือฝึกหัด การจัดวิธีการฝึกอบรมก็ต้องจัดเน้นไปทางสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือควรจะใช้วิธีการอภิปราย การแบ่งกลุ่ม แทนที่จะเป็น การนั่งฟังบรรยายตลอดเป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงระยะเวลาการฝึกอบรมด้วยไม่ให้ระยะเวลา ยาวนานเกินไป

1.7 การกำหนดสถานที่ฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม หากจัดไม่ดีไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศการเรียนการสอนล้มเหลว เกิดการเสื่อมศรัทธา ท้อถอย เบื่อหน่ายทั้งผู้สอน และลูกคำ จึงต้องเลือกจัดสร้างบรรยากาศของการเรียนการสอนไม่ให้เบื่อหน่าย

1.8 การกำหนดตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่มีคุณสมบัติโดยพอเพียง ไม่สนใจหรือต่างระดับกันในสายการบังคับบัญชา จะทำให้เสียผลในการฝึกอบรม ส่วนวิทยากรที่ไม่มีการบริการที่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถหรือไม่เคยได้รับการฝึกอบรมที่จะมาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม ก็จะทำให้

โครงการฝึกอบรมเสียหาย หรือถึงกับล้มเหลวได้ ฉะนั้นวิทยากรจึงควรจะได้รับ การคัดเลือกมาอย่างดีที่จะมาสอนในโครงการ

1.9 กำหนดแนวทาง และวิธีประเมินผล การประเมินผล เป็นกระบวนการใน การพิจารณาตัดสินประเมินค่าของการฝึกอบรมว่าสูง หรือ ต่ำกว่าเกณฑ์เป็นที่น่าพอใจ เพียงไร จะใช้วิธีการอย่างไร เครื่องมืออะไรบ้าง หรือจะต้องใช้หลายวิธีเช่นวิธีการสังเกต สอบถาม ทดสอบ การให้ลงมือปฏิบัติจริง การให้กรอกแบบฟอร์ม แสดงความคิดเห็นจะ ใช้แต่เพียงกรอกแบบฟอร์มอย่างเดียวไม่ได้ เพราะผู้กรอกจะเข้าข้าง ตนเอง และให้ร้าย ผู้จัดได้ ฯลฯ

สรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมแบบเดิมนอกจากจะมีกระบวนการหรือ วิธีการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบแล้ว จะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่าง ครบถ้วน เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตาม เป้าหมาย ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และ ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มมากขึ้น

2. สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้

2.1 คอมพิวเตอร์ช่วยสอนที่เรียกกันทั่วไปว่า CAI (computer-assisted instruction) มีชื่อเรียกได้หลายชื่อที่แพร่หลายได้แก่ CAL (computer accessed learning) และ CML (computer managed learning) ปัจจุบันในอเมริกันนิยมใช้คำว่า CBT (computer based training หรือ computer based teaching) ส่วนในยุโรปจะใช้คำว่า CBE (computer-based education) นอกจากนั้นยังมีกลุ่มคำที่มีความหมายคล้ายกันอีกมากเช่น Computer Aided Instruction, Computer Aided Teaching, Computer Assisted Education และ Computer Based Instruction เป็นต้น สำหรับในประเทศไทยมักใช้คำว่า บทเรียน CAI บทเรียน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน บทเรียน ช่วยสอนด้วยคอมพิวเตอร์ บทเรียนสำเร็จรูปด้วยคอม-พิวเตอร์ โปรแกรมบทเรียนคอมพิวเตอร์หรืออื่น ๆ ในที่นี้จะใช้คำว่า บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเป็นหลักบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนจัดเป็นสื่อการเรียนการสอนทาง คอมพิวเตอร์รูปแบบหนึ่งหมายถึง การนำคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการเรียน การสอนโดยที่เนื้อหาวิชา แบบฝึกหัดการทบทวน และการทดสอบจะถูกพัฒนาขึ้นในรูปแบบ ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถเสนอเนื้อหาวิชาในรูปแบบของสื่อประสม

(multimedia) ซึ่งหมายถึง การนำสื่อหลายประเภทมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงสุด ในปัจจุบันจะหมายถึงสื่อประสมเชิงโต้ตอบ (interactive multimedia) เป็นการเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างสื่อกับลูกค้ำในที่นี่คอมพิวเตอร์จะเป็น ฐานในการผลิตบทเรียนด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งเนื้อหาประกอบด้วยข้อมูลหลายลักษณะได้แก่ ข้อความ ภาพนิ่ง กราฟิก แผนภูมิ กราฟ ภาพเคลื่อนไหว วิดิทัศน์ และเสียง ลูกค้ำจะเรียนบทเรียนจากคอมพิวเตอร์ซึ่งมีเนื้อหาวิชาและลำดับวิธีการสอนรวมทั้งกิจกรรมการเรียนรู้ที่บันทึกไว้มาเสนอในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนแต่ละคน โดยลูกค้ำสามารถตรวจคำตอบและแสดงผลการเรียนรู้ในรูปของข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และสื่อสามารถมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองซึ่งกันและกันได้ทันที ลูกค้ำได้บรรลุผลการเรียนรู้เนื้อหาวิชาต่าง ๆ ได้บรรลุผลตามความมุ่งหมายของรายวิชา (จริยา เหนียนเฉลย, 2546, หน้า 171-173) การใช้โปรแกรมบทเรียนคอมพิวเตอร์มาช่วยในการสอนสามารถจำแนกรูปแบบต่าง ๆ ได้ดังนี้ (1) การสอนหรือทบทวนบทเรียน (tutorial instruction) (2) การฝึกหัด (drills and practice) (3) สถานการณ์จำลอง (simulation) (4) เกมเพื่อการสอน (instructional games) (5) การค้นพบ (discovery) (6) การแก้ปัญหา (problem-solving) (7) การทดสอบ (tests) เป็นการเรียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเรื่องหนึ่งสามารถสร้างวิธีสอนหลายแบบดังกล่าวรวมกันได้ (combination) ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้สอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน ลักษณะลูกค้ำ องค์ประกอบและกิจกรรมการเรียนรู้

2.2 ลักษณะของคอมพิวเตอร์ช่วยสอน คอมพิวเตอร์ช่วยสอนเป็นการเรียนการสอนที่มีจุดมุ่งหมายที่จะตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของลูกค้ำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาเป็นรายบุคคล เป็นการผสมผสานหลักการของบทเรียนโปรแกรม (program instruction) ของสกินเนอร์ (skinner) และเครื่องช่วยสอนของเพรสซี่ (pressey) การใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อแทนสิ่งพิมพ์ทำให้บทเรียนมีความสมบูรณ์มากขึ้น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอนมีลักษณะการเรียนรู้ที่เป็นขั้นตอนดังนี้ (บุญเกื้อ ควรรหาเวช, 2542, หน้า 69-71) (1) ขั้นนำเข้าสู่บทเรียน (2) ขั้นการเสนอเนื้อหา (3) ขั้นคำถามและคำตอบ (4) ขั้นการตรวจคำตอบ 5 ขั้นของการปิดบทเรียน

2.3 การนำเสนอบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การนำเสนอบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนสามารถแบ่งตามโครงสร้างออกเป็น 2 รูปแบบ คือ (Renold and Iwinski, 1995, pp. 18-25) (1) บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนแบบเส้นทางเดียว (linear program) (2) บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนแบบแตกกิ่ง (branching program) รูปแบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำมาใช้ร่วมกันในการออกแบบและการสร้างตลอดจนการพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.4 ความหมายของนวัตกรรม กิดานันท์ มลิทอง (2543, หน้า 255-278) ให้ความหมายว่านวัตกรรมเป็นแนวความคิด การปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีใครใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิมทั้งยังช่วยประหยัดเวลา และแรงงานอีกด้วยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มากในวงการศึกษารเรียกว่า นวัตกรรมการศึกษา (educational innovation) นวัตกรรมการศึกษา หมายถึงนวัตกรรมที่จะช่วยให้การศึกษาและการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ลูก้าเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม เกิดแรงจูงใจในการเรียนด้วยนวัตกรรมเหล่านั้นและประหยัดเวลาในการเรียน ปัจจุบันนำมาใช้ร่วมกับคอมพิวเตอร์ ในลักษณะการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (computer-based Instruction--CBI) โดยมีการเสนอในลักษณะสื่อประสมเชิงโต้ตอบ (interactive multimedia) ซึ่งเดิมหมายถึงการนำสื่อหลายประเภท มาใช้ร่วมกันทั้งวัสดุ อุปกรณ์และวิธีการ แต่ปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ร่วมด้วยจึงหมายถึง การนำอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องเล่นซีดีรอม เครื่องเสียงระบบดิจิทัล เครื่องเล่นแผ่นวีดิทัศน์ ฯลฯ มาร่วมกันเสนอเนื้อหาข้อมูลที่เป็นตัวอักษร ภาพกราฟิก ภาพเคลื่อนไหว และเสียงเป็นต้น โดยเนื้อหาในสื่อประสมมีลักษณะที่จะไม่เรียงลำดับเป็นเส้นตรงสามารถเชื่อมโยงกันได้ตลอดเวลาโดยเป็นการอ่านในลักษณะข้อความหลายมิติ (hypertext) และสื่อหลายมิติ (hypermedia) นอกจากนั้นนวัตกรรมในลักษณะสื่อประสมยังให้สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ แผ่นวีดิทัศน์เชิงโต้ตอบ ความเป็นจริงเสมือน อินเทอร์เน็ต ดีวีดี ซีดี และการสอนบนเว็บ

2.5 อิเล็กทรอนิกส์ สื่ออบรมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเสนอเนื้อหาบทเรียนด้วยการบันทึกโปรแกรมเป็นบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ซึ่งมีการผสมผสานสื่อหลายลักษณะเข้าด้วยกัน ได้แก่ คำบรรยาย ภาพกราฟิก ภาพเคลื่อนไหว และเสียง สามารถให้ลูกค้าได้เรียนรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องช่วยผู้สอนการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเสนอเนื้อหาบทเรียนปฏิบัติการ ด้วยการบันทึกโปรแกรมเป็นบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเพื่อประกอบการทดลอง ให้ลูกค้าได้เรียนรู้ด้วยตนเองในแต่ละขั้นตอนของการทดลองรวมถึงแสดงผลการทดลอง ที่ถูกต้อง จากนั้นให้ลูกค้าได้ฝึกทักษะทำการทดลองทางวิทยาศาสตร์ด้วยตนเอง โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบที่มีเกม

การสร้างสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน โดยใช้แนวคิดกรรมอิเล็กทรอนิกส์

แนวคิดกรรมอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การใช้สื่อชนิดต่าง ๆ มาใช้ร่วมกันนำเสนอ ข้อมูลข่าวสาร โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้รับสื่อสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้มากกว่า 1 ช่องทาง และหลากหลายรูปแบบคำจำกัดความนี้ครอบคลุมชุดการสอน ที่รวมสื่อต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน เป็นชุด เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการนำอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องฉายสไลด์ เครื่องเล่น วีดิทัศน์ เครื่องบันทึกเสียง ฯลฯ มาต่อพ่วงโดยมีระบบคอมพิวเตอร์เป็นตัวควบคุม รวมถึงระบบสื่อสารแบบที่นำสื่อหลากหลายเข้ามามีบูรณาการ ผ่านการควบคุมการใช้ และการโต้ตอบด้วยระบบคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลหรือเครือข่าย

แนวคิดกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีใช้มานานแล้ว ส่วนมากจะใช้เพื่อการเรียนการสอน และการนำเสนอเพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์แนวคิดกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการเรียนการสอนในช่วงแรกนั้นเป็นเพียงการได้เห็น และได้ยิน อุปกรณ์ที่ใช้อาจเป็นเครื่องเล่น เทป ซึ่งต่อพ่วงหรือเล่นร่วมกับเครื่องฉายฟิล์มสคริปต์ เครื่องฉายสไลด์ เป็นต้น ต่อมา มัลติมีเดียได้มีการนำมาใช้กับคนกลุ่มใหญ่ขึ้น มีวิธีการและรูปแบบการนำเสนอที่ ซับซ้อนขึ้น อาจต้องใช้เครื่องเล่นหลายเครื่อง ซึ่งทั้งหมดควบคุมสัญญาณด้วยระบบ คอมพิวเตอร์ ซึ่งสอดคล้องกับ ครรชิต มัลลียงศ์ (2540, หน้า 6); ยืน ภู่วรรณ (2538, หน้า 24); วิชัย วงษ์ใหญ่ (2539, หน้า 44) กล่าวว่า การพัฒนาความรู้ และทักษะจาก เทคโนโลยี ด้วยการนำแนวคิดกรรมอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในคอมพิวเตอร์ที่ลูกค้าแต่ละ

คน สามารถเรียนรู้ได้ตามระดับความสามารถ ความยากง่าย ด้วยอัตราการเรียนรู้ที่เร็วช้า แตกต่างกันอย่างมีความเหมาะสมในความสามารถการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ระบบ มัลติมีเดียที่ใช้กับคอมพิวเตอร์เป็นระบบที่เน้นการตอบโต้ กล่าวคือ เมื่อคอมพิวเตอร์ นำเสนอข้อมูลข่าวสาร ผู้ใช้สามารถตอบโต้ในลักษณะเวลาจริง การโต้ตอบจึงทำให้ รูปแบบของการใช้งานมีความเหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ได้มากขึ้น ในแวดวงการศึกษา มัลติมีเดียมีความเหมาะสมสำหรับองค์ประกอบการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นสื่อที่ตอบรับกับประสาทสัมผัสได้มากกว่า

สรุปได้ว่าความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ได้มีการนำนวัตกรรม อิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในคอมพิวเตอร์เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ และน่าติดตาม สามารถ ช่วยเสริมสร้างความสนใจให้ลูก้าเกิดความตื่นตัว และกระตือรือร้นในการที่จะศึกษา บทเรียนต่อไป โดยที่ผู้ศึกษาแต่ละคนสามารถเรียนรู้ได้ตามระดับความสามารถ ความ- ยากง่าย ด้วยอัตราการเรียนรู้ที่เร็วช้าแตกต่างกันอย่างมีความเหมาะสมในความสามารถ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลทำให้รูปแบบการนำเสนอข้อมูล ข่าวสารผ่านจอคอมพิวเตอร์ แตกต่างกันไป แต่โครงสร้างพื้นฐานของ การนำเสนอยังคงเน้นที่การเปิดโอกาสให้ผู้ ใช้ได้เห็นได้เลือก และรับฟังข้อมูลข่าวสารผ่านทางจอคอมพิวเตอร์

การสร้างสื่อ นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์

การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กรมีหลายรูปแบบโดยทั่วไปจะนำ คอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงานต่าง ๆ จึงควรจัดเตรียมระบบ คอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับงาน จัดเตรียมโปรแกรมหรือจัดหาโปรแกรมที่จำเป็นต้อง ใช้ และวางแผนการใช้ให้ชัดเจน การใช้คอมพิวเตอร์มีองค์ประกอบที่สำคัญก็คือสื่อ มัลติมีเดียนั่นเอง สื่อมัลติมีเดียเพื่อการเรียนการสอน ช่วยส่งเสริมการใช้คอมพิวเตอร์ ในการฝึกอบรมให้คุ้มค่ามากขึ้น ด้วยเหตุผลดังนี้เทคโนโลยีด้านสื่อมัลติมีเดียช่วยให้ การออกแบบบทเรียนตอบสนองต่อแนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งผล โดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทำให้ลูก้ามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นได้ ดังนี้

1. นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบของซีดีรอม ใช้ง่าย เก็บรักษาง่าย พกพาได้สะดวก และสามารถทำสำเนาได้ง่าย
2. นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อการสอนที่เปิดโอกาสให้ลูก้า สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตาม ศักยภาพ ความต้องการ และความสะดวกของตนเอง
3. ในปัจจุบันมีโปรแกรมช่วยสร้างบทเรียน (authoring tool) ที่ง่ายต่อการใช้งาน ทำให้ บุคคลที่สนใจทั่วไปสามารถสร้างบทเรียนสื่อมัลติมีเดียใช้เองได้
4. ผู้สอนสามารถใช้นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเสนอเนื้อหาใหม่เพื่อการฝึกฝน เพื่อเสนอสถานการณ์ จำลอง และเพื่อสอนการคิดแก้ปัญหา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้เป็นประการสำคัญรูปแบบต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจส่งผลดีต่อการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ และรูปแบบการคิดหาคำตอบ
5. นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ช่วยสนับสนุนให้มีสถานที่เรียนไม่จำกัดอยู่เพียงห้องเรียนเท่านั้นลูก้า อาจเรียนรู้ที่บ้าน ที่ห้องสมุด หรือภายใต้สภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตามเวลาที่ตนเองต้องการ
6. เทคโนโลยีสื่อมัลติมีเดีย สนับสนุนให้เราสามารถใช้นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์กับลูก้า ได้ทุก ระดับอายุและความรู้ หลักสำคัญอยู่ที่การออกแบบให้เหมาะสมกับลูก้าเท่านั้น
7. นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการบริการที่ดี นอกจากจะช่วยให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนหน่วยงาน แล้วความก้าวหน้าของระบบเครือข่ายยังช่วยเสริมให้การใช้สื่อมัลติมีเดียเป็นประโยชน์ ต่อสถานศึกษาอื่น ๆ อีกด้วย

หากพิจารณาคำว่า นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตามพจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน แปลว่า สื่อประสมหรือสื่อหลายแบบ ซึ่งหมายถึง การใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อร่วมกันนำเสนอข้อมูลเป็นหลัก โดยเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากเทคนิคการนำเสนอ เช่น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นบนจอภาพคอมพิวเตอร์หรือบนจอร์ับภาพในรูปแบบอื่น ๆ คำศัพท์เฉพาะมีหลายคำที่ใช้ร่วมกับมัลติมีเดีย เช่น การนำเสนอด้วยนวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ หากพิจารณาการใช้คำศัพท์เหล่านี้ จะพบว่านวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์นั้นได้รวมเอาฮาร์ดแวร์ และ

ซอฟต์แวร์ไว้ด้วยกัน จะเน้นส่วนไหนมากน้อยกว่ากัน ขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้ การนำเสนอด้วยนวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์เน้นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการนำข้อมูลหลากหลายรูปแบบ ซึ่งเป็นการมองภาพของการนำเสนอมากกว่ากระบวนการ และอุปกรณ์ในการสร้างงานคอมพิวเตอร์ช่วยสอนด้วยระบบมัลติมีเดีย หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนแบบมัลติมีเดีย จะให้ภาพทัศนียภาพ กับการนำเสนอด้วยระบบมัลติมีเดีย

จากตัวอย่างศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยความหมายปัจจุบันเน้นที่รูปแบบของข้อมูลที่มีความหลากหลายมากกว่า การเน้นอุปกรณ์ที่เป็นตัวสร้างข้อมูลดังนั้นคำว่าสื่อมัลติมีเดียจะเน้นที่รูปแบบของข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มีการออกแบบนำเสนอไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อการเรียนการสอน ศึกษาค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเอง

นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนการสอนนั้น คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบเพื่อใช้ในการเรียนการสอน โดยผู้ออกแบบหรือกลุ่มผู้ผลิตโปรแกรมได้บูรณาการเอาข้อมูลรูปแบบต่าง ๆ เช่น ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เสียง วิดีทัศน์ และข้อความเข้าไปเป็นองค์ประกอบเพื่อการสื่อสารและการให้ประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง การออกแบบนวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์นี้ มีข้อแตกต่างจากนวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ เพื่อการนำเสนอข้อมูลหรือการประชาสัมพันธ์อยู่หลายด้าน บทบาทของนวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ทั้ง 2 ลักษณะ จึงมีดังนี้

1. นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนการสอน

- 1.1 เป้าหมายคือ การสอน อาจใช้ช่วยในการสอนหรือสอนเสริมก็ได้
- 1.2 ลูกค้ายี่เรียนด้วยตนเอง หรือเรียนเป็นกลุ่มย่อย 2-3 คน
- 1.3 โปรแกรมได้รับการออกแบบให้ลูกค้าเป็นผู้ควบคุมกิจกรรมการเรียนรู้
- 1.4 เป็นลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง
- 1.5 ใช้เพื่อการเรียนการสอน แต่ไม่จำกัดว่าต้องอยู่ในระบบโรงเรียนเท่านั้น
- 1.6 การตรวจสอบประสิทธิภาพของสื่อ นับเป็นขั้นตอนสำคัญที่ต้องกระทำ

ระบบ

1.7 คอมพิวเตอร์สื่อมัลติมีเดียเป็นชุดของฮาร์ดแวร์ ที่ใช้ในการส่งและรับ ข้อมูลรูปแบบการสอนเน้นการออกแบบการสอน การมีปฏิสัมพันธ์ การตรวจสอบ ความรู้โดยประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยา และทฤษฎีการเรียนรู้เป็นหลัก

1.8 มีวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะ โดยครอบคลุมทักษะความรู้ ความจำ ความเข้าใจ และเจตคติ ส่วนจะเน้นอย่างใดมากน้อย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และโครงสร้างของเนื้อหา

2. นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการนำเสนอข้อมูล

2.1 เป้าหมายคือ การนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการคิด การตัดสินใจใช้กับ ทุกสาขาอาชีพ

2.2 ผู้รับข้อมูลอาจเป็นรายบุคคล กลุ่มย่อย จนถึงกลุ่มใหญ่

2.3 มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อเน้นความรู้และทัศนคติ

2.4 เป็นลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียว

2.5 ใช้มากในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์งานด้านธุรกิจ

2.6 อาจต้องใช้อุปกรณ์ต่อพ่วงอื่น ๆ เพื่อเสนอข้อมูลที่มีความซับซ้อน หรือ เพื่อต้องการให้ผู้ชมได้ชื่นชม และคล้อยตาม

2.7 เน้นโครงสร้าง และรูปแบบการให้ข้อมูลเป็นขั้นตอน ไม่ตรวจสอบ ความรู้ ของผู้รับข้อมูล

2.8 โปรแกรมส่วนมากจะควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ หรือผู้นำเสนอ

สรุปได้ว่าสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือ การผสมผสานสื่อหลากหลาย รูปแบบเพื่อนำเสนอ ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ที่ได้รับการบันทึกไว้บนแผ่นซีดีรอม และเรียกบทเรียนลักษณะ นี้ว่าคอมพิวเตอร์ช่วยสอน โดยคอมพิวเตอร์ช่วยสอนจะประกอบด้วยข้อความ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว หรือวีดิทัศน์ และเสียงเป็นองค์ประกอบหลัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการออกแบบ บทเรียน ส่วนเสียงนั้นจะใช้ทั้งเสียงจริง เสียงบรรยาย และอื่น ๆ ที่เหมาะสมโดยทั้งหมด นี้จะถ่ายทอด ผ่านระบบคอมพิวเตอร์

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำผลวิจัยมาสร้างสื่อ นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์บนรูปของบนแผ่น ซีดีรอม เข้ามาช่วยสอนเสริมให้กับผู้เข้ารับการศึกษา ให้มีความรู้ มีความสามารถ ซึ่ง ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่ม คือ (1) ด้านความรู้ (knowledge) ประกอบด้วย ด้านความรู้ความเข้าใจ

ในองค์กรเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ (2) ด้านทัศนคติ (attitude) ประกอบด้วย ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อการบริการที่มีคุณภาพ ด้านความความอดทนรับผิดชอบต่องาน (3) ด้านความสามารถ (practice) ประกอบด้วย ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารภาวะ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์ตัวประกอบ (factor analysis) หรือบางครั้งเรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัย เป็นเทคนิคที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มหรือปัจจัยเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทิศทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ (ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้ ส่วนตัวแปรที่คนละปัจจัยจะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อย หรือในอีกความหมายหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบ หรือเรียกว่า การวิเคราะห์ตัวประกอบ เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ผลการวัด โดยใช้เครื่องมือหรือเทคนิคหลายชุดหรือหลายด้านอาจใช้แบบทดสอบแบบวัด แบบสำรวจ ฯลฯ อาจใช้ชุดเดียวแต่มีการวัดแยกเป็นรายด้านหรือหลายชุดก็ได้ ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบว่าเครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดแต่ละองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด สำหรับการพิจารณาผลจากการวิเคราะห์จะใช้หลักเหตุผล ระบุ (หรือกำหนดชื่อ) องค์ประกอบที่วัดนั้น ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะปรากฏค่าต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ ค่า communality ซึ่งเขียนด้วย h^2 เป็นค่าความแปรปรวนที่แต่ละฉบับ (ด้าน) แบ่งให้กับแต่ละ องค์ประกอบ เป็นส่วนที่ชี้ถึงว่าแต่ละฉบับ (ด้าน) วัดองค์ประกอบนั้นร่วมกับตัวแปรอื่นมากน้อยเพียงใด ค่า eigen values เป็นผลรวมกำลังสองของสัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบรวมในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 1 จึงจะถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ๆ ที่แท้จริง ส่วน factor loading เป็นค่า

น้ำหนัก องค์ประกอบที่แต่ละฉบับ (ด้าน) วัดในองค์ประกอบนั้น นอกจากนี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบว่า จะยึดหลักที่ว่าตัวแปรหรือข้อมูลต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันมากน้อยเนื่องจากตัวแปรเหล่านี้มีองค์ประกอบร่วมกัน (common factor) สังเกตได้จากการจัดกลุ่มของ ตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนั้น สามารถใช้องค์ประกอบร่วมแทนตัวแปรกลุ่มนั้นได้ ทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผนของข้อมูล ทำให้หาองค์ประกอบร่วมของตัวแปรได้ และสามารถหาน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวได้ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายได้ถึง ความแปรปรวนร่วมระหว่างกันของตัวแปร ทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผนของข้อมูล ทำให้หาองค์ประกอบร่วมของแต่ละตัวได้ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายได้ถึงความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบนั้นอันแสดงถึงขนาด (magnitude) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549, หน้า 65)

วัตถุประสงค์ของเทคนิค factor analysis

วัตถุประสงค์ของเทคนิค factor analysis มีดังนี้ (วินิจ เทือกทอง, 2550)

1. เพื่อศึกษาว่าตัวประกอบรวมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยที่จำนวนตัวประกอบรวมที่หาได้จะมีจำนวนน้อยกว่า จำนวนตัวแปรนั้นมีตัวประกอบรวมอะไรบ้าง โมเดลนี้เรียกว่า exploration factor analysis model
2. เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับโครงสร้างของตัวประกอบว่า ตัวประกอบแต่ละตัวประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนัก หรืออัตราความสัมพันธ์กับตัวประกอบมากน้อยเพียงใด ตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ หรือสรุปได้ว่า เพื่อต้องการทดสอบว่า ตัวประกอบอย่างนี้ ตรงกับ โมเดลหรือตรงกับบททฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า confirmatory factor analysis model

ประโยชน์ของเทคนิค factor analysis

ประโยชน์ของเทคนิค factor analysis มีดังนี้ (วินิจ เทือกทอง, 2550)

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน ปัจจัยที่ได้ถือเป็นตัวแปรใหม่ที่สามารถหาค่าข้อมูลของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า factor score



แล้ว จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอยและสหสัมพันธ์ (regression and correlation analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน t test, Z test และการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (discriminant analysis) เป็นต้น

2. ใช้ในการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์สมการความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (multicollinearity) ซึ่งวิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ คือ การรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่หรือเรียกว่าปัจจัย โดยใช้เทคนิค factor analysis แล้วนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป

3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค factor analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) ของตัวแปรทีละคู่แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกันจึงสามารถวิเคราะห์โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้ ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้ เช่น ศึกษาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า

ขั้นตอนการวิเคราะห์ของเทคนิค factor analysis

มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544, หน้า 390)

1. การสร้างเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกตัว (correlation matrix)
การสร้างเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกตัวเป็นขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะดำเนินการหาความสัมพันธ์ในรูปแบบเส้นตรงโดยวิธีของ Pearson correlation ระหว่างตัวแปรทุกคู่ที่ต้องการนำมาจัดกลุ่มซึ่งจะอยู่ในรูปของ correlation matrix การหาความสัมพันธ์จะมีประโยชน์ในการนำตัวแปรไปใช้ในการจัดกลุ่มด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบ โดยมีการพิจารณา ดังนี้

1.1 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดมีค่าใกล้ +1 หรือ -1 แสดงว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันมาก ควรอยู่ใน factor เดียวกัน

1.2 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดมีค่าใกล้ศูนย์แสดงว่า ตัวแปรคู่นั้น ไม่มีความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อยมาก ควรอยู่คนละ factor

1.3 ถ้ามีตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น หรือมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือน้อยมาก ควรอยู่คนละ factor

1.4 ถ้ามีตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นหรือมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือน้อยมาก ควรตัดตัวแปรนั้นออกจากการวิเคราะห์

1.5 การหาค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = KMO ซึ่งเป็นค่าบ่งชี้ให้ทราบว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับนำมาวิเคราะห์ปัจจัย (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544, หน้า 391)

การแปลค่า KMO

ค่า KMO > .90	ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดีมาก
ค่า KMO .80 - .89	ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดี
ค่า KMO .70 - .79	ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
ค่า KMO .60 - .69	ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อย
ค่า KMO .50 - .59	ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อยมาก
ค่า KMO < .80	ข้อมูลไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้

การสกัดปัจจัย (factor extraction)

การสกัดปัจจัย เป็นขั้นตอนการหาปัจจัยจำนวนหนึ่งที่มีจำนวนตัวแปรน้อยที่สุดแต่สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรได้มากที่สุด ซึ่งการพิจารณาจำนวนปัจจัยว่ามีกี่ปัจจัยนั้น ให้พิจารณาจากค่าไอเกน (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544, หน้า 391)

ค่าไอเกน (Eigen value) เป็นค่าที่บ่งบอกให้ทราบว่า จำนวนปัจจัยที่สกัดได้มีกี่ปัจจัย ซึ่งเป็นค่าผลรวมกำลังสองของสัมประสิทธิ์ของปัจจัยแต่ละปัจจัย

วิธีการนำค่าไอเกนมาพิจารณาจำนวนปัจจัย มีวิธีการดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544, หน้า 392)

วิธีที่ 1 วิธีการของ Guttman and Kaiser โดยการพิจารณาปัจจัยที่มีค่าไอเกนเท่ากับ 1 หรือมากกว่า วิธีนี้เหมาะสำหรับตัวแปรที่มีจำนวนระหว่าง 20-50 ตัวแปร

วิธีที่ 2 วิธีการของ Cattell ซึ่งเรียกว่า scree test โดยการนำค่าไอเกนและจำนวนปัจจัยมาหาจุดตัดและวาดเส้นกราฟ กำหนดค่าไอเกนอยู่ในแนวแกน Y ส่วนค่าจำนวนปัจจัยอยู่ในแกน X ซึ่งการพิจารณาจำนวนปัจจัยที่สกัดได้ว่ามีกี่ปัจจัยนั้น ให้พิจารณาจากจุดตัด ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนของเส้นกราฟ หรือจุดตัดที่เส้นกราฟเริ่มเปลี่ยนจากเส้นโค้งเป็นเส้นตรง

วิธีการสกัดปัจจัย จำแนกเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ ได้แก่ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544, หน้า 392)

1. วิธีองค์ประกอบหลัก (principal factor method) วิธีองค์ประกอบหลักเป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย หลักการของวิธีองค์ประกอบหลัก คือ อาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปร เพื่อให้ได้ปัจจัยน้อยตัวที่สุดแต่สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรได้มากที่สุด การคำนวณค่าความร่วมกัน (communality) จะใช้ค่าทแยงมุมของเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในแนวทแยงมุมทุกตัวให้มีค่าเท่ากับ 1

2. วิธีปัจจัยร่วม (common factor method) การสกัดปัจจัยโดยวิธีปัจจัยร่วมเป็นวิธีที่ใช้การประมาณค่าความร่วมกันเป็นฐาน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุกำลังสองของตัวแปรนั้น กับตัวแปรทุกตัวมาใช้ประมาณค่าความร่วมกัน และทำการสกัดปัจจัยออก แล้วทำการประมาณค่าความร่วมกันครั้งที่ 2 เพื่อนำค่าความร่วมกันครั้งที่ 2 ไปแทนค่าความร่วมกันครั้งที่ 1 ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ไป จนกระทั่งค่าความร่วมกันมีค่าแตกต่างกันน้อยลงจนเกือบไม่แตกต่างกันเลย

การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation)

การหมุนแกนปัจจัย เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการแยกตัวแปรให้เห็นเด่นชัดว่าตัวแปรหนึ่ง ๆ ควรจะจัดอยู่ในกลุ่มหรือในปัจจัยใด เนื่องจากในการสกัดปัจจัยจะได้ปัจจัยหรือปัจจัยหลายปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยจะเกิดการรวมของตัวแปรแบบเชิงเส้นตรงแต่ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ตัวแปรหนึ่ง ๆ อาจจะเป็นสมาชิกในหลายปัจจัยซึ่งยากต่อการให้ความหมายของปัจจัยและการกำหนดชื่อปัจจัย หรืออาจได้ความหมายของแต่ละปัจจัยไม่ชัดเจน การหมุนแกนจะเป็นวิธีการที่จะทำให้สมาชิกของแต่ละตัวแปรในปัจจัยหนึ่ง ๆ

ชัดเจนขึ้น วิธีการหมุนแกนปัจจัยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธี ใหญ่ ๆ คือ (วินิจ เทือกทอง, 2550)

1. การหมุนแกนแบบมุมฉาก (orthogonal) เป็นวิธีการหมุนแกนแบบที่ให้แกนของปัจจัยหมุนจากตำแหน่งเดิมในลักษณะตั้งฉากกันตลอดเวลาที่มีการหมุนแกนเรียกว่าเป็นการหมุนแกนแบบที่ปัจจัยแต่ละปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กันเลย วิธีการหมุนแกนแบบมุมฉากสามารถจำแนกได้ 3 วิธีย่อย ๆ ดังนี้

1.1 แบบควอดติแมกซ์ (quartimax) วัตถุประสงค์ของการหมุนแบบควอดติแมกซ์ คือ การลดความซ้ำซ้อนเชิงตัวประกอบของตัวแปรน้อยลงที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยหมุนแกนของตัวประกอบไปในทางที่ทำให้ตัวแปรมีน้ำหนักสูงต่อตัวประกอบหนึ่ง และไม่มีหรือแทบจะไม่มีน้ำหนักต่อตัวประกอบนั้น ๆ อีก ความสลับซับซ้อนเชิงตัวประกอบของตัวแปรวัดได้จากความแปรปรวนรวมจากกำลังสองของน้ำหนักของตัวประกอบของตัวแปร อัตราความแปรปรวนรวมวัดได้จากค่าเฉลี่ยของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ย ซึ่งอัตราความแปรปรวนรวมมากที่สุด เมื่อตัวแปรตัวหนึ่งมีค่ากำลังสองของน้ำหนักของตัวแปรค่าใด ค่าหนึ่งในแถวเท่ากับ ค่าความร่วมกันและค่าที่เหลือเป็นศูนย์ ดังนั้น ค่าสูงสุดของอัตราความร่วมกันของค่ากำลังสองของน้ำหนักตัวประกอบ คือ ความสลับซับซ้อนที่ง่ายที่สุดของตัวแปรนั้น

1.2 แบบวาริแมกซ์ (varimax) วิธีการนี้ พยายามที่จะลดจำนวนตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยมากบนแต่ละปัจจัยให้เหลือน้อยที่สุด จะทำให้ได้เฉพาะตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ในการรวมตัวแบบเชิงเส้นสูงหรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ มุ่งไปที่ความแตกต่างหรือความแปรปรวนของแต่ละตัวประกอบ โดยพยายามทำให้ตัวประกอบแต่ละคอลัมน์แตกต่างกันให้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ตีความหมายของปัจจัยได้ง่าย

1.3 แบบอีควาแมกซ์ (equamax) เป็นการผสมระหว่างแบบควอดติแมกซ์ และแบบวาริแมกซ์ที่ต้องการแปรความหมายทั้งปัจจัยและตัวแปร โดยเป็นการลดจำนวนทั้งจำนวนตัวแปรในแต่ละปัจจัยและลดจำนวนปัจจัยที่ใช้อธิบายความหมายของตัวแปร

2. การแกนแบบมุมแหลม (oblique rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนแบบที่ให้แกนของปัจจัยหมุนจากตำแหน่งเดิมในลักษณะเป็นมุมแหลม และไม่ตั้งฉากกันตลอดเวลาที่มีการหมุนแกน โดยการหมุนแกนแบบนี้สามารถที่จะระบุระดับความสัมพันธ์ระหว่าง

ปัจจัยโดยการกำหนดจำนวนองศาของมุมแหลมตั้งแต่ 0 ถึง 90 องศา ถ้าต้องการให้ปัจจัยที่ได้มีความสัมพันธ์กันสูงให้กำหนดค่าจำนวนองศาต่ำ ๆ (ถ้ากำหนดเป็น 0 องศาแสดงว่า ให้ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันสูงสุด) แต่ถ้าต้องการให้ปัจจัยที่จะได้ มีความสัมพันธ์กันน้อยให้กำหนดค่าจำนวนองศาสูง ๆ (ถ้ากำหนดเป็น 90 องศา แสดงว่า ให้ปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์ กันเลยและจะกลายเป็นการหมุนแกนแบบมุมฉาก)

การให้ความหมายแก่ปัจจัย (factor meaning)

การให้ความหมายแก่ปัจจัยเป็นขั้นตอนที่จะต้องกำหนดชื่อหรือให้ความหมายแก่ปัจจัยหรือตัวแปรที่ได้โดยพิจารณาว่า ในปัจจัยนั้น ๆ ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้างที่เป็นสมาชิกอยู่ แต่เนื่องจากในปัจจัยหนึ่ง ๆ ประกอบไปด้วยตัวแปรทุกตัวที่เป็นสมาชิกโดยมีน้ำหนักของการเป็นสมาชิกแตกต่างกัน ดังนั้นก่อนจะให้ความหมายแก่ปัจจัยใด ๆ ควรจะต้องพิจารณาเลือกตัวแปรที่น่าจะเป็นสมาชิกของปัจจัยนั้น ๆ มากที่สุด หลังจากนั้นจึงให้ความหมายแก่ปัจจัยที่ได้แต่ละปัจจัย ซึ่งขั้นตอนในการพิจารณามีดังนี้ (วินิจ เทือกทอง, 2550, หน้า 13)

1. จัดตัวแปรเข้าเป็นสมาชิกปัจจัยเดียว เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการแยกตัวแปรให้เห็นชัดว่า ตัวแปรหนึ่ง ๆ ควรจะจัดอยู่ในกลุ่มหรือในปัจจัยใด โดยนำค่าน้ำหนักปัจจัยหรือสัมประสิทธิ์ของแต่ละปัจจัย (factor loading) ที่ได้ล่าสุดจากการหมุนแกนแล้ว และเลือกเฉพาะ factor ที่มีค่า eigenvalues หรือค่า percent of variance สูงตามขั้นตอนการคัดเลือกปัจจัยแล้ว จึงพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย หรือสัมประสิทธิ์ของแต่ละปัจจัยของปัจจัยทั้งหมดที่เลือกมาว่า น้ำหนักปัจจัยหรือค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยใดมีค่ามากที่สุด หมายความว่า ปัจจัยนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรนั้นมากที่สุด แสดงว่า ตัวแปรนั้น ๆ ควรเป็นสมาชิกของปัจจัยนั้นมากกว่าที่จะเป็นสมาชิกของปัจจัยอื่น

2. เลือกตัวแปรที่มีผลสูงต่อปัจจัย จากขั้นตอนที่ผ่านมาถึงแม้จะได้ตัวแปรที่เป็นสมาชิกในปัจจัยเดียว แต่ตัวแปรบางตัวที่เข้ามาเป็นสมาชิกในปัจจัยอาจจะมีน้ำหนักการเข้าร่วมตัว หรือมีผลต่อการอธิบายปัจจัยนั้น ๆ ได้ต่ำ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า ถึงแม้จะไม่มีตัวแปรดังกล่าว ก็สามารถให้ความหมายของปัจจัยได้เพียงพอแล้ว การพิจารณาจะพิจารณาจากค่าน้ำหนัก หรือสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรจากตัวแบบการรวมตัวแบบ

เส้นตรง โดยจะเลือกตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สูง ซึ่งอาจจะใช้วิธีทดสอบความสัมพันธ์ทางสถิติ

3. การให้ความหมายแก่ปัจจัย เป็นขั้นตอนที่จะต้องให้ความหมายหรือกำหนดชื่อแก่แต่ละปัจจัย ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยประสบการณ์ในการกำหนด หรือให้ชื่อที่สื่อความหมายแก่แต่ละปัจจัย จะทำได้โดยพิจารณาลักษณะของตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยนั้น ๆ

สรุป การวิเคราะห์ตัวประกอบเป็นเทคนิคการจับกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่ม หรือปัจจัยเดียวกัน มีขั้นตอนการวิเคราะห์ คือ

1. การสร้างเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกตัว
2. การสกัดปัจจัย
3. การหมุนแกนปัจจัย
4. การให้ความหมายแก่ปัจจัย

หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อใช้ในการลดตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจที่ศึกษาโดยอาจกระทำการรวมตัวแปรย่อย ๆ ให้เป็นตัวแปรใหญ่ขึ้นมาใหม่ ซึ่งตัวแปรย่อยที่ถูกรวมเป็นตัวแปรใหม่ ก็จะมีการให้น้ำหนักแก่ตัวแปรย่อยเหล่านั้น ดังนั้น หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบจะมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้ (วินิจ เทือกทอง, 2550, หน้า 14)

1. ให้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่สนใจว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กันมาก ก็ควรใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ แต่ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันน้อยก็ไม่ควรใช้

2. ถ้าการสกัดองค์ประกอบของตัวแปร เพื่อจะทำการหาองค์ประกอบ พบว่าแต่ละองค์ประกอบจะสามารถใช้ตัวแปรทั้งหมดที่เราศึกษาแทนได้ก็องค์ประกอบ วิธีที่เรานิยมใช้กันมา คือ วิธี PCA หรือ Principal Component Analysis โดยมีหลักการว่า องค์ประกอบแต่ละตัวจะสามารถเขียนเป็น linear combination ของตัวแปรอะไรได้บ้าง ซึ่งสภาพจริงก็จะเป็นการคำนวณหาค่าน้ำหนักของตัวแปรย่อย เพื่อสร้างเป็นตัวแปรองค์ประกอบใหม่

3. การหมุนแกนองค์ประกอบ เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยทราบว่าตัวแปรย่อยที่เราศึกษาควรอยู่ในตัวแปรองค์ประกอบใดบ้าง การหมุนแกนจะมีอยู่ 2 วิธี คือ

3.1 การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogond rotation) เพื่อคำว่า ตัวแปรย่อยโดยอยู่ใกล้แกนขององค์ประกอบ ก็ให้จัดตัวแปรย่อยนั้นอยู่ในองค์ประกอบดังกล่าว

3.2 การหมุนแกนแบบไม่ตั้งฉาก หรือที่เราเรียกว่า oblique rotation ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า ควรใช้ขนาดตัวอย่างเท่าใดถึงจะดี โดยกำหนดขอบเขตของตัวอย่างดังนี้

ขนาดตัวอย่าง	ความเหมาะสมของการวิเคราะห์
50	แย่มาก
100	แย่
200	กำลังดี
300	ดี
500	ดีมาก
1000	ดีที่สุด

นั่นคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีหน่วยตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาไม่ต่ำกว่าร้อยหน่วยตัวอย่าง นอกจากนี้ ยังมีข้อคิดจากนักสถิติบางคนว่าควรใช้ขนาดตัวอย่างไม่ต่ำกว่า 10 เท่าของตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจ (วินิจ เทือกทอง, 2550)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ค้นพบว่า มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแง่มุมต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กนกนุช วสุธารัตน์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมด้านการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์แห่งตนสำหรับนักศึกษาพยาบาล โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้น ดังนี้ (1) การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์เอกสารและการประมวลโครงสร้างความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ 50 คน เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ (2) การออกแบบหลักสูตร และการประเมินผล ก่อนนำหลักสูตรไปใช้ พบว่าหลักสูตรมีความเหมาะสม และสอดคล้อง (3) การประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยการนำหลักสูตรไปทดลองฝึกอบรมกับกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ชั้นปีที่ 3 จำนวน 15 คน ทดสอบหลัง

ฝึกอบรม 1 เดือน กลุ่มทดลองแสดงสมรรถภาพสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ และ (4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร และจัดพิมพ์เผยแพร่

กนกกร ปราชญ์นคร (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติดจังหวัด โดยมีการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ (1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน (2) พัฒนาหลักสูตร (3) ประเมินผลหลักสูตร (4) ทดลองใช้ (5) การติดตามผล สรุปและประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติดจังหวัด ในจังหวัดภาคกลาง จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) หลักสูตรมีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก (2) ประสิทธิภาพของหลักสูตรตามเกณฑ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการฝึกอบรม และผลการทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ 80/80(E1/E2) พบว่า หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นทุกหัวข้อวิชามีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด (3) ผลการเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจใน และทักษะของผู้เข้ารับการทดลอง ภายหลังทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (4) ผลการประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญพบว่าในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุสำหรับบุคลากรทีมสุขภาพโดยมีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานโดยการศึกษาจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาหลักสูตรจำลอง ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตร ใช้แผนการวิจัย one group pretest-posttest design กับกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ 30 คน คนพบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจและเจตคติของกลุ่มตัวอย่างหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ และประสิทธิภาพรูปแบบการสอนสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยใช้ CIPP model

สุดารัตน์ ครุฑทะ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้าพยาบาลเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต โดยมีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน (1) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเป็นการสำรวจเพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้า

พยาบาลในอนาคตโดยใช้เทคนิคเคลฟาย (2) พัฒนาหลักสูตรจำลอง (3) การทดลองใช้หลักสูตร โดยนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 20 คน ค้นพบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกลุ่มตัวอย่างหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ และได้ประเมินผลขณะดำเนินการใช้หลักสูตร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นว่าการฝึกอบรมเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และ (4) การประเมิน และ ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยใช้ CIPP model

สบพันธ์ ชิตานนท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคารโดยใช้เทคนิคเคลฟายได้สมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคารจำนวน 4 สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนตัว และลักษณะนิสัย (2) การพัฒนาหลักสูตรจำลอง ผลการประเมิน โครงร่างหลักสูตรพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันในทุกองค์ประกอบ (3) การประเมินโดยการทดลองใช้หลักสูตรอบรมกับกลุ่มตัวอย่าง 40 คน แบบ one group pretest-posttest design มีการประเมินทั้งก่อน หลัง และติดตามผลหลังฝึกอบรม 2 เดือน และ (4) สรุปการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม ตามแนวคิดของ Kirkpatrick พบว่า ด้านระดับปฏิบัติการอบรมเป็นการประเมินความพึงพอใจต่อโครงการฝึกอบรมพบว่าอยู่ในระดับมาก ด้านผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้เป็นการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคารหลังการอบรมสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ เป็นการประเมินพฤติกรรม การมีส่วนร่วมในการอบรมพบว่าอยู่ในระดับมาก และด้านผลลัพธ์การอบรมหลังการอบรม 2 เดือนพบว่าผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบอาคารอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์

รังสรรค์ สุกันทา (2546) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บไซต์แบบมีส่วนร่วมตามแนวทางการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง สำหรับบุคคลขององค์กรธุรกิจ พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ที่ใ้มากที่สุด คือ การเรียนรู้ที่มีวิทยากรเป็นผู้สอน และการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง องค์กรธุรกิจได้ใช้อินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ต การติดตามข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรมทักษะ และการเรียนรู้อิสระตามที่สนใจ ปัจจัยสำคัญจาก

การทดลองใช้โครงการฝึกอบรมผ่านเว็บ ได้แก่ ผู้เรียนเห็นคุณค่าและสนใจการฝึกอบรม ระบบของการฝึกอบรมผ่านเว็บได้ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ในกระบวนการฝึกอบรมทุก ขั้นตอน วิทยาการสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้เรียน สำหรับปัญหาสำคัญ ได้แก่ ผู้เรียนมีข้อจำกัดเรื่องเวลา และปัญหาเฉพาะบุคคล ผู้สอนตอบสนองกลับช้า และระบบของเว็บไซต์ขัดข้องทางเทคนิคบางช่วง จากผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บมีส่วนร่วมได้สนับสนุนให้ผู้เรียน ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กรธุรกิจเกิดการพัฒนาทักษะ และมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง โดยผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ผ่านทางเว็บไซต์อื่น ๆ อ่านหนังสือ ขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในที่ทำงาน บางคนได้ศึกษาเพิ่มเติมจากหลักสูตรที่เปิดสอนแบบชั้นเรียนปกติ และผู้เรียนยังเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าสิ้นสุดการอบรมผ่านเว็บแล้ว

Mendez (1994) ได้วิจัยเรื่อง การฝึกอบรมในองค์กรค้าปลีก จำนวน 5 แห่งในสเปน พบว่า มีองค์กรค้าปลีก 2 แห่ง ซึ่งมีขนาดเล็กไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม มีแต่เพียงนโยบายการฝึกอบรมของฝ่ายบุคคล องค์กรค้าปลีก แห่งที่สามมีนโยบายการฝึกอบรมที่เน้นคุณภาพโดยรวมขององค์กร ส่วนอีก 2 แห่ง เป็นองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีการจัดสรรงบประมาณ โดยเฉพาะสำหรับการฝึกอบรม และยังให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม โดยเห็นว่ามีผลต่อการเจริญเติบโตขององค์กร อย่างไรก็ตามนโยบายการจัดการฝึกอบรมของทุกองค์กรจะถูกวางแผนจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร หรือการจัดทำร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายบุคคล แต่มีเพียงองค์กรเดียวเท่านั้น ที่มีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ กล่าวโดยสรุป พบว่า องค์กรค้าปลีกในสเปนที่มีขนาดต่างกัน จะมีการบริหารงานฝึกอบรมที่แตกต่างกัน โดยองค์กรค้าปลีกขนาดเล็กจะไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมโดยตรง ส่วนองค์กรค้าปลีกขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม

Almond (2001) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาผลของการใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนในเรื่องสนธิสัญญาแบบดั้งเดิม ระหว่างประเทศในแถบภูมิภาคตะวันออกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้คือนักเรียนมัธยมตอนต้นจำนวน 24 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลการทดสอบหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนด้วยบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนอย่างมีนัยสำคัญ

Abdulla (2004) ได้สำรวจทัศนคติของนักศึกษาทางไกล ที่มีต่อศักยภาพของผู้สอนทางไกล ค้นพบว่า ศักยภาพ 10 อันดับแรก ที่มีความสำคัญที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ (1) ความรู้ (2) ทักษะการอำนวยความสะดวกกลุ่มการอภิปราย (3) ทักษะการจัดระบบงาน (4) ทักษะการวางแผน (5) ประสิทธิภาพในการใช้ภาษาอังกฤษ (6) ทักษะการนำเสนอ (7) ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (8) ทฤษฎีและรูปแบบการเรียนรู้ (9) รูปแบบและกลยุทธ์ในการสอน (10) ทักษะการใช้อินเทอร์เน็ตในการเรียนการสอน

จากการศึกษางานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่กล่าวมานี้ พบว่า แต่ละหน่วยงานได้มีการนำศักยภาพไปใช้อย่างหลากหลายแตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ภาระหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ควรจะต้องมีศักยภาพทางเทคนิคหรือวิชาการ ศักยภาพทางธุรกิจ หรือกิจการ ศักยภาพทางการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ศักยภาพทางปัญญา และสามารถ นำข้อมูลด้านศักยภาพไปพัฒนาและปรับ ประยุกต์ใช้ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาปัญหาปัจจุบันสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทยเปลี่ยนแปลงไปมากเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจและการเมืองที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วประกอบกับ การแข่งขันกันทางการค้า และโลกปัจจุบันเป็นของยุคข้อมูลข่าวสารที่หลั่งไหลเข้ามา ทำให้เกิดการบีบคั้นในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มการบริการที่ดีและประสิทธิภาพในการทำงาน จึงทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน และวิธีบริหารจัดการใหม่ เพื่อความอยู่รอดเพื่อสามารถแข่งขันกับต่างชาติได้ แต่ละองค์กรต้องวางแผนใช้บุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยการสนับสนุนให้ทุกคนมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างประสิทธิผลให้องค์กร และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือพนักงานกลุ่มที่ต้องดูแลและรับผิดชอบเรื่องของบุคลากรในองค์กรให้มุ่งสร้างผลงานให้ดีที่สุดคือพนักงานกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องคอยใส่ใจดูแลและให้บริการในด้าน

ทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้าน การบริการที่ดีย่อมนำมาซึ่งความพึงพอใจที่สูงและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรผูกพันกับองค์กร

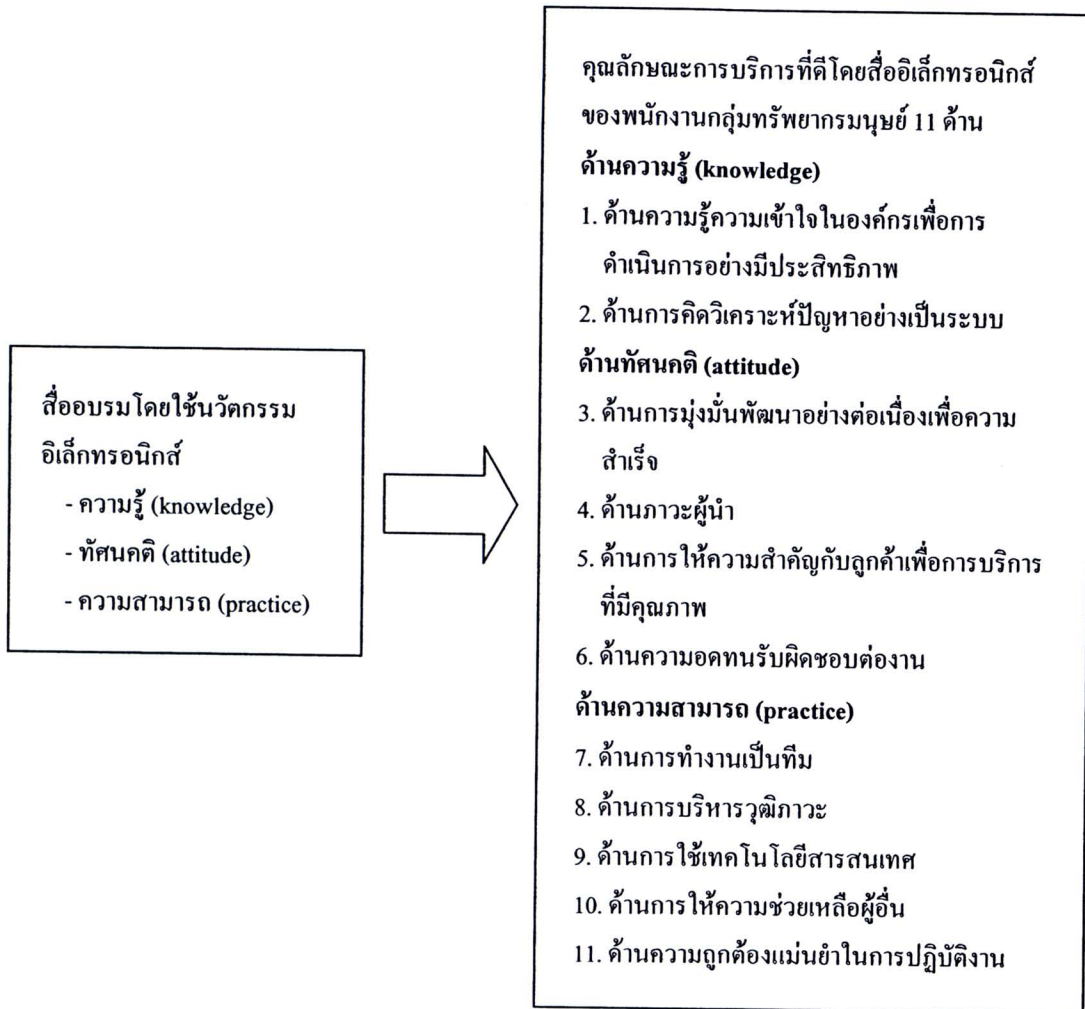
ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อสร้างความเหนือกว่าและความก้าวหน้าของตน จึงมีการเน้นการพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยี เพื่อนวัตกรรมใหม่ที่ล้ำหน้าคู่แข่งอยู่เสมอ ยิ่งในธุรกิจด้านอาหารและภัตตาคารในปัจจุบัน ยังมีการแข่งขันกันสูง ที่เห็นชัดเจนคือ การบริการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จัดได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักของการดำเนินธุรกิจทุกชนิด ผู้บริหารจะต้องตระหนักและเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ดังนั้นการบริการจึงต้องเป็นการให้การบริการที่ดีและมีการบริการที่ดีจากตัวบุคคลในกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคกลยุทธ์ ทักษะต่าง ๆ ที่จะทำให้นะใจบุคลากรในองค์กรซึ่งการให้บริการสามารถกระทำได้ทั้งก่อนการติดต่อ ในระหว่างการติดต่อ หรือภายหลังการติดต่อจากผู้ให้บริการ

ดังนั้น ในการเสริมสร้างให้พนักงานกลุ่มทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพที่สูงในเรื่องการบริการ องค์กรก็ต้องให้ความสำคัญและทำการพัฒนาคุณลักษณะการบริการที่ดีของพนักงานกลุ่มทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนฝ่ายองค์กรและฝ่ายบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กร ผู้วิจัยจึงเกิดแนวคิดที่จะเสริมสร้างและพัฒนาการมีบริการที่ดีของพนักงานกลุ่มทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสื่อ อบรมอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นการประเมินคุณลักษณะการบริการที่ดีและพัฒนาให้ดีขึ้นในส่วนที่ต้องปรับปรุงจากผลการประเมินของหัวหน้างาน และหากพนักงานกลุ่มทรัพยากรมนุษย์มีการบริการที่ดีก็จะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานที่ได้รับการบริการเกิดความพึงพอใจ นับถือความเป็นมืออาชีพ และความพึงพอใจในการบริการที่ได้รับก็จะส่งผลให้ต้องการได้รับการบริการอีกในโอกาสหน้า และส่งผลต่อพฤติกรรมที่ดีที่พนักงานทุกคนจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

ในการศึกษาทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะการบริการที่ดีเพื่อ สามารถสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะการบริการที่ดีโดยสร้างสื่ออบรมอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สำหรับการสร้างสื่ออบรมอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีการปรับปรุงประสิทธิภาพและเป็นสื่ออบรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ครอบคลุมคุณลักษณะ

การบริการที่ดีของพนักงานทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจเอกชน 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างสื่ออบรมอิเล็กทรอนิกส์ การสร้างและพัฒนาสื่อ อบรมอิเล็กทรอนิกส์ การทดลองใช้สื่ออบรมอิเล็กทรอนิกส์ และการประเมินผล

ในการศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างหลักสูตร ผู้วิจัยสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลและใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อจัดกลุ่มข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นสื่ออบรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สร้างโครงร่างหลักสูตรประกอบด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะหลังการทำ factor analysis 11 องค์ประกอบ ประเมินโครงร่างสื่ออบรมอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องก่อนนำสื่ออบรมอิเล็กทรอนิกส์ ไปทำการทดลองสื่อกับพนักงานในองค์กรเอกชน รวมจำนวน 30 คน เพื่อประเมินสื่ออบรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่จะให้เกิดประสิทธิภาพของสื่อที่จะใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะการบริการที่ดีโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของพนักงานกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย