

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ตามมุมมองแห่งคุณภาพของการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการส่วนงานตามข้อกำหนดมาตรฐานคุณภาพ กรณีฝ่ายโทรศัพท์ภาคกลางที่ 1.1 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้ารวบรวมแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลแบบสมดุล
4. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการด้านโทรคมนาคม
6. ข้อมูลพื้นฐานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการจัดระบบการบริหารภายในองค์กรให้มีความเหมาะสม เปรียบเทียบองค์กรหรือหน่วยงานราชการระดับจังหวัดเป็นรถเข็นที่มีล้อเลื่อนเป็นสี่เหลี่ยม รถสามารถเคลื่อนที่ได้แต่เนื่องจากมีแรงเสียดทานมาก ทำให้การเคลื่อนที่ไม่คล่องตัว เปรียบเหมือนการบริหารงานในองค์กรที่มีปัญหาภายใน ทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ซึ่งสถานะในปัจจุบัน ทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างก็มีความคาดหวังต่อองค์กรสูงขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะน้อยลง องค์กรจึงจำเป็นต้องหาวิธีขับเคลื่อนให้เร็วขึ้น โดยที่ออกแรงเท่าเดิม ซึ่งวิธีที่เหมาะสมที่สุด คือ การปรับแต่งล้อให้กลมขึ้นเพื่อลดแรงเสียดทานต่าง ๆ เปรียบเสมือนระบบการจัดการ ถ้ามีการปรับระบบการจัดการให้คล่องตัวขึ้นทำให้องค์กรสามารถบริหารงานภายในได้คล่องตัวขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการปรับระบบการจัดการให้คล่องตัวนั้น ในองค์กรต้องมีความรู้ 2 ด้าน ความรู้เฉพาะด้าน (Specialist) และความรู้ด้านการบริหารงาน (Generalist) เป็นความรู้ที่มององค์การในภาพรวมในการบริหารงานทั้งระบบ ต้องนำแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการบริหารจัดการองค์กรภายในให้อยู่รอดยั่งยืนท่ามกลางปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ ติดตาม คาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาเพื่อปรับการบริหารงานภายในให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกดังกล่าว โดยเป็นการจัดระบบให้เกิดความเป็นทีม คนในองค์กรต้องเรียนรู้ร่วมกันมีความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเครื่องมือที่สามารถช่วยได้คือ การพัฒนาคุณภาพ โดยมององค์รวมของการบริหารองค์กร คือ การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า(Value Chain) เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณค่าที่เหมาะสมกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งองค์กรมีงาน 2 ด้าน คือ งานหลัก (Primary Activites) และงานสนับสนุน (Support Activites) ซึ่งต้องมีการประสานงานร่วมกันทั้ง 2 ส่วน มีความเป็นทีม โดยนำหลักคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM : Total Quality Management) มาปรับใช้ (ดวงใจ รักษากุล, 2545)

ในประเทศไทยนำมาประยุกต์ใช้เป็น TQA (Thailand Quality Award) สำหรับองค์กรภาคเอกชน และต่อมาได้มีการนำมาปรับให้สอดคล้องกับระบบราชการโดยปรับเกณฑ์ดังกล่าวให้สอดคล้องกับระบบราชการไทยเป็น PMQA (Public Management Quality Award) เพื่อพัฒนาระบบราชการไทยต่อไป

หลักการของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนั้น นำมาจาก หลักคิด 11 ประการ (11 Core Values) ดังนี้

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

โดยมีการบูรณาการหลักการ 11 ประการดังกล่าวมาเป็นหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA เป็นเกณฑ์ในการประเมินการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ มีทั้งหมด 7 หมวด คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินงาน

ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวไม่ใช่มาตรฐาน แต่เป็นการตรวจสอบภายในทั้งระบบ เปรียบเหมือนการตรวจสอบสภาพขององค์กร ซึ่งเมื่อนำเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดมาเขียนเป็นแผนภูมิก้างปลา (Cause-Effect Diagram) แล้ว หมวด 7 เป็นผลลัพธ์จะได้ว่า ในเชิงระบบนั้น หมวด 1-6 เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในหมวด 7 แต่ในการตรวจสอบสภาพองค์กรนั้นเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงปัญหาและสาเหตุที่ควรแก้ไขภายในองค์กรนั้น เมื่อนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาเขียนเป็นแผนภูมิก้างปลา โดยพิจารณาที่ปัญหาที่เกิดขึ้น จะพบว่า มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สำหรับปัจจัยภายในนั้น คือระบบทั้ง 6 หมวดนั่นเอง องค์กรสามารถควบคุมได้ และสามารถแก้ไขได้ ส่วนปัจจัยภายนอก องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นในด้านการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา นั้น เราจึงต้องแก้ปัญหาที่สามารถควบคุมได้ และสามารถแก้ไขได้ ส่วนปัจจัยภายนอก องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นในด้านการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา นั้น เราจึงต้องแก้ปัญหาที่สามารถควบคุมได้ คือ ภายในองค์กร โดยใช้หลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือในการประเมินระบบการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งการพัฒนาเกณฑ์ได้ออกแบบข้อกำหนดเป็นคำถามที่ครอบคลุมคำถามสำคัญ เพื่อใช้ประเมินองค์กรว่ามีการบริหารจัดการที่ดีเพียงพอหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะทำให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนและโอกาสในการปรับปรุงอย่างไร และนำไปสู่การออกแบบการปรับปรุงหรือเรียกว่าแผนปรับปรุงองค์กรต่อไป

แนวความคิดด้าน “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” ได้มีปรมจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพหลายท่านที่ได้ให้คำนิยามและคำจำกัดความของ TQM สามารถสรุปได้ดังนี้

อิชิคาวา (Ishikawa, 1985 : 15) ให้ความหมาย การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการที่จะพัฒนาระดับคุณภาพและปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยแรงสนับสนุนในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้ได้ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพในระดับที่ต้นทุนต่ำและผู้ใช้บริการพึงพอใจ

เลวิส และสมิธ (Lewis & Smith, 1991 : 16 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, 2545 : 4) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ว่าเป็นการบริหารในแนวคิดที่เน้นการให้บริการที่สนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ โดยจัดให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั้งระบบ มีการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือของทีมงาน ซึ่งถือว่ามนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรีเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูลที่ตรงตามความจริงและมีการประเมินย้อนกลับ

เมอร์รี่ (Merry.B., 1992 : 15) กล่าวว่า TQM หรือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่มีแบบแผน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กรในการวางแผนและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

โกเชซ และเดวิด (Goetsch, D L. and Davis, B., 1992 : 15) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการบริหารงานที่เน้นคุณภาพบริการโดยใช้หลักการที่เน้นผู้ให้บริการเป็นหลัก คำนึงถึงควมมีคุณภาพที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร มีการทำงานเป็นทีม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระ มีจุดมุ่งหมายร่วมกันการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมและมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรได้ทำงานที่เป็นอิสระโรเบิร์ต (Robert, 1996 : 10) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า

“TQM คือแนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูงในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่นำ TQM มาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกทางด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ริเริ่ม ใฝ่หาซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่งการแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่าเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลลัพธ์และบริการที่น่าพอใจ”

วิลเลียม (William, 1995 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, 2545 : 10) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า

“TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้านจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขามากกว่ามูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์กระบวนการ การบริการ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ใน TQM วิธีการทั้งหลายที่ใช้ใน TQM ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรก ๆ อาทิ Deming Ishikawa และ Juran”

บัตเตอร์ไฟรด์ (Besterfield et al, 1999 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, 2545 : 16) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานและเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำของผู้บริหารจากเดิมไปเป็นวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของคำว่า “การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” หมายถึง การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

องอาจ วิบุรชศิริ และคณะ (2540) ศึกษาวิจัยประเมินผลโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพการบริการในโรงพยาบาลของรัฐด้วย TQM เพื่อศึกษาทบทวนรูปแบบโครงการนำร่องฯ ประยุกต์เกณฑ์มัลคอล์มบอร์ดีประเมินการพัฒนาคุณภาพบริการด้านสาธารณสุขมาทดลองใช้และศึกษาความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิด และการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการตามแนวคิด TQM/CQI ของผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการสำรวจความคิดเห็นของผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานทางการแพทย์ทั้งหมดในโรงพยาบาลในโครงการนำร่องฯ สำรวจความเข้าใจ ทักษะคิด เกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานและการปฏิบัติการในกระบวนการพัฒนาคุณภาพผลการวิจัยพบว่า

- 1) รูปแบบการดำเนินการในภาพรวม ปัจจัยนำเข้าเริ่มด้วยการมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทุกคนด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจแนวคิด TQM/CQI
- 2) ปัจจัยนำเข้าของแต่ละโรงพยาบาล เริ่มด้วยการมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานแก่บุคลากรทุกคน
- 3) การสร้างเสริมผู้พฤติกรรมบริการที่ดีด้วยการฝึกอบรม TQM/CQI และ ESB แก่ผู้นำทีมพัฒนาคุณภาพ
- 4) การสร้างเสริมวิสัยทัศน์ผู้นำแก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางด้วยการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Appreciation Influence Control : AIC)
- 5) การเลือกกิจกรรมพัฒนากระบวนการนำร่องเริ่มจากการเลือกกิจกรรมที่สำเร็จได้ง่าย
- 6) การเน้นความพึงพอใจของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก มีการวัดความพึงพอใจบริการในภาพรวมของผู้ป่วยนอก ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าภายในมีเพียงการประเมินบรรยากาศการทำงานก่อนและหลังนำแนวคิด TQM มาใช้ในบางโรงพยาบาล

ความคิดเห็นส่วนใหญ่ของบุคลากร พบว่า ปัจจัยที่น่าจะส่งผลให้ TQM ประสบผลสำเร็จใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การที่มีเจ้าหน้าที่ทุกคนเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญและสนับสนุนจริงจัง และการฝึกอบรม TQM/CQI ส่วนปัจจัยที่อาจส่งผลให้ประสบความสำเร็จล้มเหลว ได้แก่ 2 ประการดังกล่าวแต่ทิศทางการกลับกัน

อนุวัฒน์ สุภษุติกุล และคณะ (2541) นำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาทดลองใช้กับโรงพยาบาลนำร่องของกระทรวงสาธารณสุข ได้จัดให้มีการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพพบว่า ผลของการทำกิจกรรมทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้ทำความเข้าใจขั้นตอนและการใช้เครื่องมือพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ และผู้ร่วมกิจกรรมจำนวนหนึ่งมีศักยภาพที่จะถ่ายทอดความรู้และให้

คำปรึกษาแก่ผู้อื่นได้ และมีการติดตามการดำเนินงานจากนักวิชาการของ ศ.ว.ร.ศ. ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้มีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่แพร่หลายไปยังองค์กรสุขภาพอื่น ๆ และยังมีโรงพยาบาลอีกหลายแห่ง ได้มีการนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพองค์กรของตนด้วยกันทั้งสิ้น

สุวรรณิ แสงมหาชัย (2541 : 7) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า TQM หมายถึงการจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพรวมขององค์กร ซึ่งได้ทำการครอบคลุมถึงกิจกรรม แนวทางปฏิบัติและเทคนิคอื่นหลากหลาย รวมทั้งกิจกรรมมากมายที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร

วีรุธ มามะศิริานนท์ (2541 : 15) ให้ความหมาย การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม TQM หมายถึง การจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน โดยทุกคนในองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีส่วนร่วม

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2542 : 8) ให้ความหมาย การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและมุ่งผลกำไรในระยะยาว โดยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ให้บริการรวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กร และแก่สังคมด้วย

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543 : 11) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า

“TQM คือ ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์กรธุรกิจ เป็นระบบบริหารที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับล่างสุดในทุกฝ่ายทุกแผนกในทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมรวมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้าบริการและมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบ แบบ PDCA ย่อมาจาก Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Action (ปรับปรุง) เชิงสถิติใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่กับส่งเสริมการศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงาน ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พนักงานของบริษัทและสังคมไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2543 : 15) ให้ความหมาย การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือ TQM ว่าเป็นระบบการบริหารจัดการที่ได้นำหลักการพัฒนาคุณภาพหลักการรักษาหรือคงไว้ซึ่งคุณภาพและหลักการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้งคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรและคุณภาพของบริการ โดยจะต้องปรับปรุงคุณภาพในทุก ๆ กิจกรรม และทุก ๆ ขั้นตอนของ

กระบวนการผลิต เพื่อให้ทุกกระบวนการและทุกปัจจัยของการบริการมีความถูกต้องตั้งแต่จุดเริ่มต้นของผลิ ซึ่งจะทำให้สินค้าที่ผลิตขึ้นหรือบริการมีคุณภาพสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

จากแนวคิดทางด้านคุณภาพพบว่า คุณภาพเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนภายในองค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดคุณภาพภายในองค์กรยิ่งขึ้น หลักการ TQM จึงถูกนำมาพิจารณาเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพภายในองค์กร

จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ (อ้างถึงใน ประภัสสร เสกข์มกุลถาวร, 2544 : 14) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ และมีโครงสร้างในการสร้างความร่วมมือขององค์กร ในการวางแผนและลงมือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทำให้บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุถึงจุดหมายร่วมกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรและสามารถปรับปรุงคุณภาพของบริการนั้นจนได้เป็นผลสำเร็จทั่วทั้งองค์กร

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจกลุ่มโทรคมนาคมให้พร้อมแข่งขันในอนาคต ทั้งระดับภูมิภาคและระดับโลก ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่ทั่วถึงและเพียงพอการให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

ความคิดเห็นส่วนใหญ่ของบุคลากร พบว่า ปัจจัยที่น่าจะส่งผลให้ TQM ประสบผลสำเร็จใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การที่มีเจ้าหน้าที่ทุกคนเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญและสนับสนุนจริงจัง และการให้ฝึกอบรม

ดังนั้น จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริการทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือเรียกอีกแบบหนึ่งว่า TQM จึงกล่าวสรุปได้ว่า เป็นการปรับปรุง พัฒนารูปแบบกระบวนการปฏิบัติเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่า ผลิตภัณฑ์ขององค์กรโดยมีการกำหนด ภารกิจ วิสัยทัศน์ กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนภายในองค์กร เพื่อบรรลุถึงจุดหมายร่วมกัน โดยพนักงานทุกคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร และร่วมมือ ร่วมพลังกันเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตลอดจนยอมรับการแก้ไขเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดจนนำไปสู่ผลสำเร็จทั่วทั้งองค์กร

มาตรฐาน TQA

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award –TQA) เป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดสำหรับองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ โดยมีการนำไปใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศต่างๆ ทั่วโลกกว่า 30 ประเทศ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วยหัวข้อ ดังต่อไปนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer & Market Focus)
4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis)
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human resource focus)
6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results)

สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) ในข้อ 4 เป็นหัวข้อหลักข้อหนึ่งของเกณฑ์รางวัลดังกล่าว โดยในหัวข้อนี้ครอบคลุมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศและการวิเคราะห์ 2 ข้อ ดังนี้

1. การวัด และวิเคราะห์การดำเนินการ
2. การบริหารสารสนเทศ

ความสำเร็จของหลายองค์กร เป็นผลมาจากการเลือกใช้ และบริหารจัดการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลที่ใช้มีความสอดคล้องกับทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร การวัดผล และวิเคราะห์ต่าง ๆ สะท้อนให้เห็นภาพที่แท้จริงในการดำเนินงาน เพื่อสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุง และกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินงานได้

การวัด และวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลนั้นควรมาจากความต้องการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรให้ข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการหลัก ผลิตผล และผลลัพธ์ที่ได้ การจัดการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูล และสารสนเทศหลายประเภท ประกอบกัน การวัดผลการดำเนินการนี้ควรรวมผลทางด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานการตลาด และการแข่งขัน รวมทั้งผลของผู้ส่งมอบ พนักงานองค์กร และผลด้าน ต้นทุน และการเงินด้วย

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรอง ใจความสำคัญของข้อมูล และสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผลงาน การตัดสินใจ และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นั้นต้องใช้ข้อมูลเพื่อหาแนวโน้ม การคาดการณ์ รวมถึงการดูแลความเป็นเหตุเป็นผลที่โดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด อาจใช้การวิเคราะห์สนับสนุนงานหลายๆ อย่าง เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการ โดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจัดการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ กับคู่แข่งหรือกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการจัดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การคัดเลือก และการใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการนิการ ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เลือกนี้ควร

สะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ผลด้านลูกค้า การปฏิบัติงาน และการเงินดีขึ้น ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและหรือผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานในการจัดการให้กระบวนการต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการ อาจทำให้มีการประเมิน และปรับเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้เหมาะสมกับเป้าประสงค์ยิ่งขึ้น

ตัววัด และดัชนีชี้วัดควรครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ประกอบไปด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546)

1. ผลการดำเนินงานผลิตภัณฑ์และบริการ ตัวอย่างตัววัด เช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลาในการตอบสนองการให้บริการ
2. ผลการดำเนินการด้านมุ่งเน้นลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ขอร้องเรียนผลจากการสำรวจลูกค้า
3. ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด ตัวอย่างตัววัด เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน กำไรจากการดำเนินงาน
4. ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการนำองค์กร ด้านจริยธรรม อาจวัดในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร ตัวอย่างเช่น การลดความเสี่ยง การลาออกของพนักงาน ความรับผิดชอบทางการเงิน เป็นต้น

องค์กรคุณภาพ

ในปัจจุบัน ระบบการจัดการด้านคุณภาพ ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือการกีดกันการค้าต่อกัน ในหลายประเทศ ฉะนั้น ธุรกิจที่จะแข่งขันอยู่ในตลาดได้ จึงต้องจัดทำระบบการจัดการด้านคุณภาพขึ้น แม้ระบบการจัดการด้านคุณภาพจะดูเหมือนเป็นข้อบังคับหลายๆ แต่หากผู้ประกอบการทำความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว จะพบว่า ระบบการจัดการด้านคุณภาพ มีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะนอกจากจะช่วยในเรื่องการประกันคุณภาพให้กับลูกค้าแล้ว ระบบการจัดการด้านคุณภาพยังช่วยลดต้นทุน และทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลให้ผู้ประกอบการมีศักยภาพการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นในตลาด

หลักสำคัญ 8 ประการกับองค์กรคุณภาพ

1. **องค์กรเห็นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Focus)** การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง เช่น ทุกวันนี้ ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าเพิ่มมากขึ้นกว่าที่ผ่านมาผู้ประกอบการนอกจากจะต้องรู้ว่าลูกค้ากลุ่มเป้าหมายคือใคร มีความต้องการอย่างไรแล้ว ผู้ประกอบการยังต้องมีกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งลด แลก แจกแถมหรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นความสนใจของลูกค้า ฉะนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับลูกค้า ทั้งจากการซักถาม สัมภาษณ์ ศึกษาวิจัยตลาด ฯลฯ

เพื่อค้นหาและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเมื่อลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อสินค้า ก็จะพัฒนาสู่การเป็นลูกค้าประจำ

2. **ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership)** ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร จะต้องมีความวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานในองค์กรสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุสู่เป้าหมายเดียวกันได้

3. **การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร (Employee Involvement)** ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างสภาวะแวดล้อมของการทำงานร่วมกันในองค์กรให้เกิดขึ้น เช่น การสร้างระบบการทำงานเป็นทีม ระบบการให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณแก่พนักงาน และการจ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ปัญหาหนึ่งที่บริษัทมักประสบคือ เมื่อบริษัทนำนโยบายใหม่ๆ เข้ามาใช้ บริษัทมักไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานบางส่วนผู้บริหารจะต้องหาวิธีลดแรงต่อต้านที่เกิดขึ้น และชี้ให้พนักงานเห็นว่า เมื่อบุคลากรทำตามนโยบายที่วางไว้แล้วผลได้ที่จะเกิดขึ้นคืออะไร

4. **การบริหารเชิงกระบวนการ (Process Approach)** ในแต่ละธุรกิจจะมีกระบวนการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันไป ผู้ประกอบการต้องตรวจสอบว่าธุรกิจของตน มีกระบวนการดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการตลาด กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ฯลฯ ผู้ประกอบการต้องกำหนดว่า กระบวนการหลักของธุรกิจคืออะไร และเชื่อมโยงกับกระบวนการอื่นๆ อย่างไร รวมถึงผู้ประกอบการจะต้องกำหนดทรัพยากร และบุคคลที่จะเข้าไปดูแลรับผิดชอบในกระบวนการนั้นๆ จากนั้น จึงนำไปสู่การปฏิบัติและตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละกระบวนการ

5. **การบริหารเชิงระบบ (System Approach)** การบริหารเชิงระบบ เป็นการบริหารกระบวนการต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ ให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นกรณีร้านอาหาร MK สุกี้ แม้ลูกค้าจำนวนมากจะต้องเผื่อคอยให้โต๊ะอาหารว่างลงแต่ลูกค้าก็ยังนิยมกินสุกี้ที่ร้าน MK ทั้งนี้เพราะทางร้านมีการบริหารจัดการเชิงระบบที่ดี ทั้งการจัดคิวให้กับลูกค้าเพื่อรอโต๊ะว่าง การจัดเตรียมโต๊ะอาหาร การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การจัดเตรียมอาหาร การบริการ ฯลฯ การทำงานในแต่ละกระบวนการจึงสอดคล้องและรวดเร็วแม้ลูกค้าจะไม่ชอบการรอคอย แต่การทำงานเป็นระบบเช่นนี้ กลับให้ความรู้สึกที่ดีแก่ลูกค้า และลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่เกิดจากการรอคอยลงได้

6. **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)** หลักใหญ่ของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคนในองค์กร นั่นคือ พนักงานทุกคนจะต้องนำความรู้ ความเชี่ยวชาญที่ตนเองมีมาใช้ในการทำงานตลอดจนช่วยกันปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน องค์กรยังต้องมีระบบตรวจสอบที่สามารถวัดผลกระบวนการทำงานต่างๆ ได้ เพื่อนำข้อมูล

ดังกล่าวไปปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องวิธีการวัดผลอย่างง่ายที่มักพบเห็นทั่วไป ได้แก่ การทำกล่องรับความคิดเห็นเพื่อรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า เป็นต้น

7. การตัดสินใจบนข้อมูลพื้นฐานที่เป็นจริง (Factual Approach) ผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจ ในลักษณะเก่าแก่ มักตัดสินใจบนความรู้สึกละมากกว่าข้อมูลที่แท้จริงทางธุรกิจต่างๆ ที่การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์แนวทางการทำธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากเพราะผู้ประกอบการจะรู้ถึงทิศทางการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ ส่วนใหญ่แล้ว การวิเคราะห์ธุรกิจจะวัดด้านลูกค้า ระบบการจัดการ กระบวนการภายใน และตัวผลิตภัณฑ์ โดยแต่ละด้านจะมีดัชนีชี้วัดแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ เช่น ในด้านลูกค้า อาจวัดจากจำนวนลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี ถ้าลูกค้าเพิ่มขึ้น ก็แสดงว่าองค์กรมีระบบการจัดการคุณภาพที่ดี เป็นต้น ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องค้นหาดัชนีชี้วัดในธุรกิจของตนเอง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงคุณภาพธุรกิจอย่างต่อเนื่องต่อไป

8. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าร่วม (Supplier) ผู้ประกอบการต้องเลือก Supplier ที่ดีเพื่อร่วมทำการค้า และแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจแก่กันการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ Supplier จะช่วยลดต้นทุนทางธุรกิจลง นั่นคือ เมื่อมีบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ Supplier ความเสียหายของสินค้า หรือสินค้าไม่ได้มาตรฐานจะเกิดขึ้นน้อย ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสินค้าของผู้ประกอบการจึงลดลง ดังตัวอย่างของบริษัทโตโยต้ากับ Supplier ความสัมพันธ์ดังกล่าว ทำให้บริษัทโตโยต้า สามารถจัดทำระบบการผลิตสินค้าแบบ JUST IN TIME ได้ คือเมื่อวัสดุที่ใช้ในการผลิตมาถึงโรงงาน วัสดุเหล่านั้นจะสามารถเข้าสู่กระบวนการผลิตได้เลย บริษัทจึงไม่มีต้นทุนของสินค้าคงคลังเกิดขึ้น (ชาวชิปจินดาวิลักษณ์, 2545)

สรุป มาตรฐาน TQA คือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) เป็นรางวัลสำหรับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับกว่า 30 ประเทศทั่วโลก ความสำเร็จขององค์กรมีความสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การวัด และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมีความสำคัญยิ่งแก่องค์กร โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลด้านลูกค้า ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการให้บริการ ด้านคู่แข่งทางการค้า ด้านพนักงาน และด้านต้นทุนการดำเนินงาน พร้อมการจัดเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การคัดเลือกและการใช้ตัววัดหรือดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งตัววัดดังกล่าวครอบคลุมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพ

แนวความคิดการบริหารจัดการคุณภาพ (Deming's circle) โกลด์ ดีสิลธรรม (2547 : 47-51) ได้ศึกษาแนวคิดนี้ โดยกล่าวว่า มีจุดเริ่มต้นจากความคิดของ Walter Shewhart ในช่วงทศวรรษ 1930 และ

ได้ถูกพัฒนาโดยผู้ที่นำมาเผยแพร่ที่ประเทศญี่ปุ่นเป็นคนแรก คือ ดร.เอดเวิร์ด เดมมิง เมื่อปี ค.ศ. 1950 โดยแนวคิดการบริหารนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การจัดทำและวางแผน (Plan) คือ การทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน หัวข้อควบคุม (Control Point) แล้วกำหนดกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ต้องการปรับปรุง โดยตั้งเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. การปฏิบัติตามแผน (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้แล้วเฝ้าติดตามความคืบหน้า เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์นั้น ๆ
3. การติดตามประเมินผล (Check) คือ การตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่ และตรวจสอบค่าวัดต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานและยังอยู่ในเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่
4. การกำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามแผน (Action) คือ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นหรือปรับมาตรฐานการทำงานใหม่

TOT Q⁴ Maturity Model

23 มิ.ย. 47 มติบอร์ด บมจ.ทีโอที เห็นชอบให้ บมจ.ทีโอที พัฒนางค์กรตามแนวทางของเกณฑ์ TQA

12 ก.ย. 49 มติ คณะรัฐมนตรี “ให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งเร่งพัฒนาการดำเนินงานและคุณภาพการให้บริการให้ได้มาตรฐานและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพ ตามแนวทาง TQA”

31 ม.ค. 51 มติคณะกรรมการจัดการด้านคุณภาพของ บมจ. ทีโอที เห็นชอบให้ใช้ระบบคุณภาพ “TOT Q⁴ Maturity Model” หรือ MINI TQA ที่พัฒนามาจากเกณฑ์ TQA เพื่อเป็นเครื่องมือบริหารจัดการคุณภาพ และขยายผลไปปฏิบัติในทุกส่วนงานตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นไป

ปี 2551 & 2552 มติคณะกรรมการบริหารของ บมจ.ทีโอที เห็นชอบให้กำหนดตัวชี้วัด “การบริหารจัดการคุณภาพตามแนวทาง Q⁴ Model” ไว้ในสัญญาการบริหารประจำปีของผู้บริหารระดับส่วนขึ้น ไป และผู้ที่มีตำแหน่งระดับ 10 ขึ้นไป

ระบบการบริหารจัดการ Q⁴ Maturity Model. ช่วยให้ บมจ.ทีโอที บรรลุเป้าหมาย และเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร ประกอบไปด้วย การกิจดังนี้

1. การดำเนินงานของส่วนงานที่มุ่งตอบสนองต่อการบรรลุกลยุทธ์ทางธุรกิจ / ยุทธศาสตร์ของทีโอที
2. งานป้องกัน ประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จของงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องคำนึงเพื่อยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในเชิงป้องกัน

3. งานประจำส่วนงานมีภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สำคัญของส่วนงาน

4. งานพัฒนา การติดตาม ทบทวนผลการดำเนินงานของส่วนงาน ทั้งงานประจำงานเชิงกลยุทธ์ และ งานเชิงป้องกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย / และพัฒนาให้เหนือกว่าเป้าหมาย วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง “ Continuous Improvement ”

การบริหารองค์กรตามรูปแบบคุณภาพ TOT Q⁴ Maturity Model ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์

มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมแห่งชาติที่สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าและสาธารณชนอย่างใกล้ชิดทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

พันธกิจ

ให้บริการโทรคมนาคมด้วยนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มีความมั่นใจด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อความมั่นคงของชาติให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารรวมถึงบริการสาธารณะต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมและทั่วถึง สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2550-2554

1. เป็นผู้ให้บริการโครงข่ายหลักของประเทศภายในปี 2551
2. มีสัดส่วนกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBTDA Margin) ต่อรายได้จากการให้บริการของ บริษัท ทีโอที จำกัด (ไม่รวมค่าเชื่อมโยงและร่วมการงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 49 ในปี 2554
3. พัฒนาโครงข่ายไปสู่ NGN ให้แล้วเสร็จอย่างน้อยร้อยละ 80 ภายในปี 2554 และเสร็จสมบูรณ์ ภายใน ปี 2555
4. ลดจำนวนพนักงานลงไม่น้อยกว่า 2,500 คน ภายใน 4 ปี
5. มีหลักการบริหารอย่างโปร่งใสมีมาตรฐานสากลและได้รับรอง TQC (Thailand Quality Clars) ภายในปี 2554

การบริหารองค์กรตามรูปแบบคุณภาพ TOT Q⁴ Maturity Model ประกอบไปด้วยภารกิจ ดังนี้

Q1. ด้านคุณภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Quality of Strategic Management)

ภารกิจของผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย และผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน

1. กำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Map และ แผนงาน) ของส่วนงาน
2. ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

3. ติดตามความก้าวหน้าของแผนงานประเมินความจำเป็นเพื่อปรับเปลี่ยนแผนภารกิจของพนักงานทุกคนในองค์กร

4. กำหนดแผนพัฒนารายบุคคลที่สนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร

Q2. ด้านคุณภาพการจัดการผลการดำเนินงาน (Quality of Performance Management)

ภารกิจของผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย และผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน

1. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของส่วนงาน
2. ติดตาม ทบทวน และวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
3. ปรับปรุงผลการดำเนินงาน

ภารกิจของพนักงานทุกคนในองค์กร

1. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับพนักงาน
2. ทบทวน และวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
3. ปรับปรุงผลการดำเนินงาน

Q3. ด้านคุณภาพการจัดการกระบวนการ (Quality of Process Management)

ภารกิจของผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย และผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน

1. กำหนดกระบวนการหลักของส่วนงาน ตัววัดผลลัพธ์กระบวนการ
2. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. ถ่ายทอดและกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน

ภารกิจของผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน

1. เก็บรวบรวมข้อมูล ผลงานตามตัวชี้วัดในกระบวนการ
2. ติดตาม วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
3. ปรับปรุงกระบวนการ

ภารกิจของพนักงานทุกคนในองค์กร

1. สร้างวัฒนธรรมการทำงานมุ่งเน้นคุณภาพและข้อมูลจริง
2. ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

Q4. ด้านคุณภาพความเสี่ยง (Quality of Risk Management)

ภารกิจของผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย และผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน

1. ค้นหาและระบุความเสี่ยงของส่วนงาน
2. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ภารกิจของผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง & KPI

2. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
3. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ภารกิจของพนักงานทุกคนในองค์กร

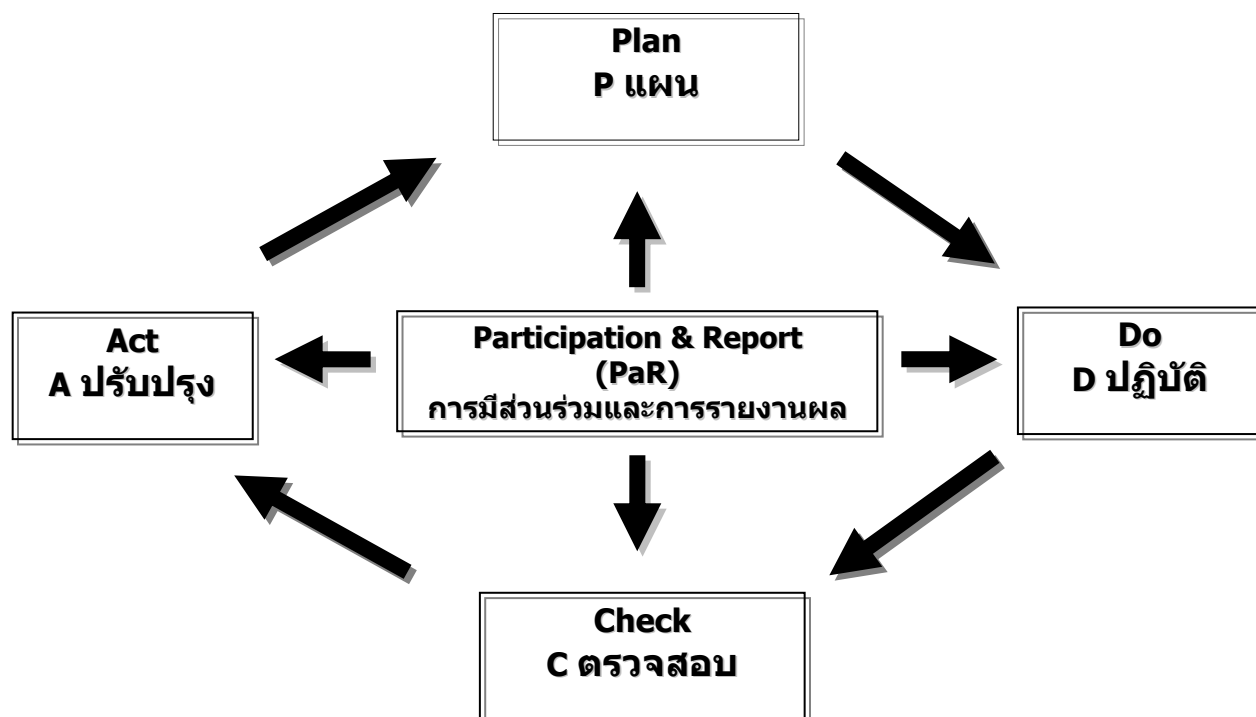
1. ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
2. ปฏิบัติตามแผนงานอย่างเคร่งครัด

ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์

ปัจจุบัน ผู้นำองค์กรธุรกิจได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์แต่ในโลกแห่งความเป็นจริงแล้วมีประสบความสำเร็จเพียงไม่กี่รายในการแปลงกลยุทธ์เป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business results) ที่เป็นเช่นนี้ด้วยเหตุผลหลักประการหนึ่งก็คือ ผู้นำองค์กรทั้งหลายมักมุ่งมั่นต่อการสร้างแผนงานหรือกลยุทธ์ไว้อย่างสวยงาม แต่ไม่สามารถถ่ายทอดหรือกระจายและนำมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงส่งผลให้กลยุทธ์ธุรกิจ ที่จัดทำโดยผู้บริหารเหล่านี้ ไม่มีประสิทธิผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ดังนั้นเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ทางผู้บริหารระดับสูงควรเข้าใจว่าเพียงแค่การจัดทำ และถ่ายทอดกลยุทธ์ธุรกิจเท่านั้นไม่เพียงพอ แต่ยังต้องมีมอบหมายและให้อำนาจแก่พนักงานในการดำเนินกลยุทธ์นั้นหมายถึง พวกเขามีความจำเป็นต้องการเรียนรู้เพื่อนิยามธุรกิจ ในรูปของกระบวนการหลัก(Core Process) ที่ส่งมอบมูลค่าสู่ลูกค้า รวมถึงการกระตุ้นพนักงานให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลต่อความได้เปรียบการแข่งขันอย่างแนวทางการกระจายนโยบาย ซึ่งก็คือกลไกของการปฏิบัติการ เพื่อส่งเสริมภารกิจหลักให้แพร่หลายทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีการแปลเป้าหมายและถ่ายทอดนโยบายสู่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นที่เป้าหมาย วิธีการ และทิศทางอย่างทั่วทั้งองค์กร ตามวงจร เดมมิง (PDCA) ซึ่งพยายามผลักดันองค์กรตามพันธกิจหลักขององค์กร (Corporate Mission) เราใช้วงจรเพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องทุกครั้ง ที่วงจรหมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งให้หมุนในรอบต่อไป วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็จะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด

ดังนั้นจากแนวคิดทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติครบวงจรผู้บริหารระดับสูงควรทำหน้าที่หลักในการวางแผนด้วยการมอบหมายให้ผู้บริหารในแต่ละระดับ เป็นผู้วางแผนตามความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน โดยประกอบด้วย รายละเอียดแผนงาน การจัดทำตัวเลขที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านของงบประมาณ ระยะเวลา หรือ การประมาณการต่าง ๆ ที่ถูกจัดทำบนพื้นฐานของข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละฝ่ายกล่าวคือการจัดทำวงจร PDCA ในส่วนต่างๆ ขององค์กร จะสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติการว่า มีความคืบหน้าและเป็นไปตามแผนเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด การควบคุมการปฏิบัติงานไปเป็นตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ภาพที่ 2.1 วงจร PDCA



(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546)

จากนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นศิลป์และศาสตร์ ในการใช้อำนาจต่างๆ ในทุกโอกาสไม่ว่าในสถานะสงครามหรือปกติ ก่อนข้างจะมีลักษณะเป็นแผนการปฏิบัติมากกว่าหลักนิยม แต่มีวัตถุประสงค์คล้ายกันคือ ความสำเร็จเปรียบคู่แข่งหรือชัยชนะ ยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นศาสตร์ในการกำหนดหนทางการปฏิบัติ ยุทธศาสตร์นั้นต้องเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อม กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์เป็นหนทางปฏิบัติซึ่งอยู่ในกรอบของนโยบาย ดังนั้นยุทธศาสตร์ จึงเป็นแผนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

องอาจ วิพุธศิริ และคณะ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยประเมินผลโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพการบริการในโรงพยาบาลของรัฐด้วย TQM เพื่อศึกษาทบทวนรูปแบบโครงการนำร่องฯ ประยุกต์เกณฑ์มัลคอล์มบอริจประเมินการพัฒนาคุณภาพบริการด้านสาธารณสุขมาทดลองใช้และศึกษาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และ การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการตามแนวคิด TQM/CQI ของผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการสำรวจความคิดเห็นของผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานทางการแพทย์ทั้งหมดในโรงพยาบาลในโครงการนำร่อง ฯ

สำรวจความเข้าใจ ทักษะ ทักษะเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานและการปฏิบัติการในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) รูปแบบการดำเนินการในภาพรวม ปัจจัยนำเข้าเริ่มด้วยการมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทุกคนด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจแนวคิด TQM/CQI
- 2) ปัจจัยนำเข้าของแต่ละโรงพยาบาล เริ่มด้วยการมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานแก่บุคลากรทุกคน
- 3) การสร้างเสริมสู่พฤติกรรมบริการที่ดีด้วยการฝึกอบรม TQM/CQI และ ESB แก่ผู้นำทีมพัฒนาคุณภาพ
- 4) การสร้างเสริมวิสัยทัศน์ผู้นำแก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางด้วยการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Appreciation Influence Control : AIC)
- 5) การเลือกกิจกรรมพัฒนากระบวนการนำร่องเริ่มจากการเลือกกิจกรรมที่สำเร็จได้ง่าย
- 6) การเน้นความพึงพอใจของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก มีการวัดความพึงพอใจบริการในภาพรวมของผู้ป่วยนอก ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าภายในมีเพียงการประเมินบรรยากาศการทำงานก่อนและหลังนำแนวคิด TQM มาใช้ในบางโรงพยาบาล

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลแบบสมดุล

ในปัจจุบันการประเมินผลเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่จะสามารถให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการปัญหาและอุปสรรค ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติโครงการ สำหรับนำไปใช้เป็นข้อมูลหรือสารสนเทศประกอบการพิจารณาของระดับบริหาร สำหรับตัดสินใจและสั่งการเกี่ยวกับโครงการนั้นได้โดยถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (อำพล ทิมามสาร, 2541 : 12)

ดังนั้น การประเมินจึงได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริการโครงการหรือการบริการทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการนำเอาแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลไปใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในระบบราชการและธุรกิจ จนกลายเป็นเครื่องมือทางการบริหาร (tool of management)

ความหมายของการประเมิน

นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการประเมินผลที่แตกต่างกัน ดังนี้

อำพล ทิมามสาร (2541 : 13) ได้กล่าวว่า การประเมินผลเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับกรณีต่าง ๆ ดังนี้

1. เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับแผนที่ตั้งไว้

2. เป็นการควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
3. เป็นการศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
4. เป็นการศึกษา แผนที่ได้ดำเนินงานไปแล้ว เพื่อให้ทราบว่าตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่มีอยู่อย่างไร
5. เป็นการศึกษาผลกระทบทางตรงทางอ้อมที่เกิดขึ้น โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจซึ่งจะเป็นเหตุผลของการวางแผนโครงการต่อไปอีก หรือเป็นข้อมูลสำหรับตัดสินใจของการบริหาร

การอล เฮช วิส (Carol H.W., 1972 อ้างถึงใน อำพล ทิมามสาร, 2541 : 13) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การพิจารณาถึงคุณค่าโดยการตรวจสอบและจัดสิ่งของ ปรัชญาหรือความคิดของมนุษย์ และใช้เครื่องวัดบางอย่างที่ได้กำหนดไว้หรือเป็นที่เข้าใจอยู่แล้วก็ตาม

สตีเฟน พี ครอบบิน (Stephen P.R., 1976 : 143 อ้างถึงใน อำพล ทิมามสาร, 2541 : 13) เป็นกระบวนการของการดูแลติดตามเพื่อที่จะรู้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานได้รับและใช้ทรัพยากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ถ้าไม่ได้ผลตามแนวดังกล่าว การแก้ไขปรับปรุงจะต้องมีขึ้นอันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคอยดูแลป้องกันมิให้เกิดปัญหา

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ (2526 : 1) การประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบเพื่อเปรียบเทียบว่าโครงการที่ได้ดำเนินงานไปบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด มีผลกระทบเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2530 : 9) ได้กล่าวถึงการประเมินผลว่าคือ การวิจัยประเมินผลโครงการ แผนงาน นโยบาย สามารถช่วยให้นักบริหารและนักปฏิบัติได้แสวงหากลยุทธ์ใหม่ ๆ หนึ่งแม้ว่าการวิจัยประเมินผลจะไม่ใช่วิธีหลักประกันที่จะหลีกเลี่ยงความผิดพลาด แต่ก็สามารถช่วยนักบริหารและนักปฏิบัติให้สร้างความผิดพลาดน้อยลงและไม่ซ้ำเดิม

อุทัย หิรัญโต (2532 : 31-33) ได้กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลของการบริหารโครงการอาจพิจารณาได้จาก ผลสำเร็จของโครงการกิจกรรมที่ผู้รับบริการใช้จากโครงการนี้ให้นักในการให้ประโยชน์ของโครงการโดยพิจารณาจากการสนองความต้องการได้มากน้อยเพียงใด การพิจารณาผลที่ได้เปรียบเทียบกับการสนองความต้องการได้มากน้อยเพียงใด การพิจารณาผลที่ได้เปรียบเทียบกับปัจจัยการผลิต ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงกระบวนการบริหารว่าความสำเร็จของงานหรือโครงการเกิดขึ้นได้เพราะอาศัยกระบวนการบริหารใดบ้าง เช่น การวางแผน การจัดองค์กร ประสานงาน การติดตามผลการงบประมาณ และการประชาสัมพันธ์

อรรถธรรม พรหมมะ (2540 : 2) ได้กล่าวถึง การประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งของ กระบวนการทางนโยบาย อันได้แก่ การกำหนดปัญหา การกำหนดนโยบาย การวางแผน การนำนโยบาย ไปปฏิบัติ การควบคุมดูแล และการประเมินผล

สมชาย ชุรงค์เดช (2542) ได้กล่าวถึง การประเมินผลว่าเป็น กระบวนการในการพิจารณา กำหนดคุณค่าหรือระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้จุดเด่นที่สำคัญของการ ประเมินผลคือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาโครงการให้ดีขึ้นอย่างไร

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลแบบสมดุล (The Balanced Scorecard)

การประเมินองค์กรแบบสมดุลเป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาหลักแห่งความสำเร็จและ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อให้แน่ใจว่าได้พิจารณาประเมินหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน หน่วยงานของรัฐให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัว หน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่นประชาชนผู้มารับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์และ ให้ความสำคัญกับเรื่องของการเงินเฉพาะเวลาที่เสนอของงบประมาณ เป็นต้น

การประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดการประเมินที่พัฒนาโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert S. Kaplan) และเดวิด พี นิรด์ัน (David P. Norton)จากมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด และมีการนำมาใช้ในองค์กรหน่วยงานของทั้งเอกชนและภาครัฐบาลอย่างแพร่หลาย

บาลานซ์ (Balanced) คือ ความสมดุลของมุมมองที่ใช้ในการพิจารณากำหนดหลักแห่ง ความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อป้องกันการเบี่ยงเบนและช่วยให้สามารถพิจารณาองค์กร จากมุมมองได้อย่างครบถ้วน บาลานซ์ (Balanced) ความสมดุลของสิ่งต่อไปนี้

1. ความสมดุลทั้งในด้านการเงินและด้านอื่น ได้แก่ ด้านลูกค้า การดำเนินงานภายในและ การเรียนรู้และพัฒนา
2. ความสมดุลระหว่างมุมมองในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมุมมองระยะสั้นคือการให้ ความสำคัญด้านการเงินเป็นหลัก จนละเลยต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว เช่นในเรื่องบุคลากรหรือ ด้านเทคโนโลยีแต่การประเมินองค์กรแบบสมดุล เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญทั้งมุมมอง ระยะสั้น (ด้านการเงิน) และมุมมองในระยะยาวที่แสดงถึงการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร
3. ความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร เพราะการประเมินองค์กรแบบ สมดุล เสนอมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะเป็นการมององค์กรจากมุมมองของตัวลูกค้า ทำให้องค์กรทราบว่ อะไร คือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังหรือความต้องการ
4. ความสมดุลระหว่างการเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน

5. ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Leading Indicators)

สกอร์การ์ด (Scorecard) หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งนำมาอยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำการประเมินองค์กรแบบสมดุล มาปรับใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ซึ่งเป็นกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนงานการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งกำหนดว่าภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อให้การทำงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้เงินภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน

1. มิติด้านผู้รับบริการ

มิติด้านผู้รับบริการคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ได้แก่ รัฐบาล ประชาชน ผู้ใช้บริการสาธารณะและสิ่งแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการต้องคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้เป็นลูกค้าเป็นสำคัญในทำนองเดียวกันองค์กรที่กำหนดกฎระเบียบก็ต้องคำนึงถึงผลกระทบของกฎระเบียบที่มีต่อประชาชนอย่างเป็นธรรม ไม่ใช่คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเพียงอย่างเดียว

อย่างไรก็ตามมิติด้านผู้รับบริการเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลของหน่วยงานได้เป็นอย่างดีสำหรับองค์กรหน่วยงานของรัฐแล้วประชาชนผู้รับบริการสาธารณะเกิดความพึงพอใจในการบริหารงานตามนโยบายรวมทั้งให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่มีต่อประชาชน

มิตินี้ช่วยขยายทัศนะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานราชการให้กว้างขึ้นหน่วยงานราชการทุกหน่วยจะต้องคำนึงถึงประเทศชาติในวงกว้างทั้งที่เป็นสาธารณะ สิ่งแวดล้อม

สมบัติของชาติและสถาบันต่าง ๆ เช่น มีการตรวจสอบ การควบคุม ดูแลการบริหารงานอย่างเป็นธรรม โปร่งใส

2. มิติด้านกระบวนการภายใน

มิติด้านกระบวนการภายใน องค์ประกอบภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม กระบวนการและแนวปฏิบัติ

เดิมซึ่งกระบวนการทำงานและแนวทางปฏิบัติเป็นความแข็งแกร่งของระบบราชการขนาดใหญ่ สมรรถนะของบุคลากรและค่านิยมเป็นแนวคิดที่ใหม่กว่าและสามารถสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นแก่องค์กร การปฏิรูประบบราชการมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับมุมมองด้านนี้ในขณะเดียวกันที่หน่วยงานราชการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กรเน้นหนักที่รูปแบบและโครงสร้างขององค์กรที่ใหม่และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น แนวทางการบริหารองค์กรต้องริเริ่มสร้างสรรค์เงื่อนไขการทำงานใหม่และการส่งเสริมค่านิยมและพฤติกรรมองค์กร

ดังนั้นมิติด้านประสิทธิภาพการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินทัศนคติของพนักงานความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรรวมทั้งโครงสร้างของหน่วยงานในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถตอบสนองแก่ประชาชนผู้ใช้บริการ หรือผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้

3. มิติด้านการเงิน

มิติด้านงบประมาณการเงินเกี่ยวกับพันธะรับผิดชอบขององค์กร ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงิน การจ่อผลลุล่วง การทุจริตและประพฤติมิชอบมุมมองนี้มีความสำคัญต่อราชการ และแตกต่างกับมุมมองด้านการเงินและเอกชน เพราะเอกชนให้ความสำคัญกับกำไร ส่วนแบ่งตลาด และอัตราผลตอบแทนการลงทุน แต่ราชการให้ความสำคัญกับความประหยัด ความมีประสิทธิภาพและพันธะรับผิดชอบ

การทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพหรือการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่รอบคอบเป็นสัญญาณของการบริหารที่ไม่ดีและเป็นการใช้ทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ่อผลลุล่วง การทุจริตและประพฤติมิชอบสร้างความเสื่อมเสียทำให้ราชการสูญเสียความศรัทธาและเชื่อมั่นจากสาธารณชน

มิติด้านการเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากหรือน้อย โดยอาศัยเครื่องมือวิเคราะห์และอัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์การพัฒนารายได้ที่มีประสิทธิภาพเต็มเม็ดเต็มหน่วยของหน่วยงานความสามารถที่พัฒนาการเรียนรู้และนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การพิจารณาองค์กรด้านนวัตกรรมเป็นการมองไปข้างหน้าถึงความสามารถขององค์กรที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนา คิดค้น เรียนรู้ ปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอนาคตแรงผลักดันตลาดเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้บริษัทเอกชนต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด มิฉะนั้นบริษัทอาจประสบปัญหาต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด สำหรับหน่วยงานราชการแม้อาจปราศจากปัญหาการยุบเลิกหน่วยงานราชการ แต่การที่ประชาชนมีความรู้สึกเพิ่มขึ้นว่าการบริการของหน่วยงานราชการไม่สามารถสนองตอบความต้องการของตนและมีความอดทนต่อการบริการของหน่วยงานราชการไม่สามารถสนองตอบความต้องการของตนและมีความอดทนต่อการบริการที่ไม่มีคุณภาพน้อยลง ทำให้หน่วยงานราชการจำต้องปรับตัวเชิงรุกให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับแนวคิดเกี่ยวกับการแข่งขันกันให้บริการกำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น การจ้างเหมาและการแปรรูปเป็นสิ่งที่ท้าทายกรอบแนวคิดที่ว่า “หน่วยงานราชการปราศจากปัญหาการยุบเลิกหน่วย” มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นย้ำให้เห็นว่าการบริหารที่ดีที่สุดคือวิธีการเผชิญหน้ากับความท้าทายเหล่านี้ เช่น มีแผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและให้บริการการพาณิชย์

มิติการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญอีกมุมมองหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรให้สามารถสร้างผลด้านมิติผู้รับบริการ การใช้บริการประชาชนและส่งเสริมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี อีกทั้งมิติด้านกระบวนการภายในสามารถพัฒนาให้มีคุณภาพบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีความคิดสร้างสรรค์แนวทางและการเรียนรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นรากฐานและความมั่นคงของหน่วยงานในระยะยาว

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ภักดี แก้วคุณ (2544 : 86-87) ศึกษาความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการด้านงานทะเบียนราษฎร : ศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาลนครอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของประชาชนที่มาติดต่องานทะเบียนราษฎรของเทศบาลนครอุบลราชธานี ได้แก่ ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านระบบการให้บริการอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์และการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ส่วนปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของประชาชนที่มาติดต่องานทะเบียนราษฎรของเทศบาลนครอุบลราชธานี ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และสถานภาพการสมรส

ยุวภรณ์ ชูพรหม (2544 : 98) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน สาขาควนเนียง ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน สาขาควนเนียง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในด้านสถานที่ให้บริการมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านพนักงานให้บริการ ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี และด้านบริการทางการเงิน ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของธนาคารออมสิน สาขาควนเนียง พบว่า ปัจจัยด้านเพศ อายุ อาชีพ ระยะเวลาการเป็นลูกค้าของธนาคารออมสิน สาขาควนเนียง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจ ส่วนปัจจัยด้านระดับการศึกษาและระยะเวลาที่ใช้ในการรับบริการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มอร์ส (Morse, 1955 : 27 อ้างถึงใน นารี นันตติกุล, 2545 : 22) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่สามารถลดความตึงเครียดของมนุษย์ให้น้อยลง และความตึงเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนอง ความตึงเครียดจะน้อยลงหรือหมดไป ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจเป็นการประเมินค่าความรู้สึกที่ได้รับจากพฤติกรรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีพื้นฐานมาจากการรับรู้ความรู้สึกนี้จะแตกต่างกันไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับ ที่แต่ละคนตั้งไว้รวมทั้งการตัดสินใจของบุคคลนั้นด้วย

ลักษณะของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการบริการมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริการที่ทำให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีลักษณะทั่วไปดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2539 : 24)

1. เป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด บุคคลจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรอบตัว การตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วยการโต้ตอบกับบุคคลอื่นและสิ่งต่างๆ ในชีวิตประจำวัน ทำให้แต่ละคนมีประสบการณ์รับรู้ เรียนรู้ สิ่งที่จะได้รับตอบสนองแตกต่างกันไป ในสถานการณ์การบริการก็เช่นเดียวกัน บุคคลรับรู้หลายสิ่งหลายอย่างเกี่ยวกับการบริการ ไม่ว่าจะเป็นประเภทของการบริการหรือคุณภาพของการบริการ ซึ่งประสบการณ์ที่ได้รับจากการสัมผัสบริการต่างๆ หากเป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยสามารถทำให้ผู้รับบริการได้รับสิ่งที่คาดหวังก็ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและพึงพอใจ

2. ความพึงพอใจเกิดจากการประเมิน ความแตกต่างระหว่างความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงในสถานการณ์หนึ่ง ในสถานการณ์การบริการก่อนที่ลูกค้าจะมาใช้บริการใดก็ตามมักจะมีความมาตรฐานของการบริการนั้นไว้ในใจอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งอาจมีแหล่งอ้างอิงมาจากคุณค่าหรือเจตคติที่ยึดถือต่อการบริการประสบการณ์ดั้งเดิมที่เคยใช้บริการ การบอกเล่าของผู้อื่น การรับทราบข้อมูล

การรับประกันบริการจากโฆษณา การให้คำมั่นสัญญาของผู้ให้บริการเหล่านั้น เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้รับบริการใช้เปรียบเทียบกับบริการที่ได้รับในวงจรของการใช้บริการ ตลอดช่วงเวลาของความจริงสิ่ง que ผู้รับบริการได้รับรู้เกี่ยวกับการบริการก่อนที่ได้รับบริการ หรือคาดหวังในสิ่งที่คาดว่าจะได้รับ (Expectations) นี้มีอิทธิพลต่อช่วงเวลาของการเผชิญความจริงหรือพบปะระหว่างผู้ที่ให้บริการและผู้ que ที่มารับบริการเป็นอย่างมาก เพราะผู้มารับบริการจะประเมินเปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับจริงในกระบวนการบริการที่เกิดขึ้น (Performance) กับสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ หากสิ่งที่ได้รับเป็นตามที่คาดหวังไว้ถือเป็นการยืนยันที่ถูกต้อง (Confirmation) กับความหวังที่มีผู้ให้บริการย่อมเกิดความพึงพอใจต่อการบริการดังกล่าว แต่ถ้าไม่เป็นไปตามความคาดหวังอาจจะสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็นับได้ว่าเป็นการยืนยันที่คาดเคลื่อน (Disconfirmation) จากความคาดหวังดังกล่าว ทั้งนี้ช่วงความแตกต่าง (Discrepancy) ที่เกิดขึ้นจะแสดงให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นหรือความพึงพอใจมากน้อยได้ ถ้าข้อยืนยันเบี่ยงเบนไปในทางบวกแสดงถึงความพึงพอใจแต่ถ้าข้อยืนยันไปในทางลบแสดงถึงความไม่พอใจ

มิลเลท (Millet, 1954 : 397-400 อ้างถึงใน ศุภสิทธิ์ โตสุกวรรณ, 2547 : 12) ได้ให้ทัศนะว่า ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของหน่วยงานของรัฐนั้น ควรจะพิจารณาจากสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐที่มีฐานคติที่ว่า คนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่มุมของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการให้บริการประชาชนจะได้รับปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน
2. การให้บริการอย่างทันเวลา (Timely Service) หมายถึง การให้บริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ จะถือว่าไม่มีประสิทธิภาพเลย ถ้าไม่มีการตรงเวลาซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะ มีจำนวนให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The Right Quantity at the Right Geographical Location) มิลเลทเห็นว่า ความเสมอภาคหรือการตรงเวลา จะไม่มีความหมายเลย ถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลักไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพ และผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มประสิทธิภาพ หรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

จะเห็นได้ว่า การวัดความพึงพอใจต่อการบริการนั้นสามารถที่จะทำการวัดได้หลายวิธี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสะดวก ความเหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการวัดด้วย จึงจะส่งผลให้การวัดนั้นมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าเชื่อถือได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการประชาชน จำเป็นต้องให้บริการก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนให้มากที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานบริการทั่วไป

รพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณชัย (2545 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพของงานด้านธุรกิจและงานด้านรัฐกิจนั้น จุดใหญ่อยู่ที่กำกับความพึงพอใจของประชาชน เฮิร์ชเบิร์ก เอ ไซมอน (Herbert A. Simon) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการบริการงานราชการนั้น สัมพันธ์กับความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ โดยให้ทัศนะความพึงพอใจว่า หมายถึง ความสำเร็จ (Achievement) และความมุ่งมั่นปรารถนา (Aspiration) ในงานที่รับผิดชอบนั้น

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกัน รู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการ ทั้งร่างกายและจิตใจเป็นความรู้สึกพอใจ หรือยินดีที่ได้รับในการให้บริการ ถ้าผู้ให้บริการได้รับรู้สิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังและต้องการ และถ้าสามารถสนองความต้องการนั้นได้ก็จะเป็นการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น การให้บริการของศูนย์ข่าวสารและบริการท่องเที่ยวองค์การบริหารส่วนจังหวัดประจวบคีรีขันธ์นั้นนอกจากเน้นคุณภาพงานแล้ว ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเช่นเดียวกันทฤษฎีแสวงหาความพอใจเนื่องมาจากการกระทำนั้น ๆ จะทำให้คนได้รับความพอใจ อารมณ์จึงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมปัจจัยหลักในการสร้างความพึงพอใจในการบริการความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเกิดจากประสบการณ์จากการใช้บริการแล้วประทับใจเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ ความพึงพอใจสำหรับการบริการนั้นสร้างได้ยากกว่าสินค้า เนื่องมาจากคุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งที่พัฒนามาแล้วอยู่นิ่งไม่เปลี่ยนแปลง แต่คุณภาพการบริการขึ้นกับพนักงาน ซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามอารมณ์และตามสถานการณ์ต่าง ๆ หรือลูกค้าที่มาใช้บริการบางรายอาจจะมีความต้องการเฉพาะที่มากเกินไปความต้องการที่พนักงานจะให้บริการได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้เกิดความไม่พอใจ ดังนั้น ปัจจัยหลักในการสร้างความพึงพอใจในการบริการมี 3 ประการดังนี้

1. ผู้รับบริการ ผู้รับบริการมีความต้องการและความคาดหวังสำหรับการบริการที่แตกต่างกันไปในแต่ละคน รวมทั้งความต้องการนั้นยังเปลี่ยนไปสำหรับการบริการแต่ละครั้ง เช่น คนที่เคยวางแผนโบราณในครั้งแรก ย่อมต้องการการนัดที่ไม่แรงนัก แต่การนัดครั้งต่อไปต้องการความ

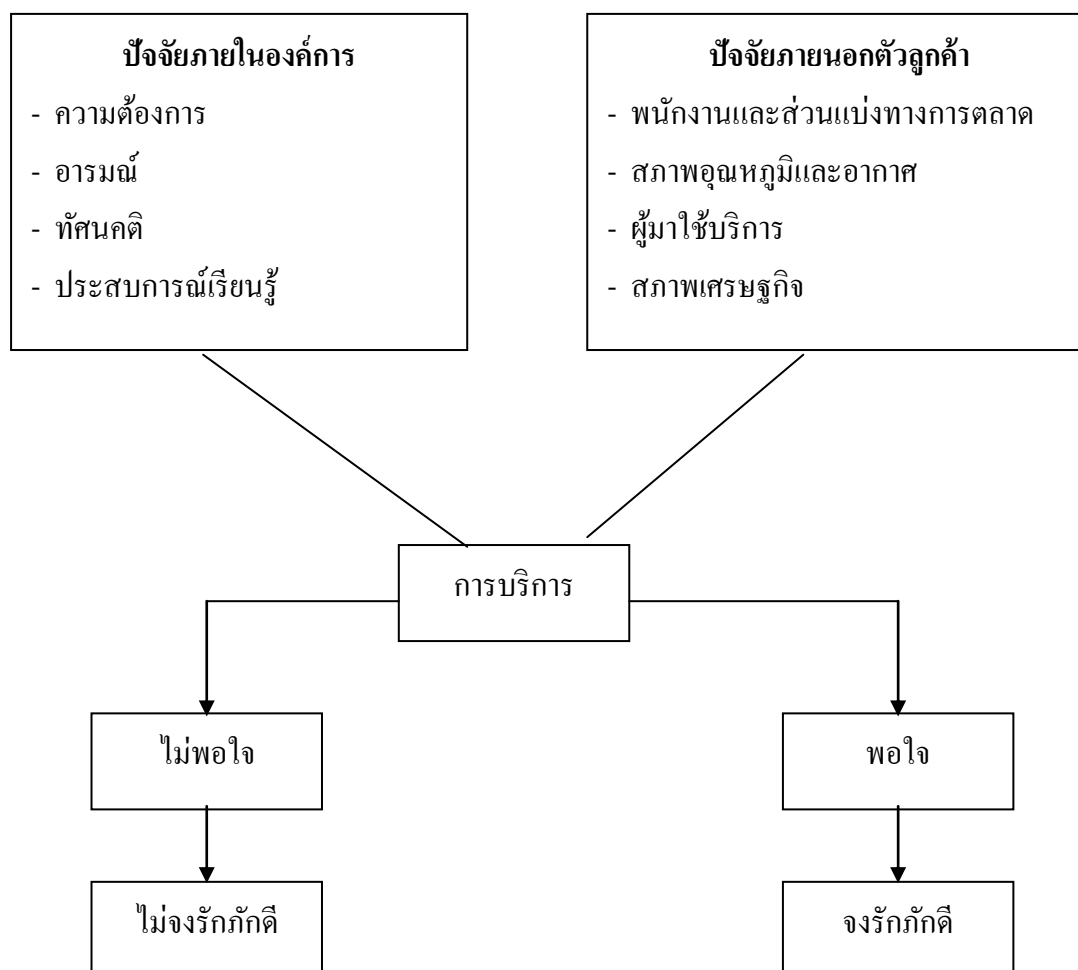
แรงมากขึ้น ลูกค้าไม่สามารถบอกได้ว่าต้องการแรงเพียงใด บอกได้เพียงว่านวดกำลังดีหรือหนักไป นอกจากนี้ อารมณ์หรือลักษณะเฉพาะลูกค้าย่อมมีผลต่อความพึงพอใจของตน หากลูกค้าอารมณ์ไม่ดี แม้ว่าพนักงานในร้านอาหารจะให้บริการต้อนรับดีเพียงใด ลูกค้าย่อมบอกว่าการบริการยังไม่ประทับใจ นัก หรือหากลูกค้ามีมาตรฐานในการได้รับบริการสูงมาก มีความต้องการเฉพาะมากมาย เช่น ต้องการทรงผมเหมือนเมทินี กิ่งโพยม ทำไฮไลต์ให้สวยเหมือนดาราต่างประเทศ ให้ผมยาวพอประมาณ และให้มีหางเต่า โดยต้องซอยด้วยกรรไกรที่คมมากเท่านั้น ความประทับใจย่อมเกิดได้ยากกว่าลูกค้าที่มีความต้องการไม่มากนัก

2. **ผู้ให้บริการ** ความพึงพอใจของลูกค้ามีผลจากความรู้ ความสามารถ ความพร้อมในด้านกายและอารมณ์ในขณะที่ให้บริการ รวมถึงความเต็มใจในการให้บริการของพนักงาน สิ่งหนึ่งที่นักการตลาดต้องทำการจัดเลือกพนักงานจะต้องทำอย่างรอบคอบ ต้องมีการวัดทัศนคติของผู้ให้บริการ ต้องศึกษาถึงสภาพ ครอบครัว ต้องให้พนักงานทำงานเป็นทีมที่พร้อมจะช่วยเหลือกันตลอดเวลา ต้องสร้างความสามัคคี ต้องฝึกอบรมสร้างความมุ่งมั่นในการให้บริการให้เกิดในหัวใจ หรืออาจจะต้องลงให้พนักงานไปทดลองใช้บริการของธุรกิจคู่แข่ง

3. **สิ่งแวดล้อมอื่นๆ** สิ่งแวดล้อมอื่นๆ ตัวอย่างเช่น อากาศ แสงแดด เก้าอี้ โต๊ะ ห้องนั่งรอรับบริการ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างมาก ลูกค้าที่มารับประทานอาหารกลางวันอย่างเอร็ดอร่อย แต่พอไปเข้าห้องน้ำพบว่าห้องน้ำสกปรกมาก หรือหากเดินผ่านและมองที่พื้นเห็นครวเป็นน้ำคร่ำ ก็ย่อมสร้างความไม่ประทับใจได้ทันทีอาจจะถึงขั้นไม่มาใช้บริการอีกต่อไป อากาศร้อนหรือหนาวเกินไปย่อมทำให้ลูกค้าที่นั่งอยู่ในโรงภาพยนตร์รู้สึกไม่สบายตัวได้ ในที่สุดย่อมมีผลต่อความพึงพอใจยิ่งไปกว่านั้น ความพึงพอใจของลูกค้ายังมีผลมาจากจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการด้วย แถวที่ยาวเหยียดของธนาคารในวันศุกร์ย่อมสร้างความไม่พอใจใช้บริการ หรือหากจำเป็นต้องใช้บริการ หากธนาคารใดไม่มีการปรับปรุงเรื่องการลดคิวทิวลิปจากผลกระทบของจำนวนลูกค้าที่มีมากจนเกิดความไม่นำมาใช้บริการ ย่อมมีผลต่อความไม่พอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการด้วยโดยเฉพาะลูกค้าประจำ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่าความพึงพอใจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าในแต่ละครั้งที่ลูกค้าพึงพอใจมีสาเหตุมาจากปัจจัยใดเป็นหลัก ในทางตรงกันข้ามถ้าลูกค้าไม่พอใจก็ไม่อาจจะระบุสาเหตุที่แน่ชัดได้เช่นกัน การบริการด้วยเทคนิคแบบเดียวกันอาจทำให้ลูกค้าบางรายเท่านั้นที่พอใจ โมเดลความพึงพอใจต่อไปนี้จึงพัฒนาขึ้นมาเพื่อทำให้การอธิบายเรื่องนี้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

ภาพที่ 2.2 โมเดลความพึงพอใจ



(ดวงกรณ์ ศรีบุญญา, 2547 : 20)

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการว่ามีรูปแบบต่างๆ ที่นำไปสู่ความพึงพอใจได้ 8 ทิศทาง

1. มีศิลปะของการดูแล
2. มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. มีการให้ความสะดวกสบาย
4. มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ให้การดูแลที่ดี
5. ไม่มีปัญหาการเงิน ซึ่งก็เป็นความสามารถในการใช้จ่ายเพื่อการบริการ
6. มีความสามารถและความพร้อมของผู้ให้บริการ
7. มีความต่อเนื่องในการให้บริการ ให้ความสม่ำเสมอในการให้บริการ

8. มีประสิทธิภาพและมีผลลัพธ์ของการให้บริการที่ดี ซึ่งหมายถึง คุณภาพของการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ

แนวคิดเกี่ยวกับการเข้าถึงบริการเพื่อความพึงพอใจในการบริการ สามารถสรุปได้

5 ประเภท คือ

1. ความเพียงพอของการบริการที่มีอยู่ (Availability) คือ ความเพียงพอระหว่างการบริการที่มีอยู่กับความต้องการของผู้ใช้บริการ
2. การเข้าถึงแหล่งบริการ (Accessbility) คือ ความสามารถที่จะไปใช้แหล่งบริการได้อย่างรวดเร็ว โดยคำนึงถึงลักษณะที่ตั้งของสถานบริการ และการเดินทางของผู้ใช้บริการ
3. ความสะดวกและสิ่งอำนวยความสะดวก ความสะดวกของสถานบริการ (Accommodation)
4. ความสามารถของผู้ใช้บริการในการที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับบริการที่ได้รับ (Affordability)
5. การยอมรับคุณภาพของบริการ (Acceptability) รวมถึงการยอมรับลักษณะของผู้ให้บริการ

แนวคิดสาเหตุที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการรับบริการ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ประการ คือ

1. ตัวแปรด้านระบบการให้บริการ
2. ตัวแปรด้านกระบวนการให้บริการ
3. ตัวแปรด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

โดยความพึงพอใจเกิดจากตัวหรือกลุ่มบุคคลแปรทั้งสามมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงภาพรวมและก่อรูปเป็นความรู้สึกสะท้อนออกมา สำหรับปัจจัยด้านเพศ อายุ รายได้ อาชีพ การศึกษา เป็นเพียงส่วนประกอบการศึกษาถึงความพึงพอใจเท่านั้น รายละเอียดของตัวแปร 3 ด้าน ดังนี้

1. ตัวแปรด้านระบบการให้บริการ หมายถึง องค์ประกอบและโครงข่ายที่สัมพันธ์กันของกิจกรรมบริการต่าง ๆ ตัวชี้วัดสาเหตุด้านนี้ ได้แก่

1.1 ความสะดวกในเงื่อนไขการขอรับบริการ ซึ่งจะดูความยากง่าย และความมากน้อยของเงื่อนไข ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริการ หากเงื่อนไขมีน้อยโอกาสที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจสูง

1.2 ความเพียงพอทั่วถึงของบริการที่ให้ จะพิจารณาปริมาณของบริการที่ให้นั้น มีความครอบคลุมพื้นที่และหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง

1.3 การมีคุณค่าใช้สอยของการบริการที่ได้รับ จะพิจารณาผลลัพธ์ของการบริการ (Outcome of Service) ที่ถูกผลิตออกมาในขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินการนั้นๆ ว่ามีใช้สอยหรือประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการมากน้อยเพียงใด

1.4 ความคุ้มค่าคุณธรรมในราคาของระบบบริการที่ให้ หมายถึง ความรู้สึกเหมาะสมหรือไม่กับจำนวนค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บ

1.5 ความก้าวหน้าและพัฒนาของระบบบริการที่ให้ เมื่อเปรียบเทียบกับอดีตดีขึ้นในเชิงปริมาณและคุณภาพมากน้อยขนาดไหน

2. ตัวแปรด้านกระบวนการให้บริการ ซึ่งก็คือขั้นตอนต่างๆ ของการบริการที่ต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้น ของทางเดินของงาน (Final Work Flow) ตัวชี้วัดในเรื่องนี้ประกอบด้วย

2.1 ความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการ ได้แก่ ความง่ายในการขอรับบริการ

2.2 ความรวดเร็วในขั้นตอนของการให้บริการ ได้แก่ ความมากน้อยของจำนวนขั้นตอนและความรวดเร็ว ของการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ที่ประหยัดกว่า

2.3 ความสม่ำเสมอต่อเนื่องของการบริการที่ให้ ได้แก่ ความคงเส้นคงวาของการบริการที่ให้ ชนิดต่อเนื่องตลอดเวลา หรือแบบหยุด ๆ ให้ ๆ

2.4 ความปลอดภัยของการบริการที่ให้ ได้แก่ อันตรายที่เกิดจากกระบวนการให้บริการ

3. ตัวแปรด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในกิจกรรมต่างซึ่งตัวชี้วัดในเรื่องนี้ประกอบด้วย

3.1 ความเอาใจใส่ในงานของเจ้าหน้าที่ หมายถึง ความสนใจและตั้งใจในงาน หน้าที่บริการ

3.2 ความเสมอภาคเสมอหน้าของการบริการที่ให้ หมายถึง การแสดงออกต่อผู้รับบริการ ในลักษณะยิ้มแย้มแจ่มใสหรือบึ้งตึง รวมทั้งการพูดจาแบบสุภาพอ่อนโยน หรือกระด้าง หยาบคาย เป็นต้น

3.3 ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้ให้บริการ หมายถึง ความไว้วางใจได้และตรงไปตรงมาต่อหน้าที่ของการให้บริการ โดยไม่เรียกร้องประโยชน์อันมิพึงได้จากผู้รับบริการ (ชัยสมบัติ ชาวประเสริฐ, 2546 : 146-150)

จึงอาจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความพอใจที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามที่บุคคลได้คาดหวังไว้ในการบริการสาธารณะต่าง ๆ นั้นเป็นความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริการนั้นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งชี้วัดได้ว่าการบริการสาธารณะดังกล่าวประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด การให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถทำให้ประชาชนผู้รับบริการมี

ความพอใจ หรือไม่พอใจถ้าหากเจ้าหน้าที่ให้บริการประชาชนที่ไม่มีคุณภาพและการให้บริการที่ไม่ดี ไม่ตรงตามเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริการด้านโทรคมนาคม

การบริการด้านโทรคมนาคมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับสังคมในปัจจุบันทั้งนี้เพราะการจัดส่งข่าวสารที่รวดเร็วและแม่นยำ ย่อมจะทำให้เราสามารถประหยัดเวลาในการติดต่อและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วขึ้นทำให้มีเวลาเหลือสำหรับการทำงานมากขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานจะสูงขึ้น ผลผลิตของชาติจะสูงขึ้น สภาวะเศรษฐกิจและระดับความเป็นอยู่ของสังคมก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย ปัจจุบันความก้าวหน้าของการโทรคมนาคม ได้ถูกใช้สิ่งบอกหรือเปรียบเทียบระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของสังคม เช่นประเทศไทยในปี พ.ศ. 2535 มีโทรศัพท์ทั้งประเทศประมาณ 2 ล้านเลขหมายสำหรับประชาชน 57 ล้านคน หรือประมาณ 3 เลขหมายต่อประชากร 100 คน ซึ่งจัดอยู่ในระดับที่ต่ำมาก เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศพัฒนาที่มีโทรศัพท์โดยเฉลี่ยทั้งประเทศสูงกว่า 40 เลขหมายต่อประชากร 100 คน ทั้งสิ้น ทางด้านสำหรับระดับความเจริญของการโทรคมนาคมของไทยที่สะท้อนให้เห็นว่าถึงคุณภาพชีวิตและความสามารถในการแข่งขันของไทยโดยเฉลี่ย ก็ยังด้อยกว่าประเทศต่าง ๆ อยู่เป็นอันมาก ดังจะเห็นได้จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง (2535 : 13-14) ได้สรุปความสำคัญของการโทรคมนาคมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นระบบสาธารณูปโภค หรือระบบบริการพื้นฐาน ที่มีความจำเป็นสำหรับสังคม เช่นเดียวกับระบบประปา ระบบไฟฟ้า ระบบสาธารณสุข ระบบถนนและระบบขนส่งเป็น
2. การพัฒนาอุตสาหกรรมโทรคมนาคม (Telecommunications Industry) รวมทั้งอุตสาหกรรมโทรคมนาคม (Telecommunications Services Industry) จะทำให้มีการจ้างงานที่มีรายได้สูงเพิ่มมากขึ้น และทำให้รายได้ของประชากรสูงขึ้น
3. การโทรคมนาคม ทำให้สามารถส่งข่าวสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทำให้ลดการสูญเสียจากการเสียเวลารอคอยข่าวสารข้อมูล หรือการสูญเสียโอกาสหรือ การสูญเสียจากการดำเนินการที่ไม่ถูกต้อง เพราะขาดข่าวสารข้อมูล การโทรคมนาคมทำให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศและระดับนานาชาติ
4. การโทรคมนาคมจะช่วยเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงานไม่ว่าอยู่ในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม หรือภาคบริการ รวมทั้งการค้าต่างประเทศและการท่องเที่ยว

5. การโทรคมนาคมจะเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทั้งในงานราชการและงานธุรกิจเอกชน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นของหน่วยงานในทุก ๆ ด้าน

6. การโทรคมนาคมจะช่วยให้เกิดการกระจายอำนาจในการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรและหน่วยงานที่มีการกำหนดหน้าที่ และวิธีการดำเนินงานในหน่วยงานย่อยไว้อย่างชัดเจน ระบบโทรคมนาคมจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้ผลเป็นอย่างดี

7. การโทรคมนาคมจะลดความจำเป็นของการเดินทางลง ซึ่งจะประหยัดพลังงาน และทำให้สามารถใช้ระบบขนส่งที่มีอยู่ สำหรับงานอื่น ๆ ให้ได้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น

8. การโทรคมนาคม มีบทบาทสำคัญในการบริการสุขภาพและสาธารณสุขรวมทั้งในเหตุการณ์ฉุกเฉินภัยพิบัติและสาธารณภัย

9. การโทรคมนาคม มีประโยชน์ในการส่งเสริมการศึกษา การเพิ่มความสัมพันธระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ของสังคม รวมทั้งการส่งเสริมและการรักษาวัฒนธรรมของชาติด้วย การที่ไม่รับข่าวสารทันเวลาทำให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว เปล่าเปลี่ยวและทำให้เกิดความรู้สึกแบ่งแยกระหว่างประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา

10. การโทรคมนาคม ทำให้คนที่อยู่ห่างไกลมีความรู้สึกใกล้ชิดกัน ทำให้การที่ต้องใช้เวลาในการติดต่อมันสั้นลง จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่กำลังพัฒนา ทำให้ความแตกต่างระหว่างในเมืองและชนบทลดน้อยลง และทำให้การเคลื่อนย้ายของคนในชนบทเข้าสู่ในเมืองน้อยลงไปด้วยหรือนั่นก็คือ จะทำให้คุณภาพชีวิตอยู่ในระดับใกล้เคียงกันทั้งประเทศ

11. การโทรคมนาคมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ต่อระบบความมั่นคงของประเทศ ถ้าจะเปรียบระบบถนนสำหรับการขนส่ง ว่ามีความสำคัญเหมือนระบบเส้นเลือดในร่างกายของคน ระบบโทรคมนาคมก็มีความสำคัญเหมือนระบบประสาท

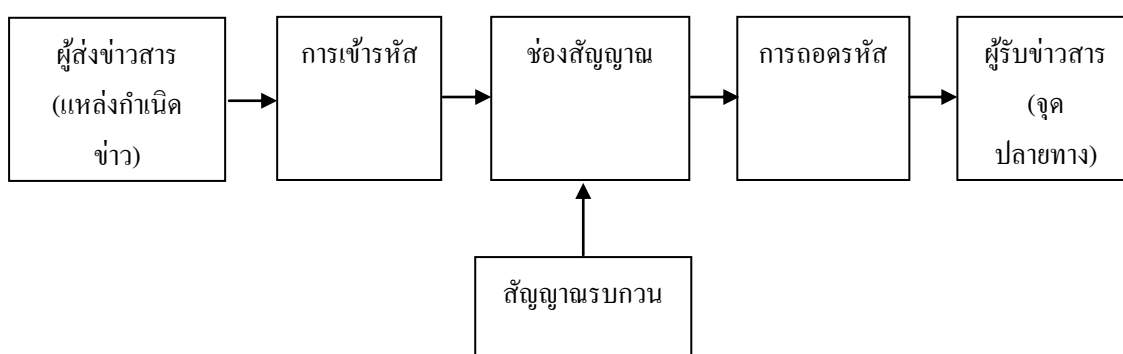
องค์ประกอบขึ้นพื้นฐานของระบบสื่อสารโทรคมนาคม สามารถจำแนกออกเป็น ส่วนประกอบได้ดังต่อไปนี้ (ประสิทธิ์ ทิมพุดิ, 2539 : 13-14)

1. ผู้ส่งข่าวสารหรือแหล่งกำเนิดข่าวสาร (Source) อาจจะเป็นสัญญาณต่าง ๆ เช่น สัญญาณภาพ ข้อมูลเสียง เป็นต้น ในการติดต่อสื่อสารสมัยก่อนอาจจะใช้แสงไฟ ควันไฟ หรือท่าทางต่าง ๆ กันนับว่าเป็นแหล่งกำเนิดข่าวสาร จัดอยู่ในหมวดหมู่นี้เช่นกัน

2. ผู้รับข่าวสารหรือจุดหมายปลายทางของข่าวสาร (Sink) ซึ่งจะรับรู้จากสิ่งที่ผู้ส่งข่าวสารหรือแหล่งกำเนิดข่าวสารส่งผ่านมาได้ トラバใดที่การติดต่อสื่อสารบรรลุวัตถุประสงค์ผู้รับสารหรือจุดหมายปลายทางของข่าวสารก็จะได้รับข่าวสารนั้น ๆ ถ้าผู้รับสารหรือจุดหมายปลายทางไม่ได้รับข่าวสาร ก็แสดงว่าการสื่อสารนั้นไม่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือไม่มีการสื่อสารเกิดขึ้นนั่นเอง

3. ช่องสัญญาณ (Channel) ในที่นี้อาจจะหมายถึงสื่อกลางหรือตัวกลางที่ข่าวสารเดินทางผ่าน อาจจะเป็นอากาศ สายนำสัญญาณต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งของเหลวเช่น น้ำ น้ำมัน เป็นต้น เปรียบเสมือนเป็นสะพานที่จะให้ข่าวสารข้ามฝั่งหนึ่งไปยังอีกฝั่งหนึ่ง
4. การเข้ารหัส (Encoding) เป็นการช่วยให้ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสารมีความเข้าใจตรงกันในการสื่อความหมาย จึงมีความจำเป็นต้องแปลงความหมายนี้การเข้ารหัสจึงหมายถึงการแปลงข่าวสารให้อยู่ในรูปพลังงานที่พร้อมจะส่งไปในสื่อกลางความสามารถในการแปลงพลังงานให้กลับไปอยู่ในรูปข่าวสารที่สามารถเข้าใจได้ ข้อสำคัญคือความเข้าใจต้องตรงกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ หรือมีรหัสเดียวกัน การสื่อสารจึงเกิดขึ้นได้
5. การถอดรหัส (Decoding) หมายถึง การที่ผู้รับสารแปลงพลังงานจากสื่อกลางให้กลับไปอยู่ในรูปข่าวสารที่ส่งมาจากผู้ส่งข่าวสาร โดยมีความเข้าใจหรือรหัสตรงกัน
6. สัญญาณรบกวน (Noise) เป็นสิ่งที่มีอยู่ในธรรมชาติ มักจะลดทอนหรือรบกวนระบบ อาจเกิดขึ้นได้ทั้งทางด้านผู้ส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสาร และช่องสัญญาณ แต่ในการศึกษาขั้นพื้นฐานมักจะสมมติให้ทางด้านผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสารไม่มีความผิดพลาด ตำแหน่งที่ใช้วิเคราะห์มักจะเป็นตัวกลางหรือช่องสัญญาณเมื่อไรที่รวมสัญญาณด้านผู้ส่งข่าวสารและด้านผู้รับข่าวสาร สิ่งที่จะมาจะเป็นข่าวสารจากแหล่งกำเนิดรวมกับสัญญาณรบกวนทางด้านส่ง ในทางปฏิบัติมักจะใช้วงจรกรอง (filter) กรองสัญญาณแต่ต้นทาง เพื่อให้การสื่อสารมีคุณภาพดียิ่งขึ้นแล้วค่อยดำเนินการเช่นการเข้ารหัสแหล่งกำเนิดข้อมูลเป็นต้น

ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขั้นพื้นฐานของระบบสื่อสารโทรคมนาคม



(ประสิทธิ์ ทิมพูลิ, 2539 : 15)

การที่ระบุว่าระบบโทรคมนาคมนั้นมีประสิทธิภาพอย่างไร สิ่งที่จะต้องวิเคราะห์เป็นอันดับแรกคือการทำงานของระบบโทรคมนาคม นั้นหมายถึงการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นได้อย่างไร องค์ประกอบหลักได้แก่ผู้ส่งข่าวสาร ช่องสัญญาณ ผู้รับข่าวสาร การเข้ารหัส และการถอดรหัส เป็นต้น ล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญทั้งสิ้นคุณภาพของการส่งข่าวสาร คุณภาพของการรับข่าวสารเป็นปัจจัยหลักที่ควรพิจารณาเป็นอันดับแรก ปัจจัยรองที่ควรพิจารณาคือระบบทำงานอย่างไร นอกจากนี้การตรวจสอบระบบก็มีความสำคัญมาก ซึ่งจะทำให้ทราบว่าระบบมีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงไร การที่จะดูว่าระบบทำงานมีโอกาสประสบความสำเร็จเท่าไร สามารถวัดที่การเรียกเข้ามาในระบบ และการประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจในการบริการหรือไม่ การประเมินที่สำคัญน่าจะเริ่มจากผลทางจิตใจของผู้ใช้บริการหรือไม่ การประเมินที่สำคัญน่าจะเริ่มจากผลทางจิตใจของผู้ใช้บริการต่อบริการนั้น แล้วค่อยต่อด้วยปัจจัยต่าง ๆ จึงจะเหมาะสมกว่า (ประสิทธิ์ ทิมพูลิ, 2539 : 142)

อุตสาหกรรมและเทคโนโลยีโทรคมนาคมในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยิ่ง ด้วยปัจจัยสำคัญดังนี้

1. การบรรจบเข้ารวมกัน (Convergence) การพัฒนาเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าสูงขึ้นที่สามารถบรรจบรวม บริการโทรคมนาคม (Telecommunications) บริการสื่อสารข้อมูล (Data communications) และ บริการเนื้อหาสาระ (Content) จากสื่อต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของบริการ Shopping ผ่าน Web-based บริการข้อมูลธนาคารผ่าน Mobile และบริการส่วนบุคคลอื่น ๆ มีการบรรจบเข้ารวมกันของ Telecommunications กับ Data communications และ Content ด้วยเทคโนโลยีที่เรียกว่า Network Intelligence Middleware (NIM) กล่าวคือจะเป็นการรวมโครงข่ายโทรศัพท์พื้นฐาน (Fixed public switched telephone networks) โครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile networks) และโครงข่าย IP (IP networks) เข้าหากัน

2. อินเทอร์เน็ต/เทคโนโลยี IP (Internet/IP) ความนิยม Internet และ IP Technology จะเพิ่มมากขึ้นจนกลายเป็นกระแสที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิถีดำเนินชีวิตและการทำธุรกิจ จากผลการวิจัยของบริษัท Ovum Ltd พบว่าในปี 2000 มีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตทั่วโลก 223 ล้านราย และประมาณการว่าในปี 2005 จะมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตทั่วโลก 677 ล้านราย โดยในช่วงปี 2000 มีการซื้อขายผ่านระบบ Internet (E-Commerce) คิดเป็นมูลค่าตลาด 247 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และในปี 2005 ประมาณการว่า จะมีการซื้อขายผ่านระบบ Internet (E-Commerce) ด้วยมูลค่าตลาดถึง 2,504 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

3. การสื่อสารไร้สาย/การสื่อสารเคลื่อนที่ (Wireless/Mobility) ด้วยประสิทธิภาพของ Wireless Technology และ Mobility ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพทุกขณะความเคลื่อนไหวจึงเป็นที่เชื่อว่าแนวโน้มในอนาคต Wireless Technology และ Mobility จะเป็นที่นิยมใช้ในทุกรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร จากรายงานของสหภาพโทรคมนาคม

ระหว่างประเทศ (International Telecommunication Union : ITU) มีการคาดการณ์ไว้ว่าภายในปี 2005 จำนวนโทรศัพท์เคลื่อนที่จะตามทันโทรศัพท์พื้นฐาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้คือ

1. คู่แข่งที่มีอยู่ในอนาคต (Competitors) ภายหลังการเปิดเสรีตลาดสื่อสารโทรคมนาคมไทยในการให้บริการเสริม และบริการสารสนเทศในปี 2545 และการให้บริการโครงข่ายพื้นฐานและบริการเครือข่ายระดับสากลในปี 2549 ตามข้อผูกพันกับองค์การการค้าโลก จะทำให้การแข่งขันในธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทีโอทีจะมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น บริษัทเอกชนที่เคยร่วมงานและ/หรือได้รับสัมปทานจากทีโอที จะกลายเป็นคู่แข่งที่สำคัญ เช่น ซินคอร์ป TA และ TT&T รวมถึงองค์กรหรือบริษัทที่ทำธุรกิจด้านการสื่อสารโทรคมนาคมก็จะเข้ามารุกในธุรกิจนี้อย่างเต็มตัว เช่น การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) บริษัทยูคอม และบริษัทสามารคคอร์เปอร์เรชั่น ฯลฯ ทั้งนี้ยังรวมถึงบริษัทสื่อสารโทรคมนาคมต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศ ซึ่งอาจเข้ามาในลักษณะการร่วมลงทุน เช่น ลิงค์เทล เข้ามาถือหุ้นและช่วยบริหารในซินคอร์ป หรือ ออเรจน์ เข้ามาเป็นพันธมิตรร่วมลงทุนของ TA รวมถึงบริษัทที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจเองในอนาคตด้วย ซึ่งคู่แข่งเหล่านี้ล้วนเป็นคู่แข่งที่เข้มแข็งทั้งด้านเทคโนโลยี และการเงิน ทีโอที จึงต้องพยายามสร้างจุดแข็งในทุก ๆ ด้าน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งเหล่านี้ได้ และรักษาความเป็นผู้นำทางโทรคมนาคมภายในประเทศ พร้อมกับการขยายบริการไปสู่ต่างประเทศอีกด้วย

2. คู่แข่งรายใหม่ (New Entrants) ตลาดโทรคมนาคมของไทยยังเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นผลจากการมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม บนพื้นฐานความรู้ (Knowledge Based Development) ที่มีสื่อโทรคมนาคมเป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อการพัฒนา นับเป็นการขยายโอกาสและดึงดูดให้ประกอบการรายใหม่ที่จะดำเนินธุรกิจที่นอกเหนือหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจโทรคมนาคม เข้ามาในตลาดโทรคมนาคมมากขึ้น แต่การแข่งขันที่จะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นไปด้วยจะเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดต้องรับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ต่อผลการตอบแทนการลงทุน เนื่องจากผู้ประกอบการรายเดิมซึ่งเป็นรายใหญ่จะต้องพยายามรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมและขยายส่วนแบ่งการตลาดใหม่ให้ได้มากที่สุด ดังนั้นผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาให้บริการ จะต้องมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพและความสามารถในการทุกด้าน เช่น ด้านการเงิน ด้านบริหารจัดการ และหากผู้ประกอบการรายใหม่ ต้องการสร้างการให้บริการโดยอาศัยการเข้าเป็นพันธมิตรร่วมทุนกับผู้ประกอบการรายเดิมมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น แต่หากผู้ประกอบการรายใหม่จะเข้ามาให้บริการในตลาดโดยลำพังอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ง่ายนัก ดังนั้นการรวมตัว/ควบซื้อกิจการซึ่งกลายเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้กัน

เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบริษัทอาจเป็นทางออกที่ดีสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ ในส่วนของ ทีโอที จะมีความยากลำบากในการดำเนินงานมากขึ้น และอาจต้องเสียส่วนแบ่งการตลาดและรายได้ในบริการต่าง ๆ ที่ ทีโอที ให้บริการอยู่

3. ผู้ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ (Suppliers) บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์จะมีการพัฒนาและวิจัยทางด้านเทคโนโลยีอย่างมาก และรวดเร็วโดยมีการเข้าไปซื้อกิจการเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับตนเอง เช่น Ericsson ควบซื้อกิจการบริษัท Qualcomm เพื่อเป็นผู้นำทั้ง Digital Mobile System ในปัจจุบัน และ Third Generation mobile system (3G) ในอนาคตด้วย บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวิจัยร่วมกับผู้ให้บริการโครงข่าย (Network provider) และผู้ให้บริการโทรคมนาคม (Service operator) เพื่อนำเทคโนโลยีของตนเองไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละแห่ง เช่น

3.1 บริษัท Nokia ร่วมมือกับรัฐบาลจีน โดยบริษัทสื่อสารไร้สายแห่งปักกิ่ง พัฒนาการใช้ Wireless Internet

3.2 บริษัท Ericsson บริษัท Motorola และบริษัท Nokia ร่วมมือกันพัฒนาเทคโนโลยีที่เรียกว่า WAP (Wireless Application Protocol) เป็นการนำเอา Internet มาอยู่ใน Mobile phone

3.3 บริษัท Nokia ร่วมมือกับ SMART ในฟิลิปปินส์ สร้างโครงข่าย General Packet Radio Service (GPRS) core network และขยายโครงข่าย GSM (Global System for Mobile Communications) เพื่อรองรับการให้บริการ WAP นอกจากนี้ยังเชื่อว่าในอนาคตจะมีการรวมตัวกันของกลุ่มบริษัทที่เป็นผู้นำด้านการให้บริการโทรศัพท์ ผู้ให้บริการโครงข่าย และผู้ผลิตอุปกรณ์ (Consolidation) ซึ่งจะทำให้บริษัทที่เกิดขึ้นใหม่มีความแข็งแกร่งทั้งทางด้านเทคโนโลยี การจัดการโครงข่ายการตลาด ตลอดจนอุปกรณ์สำหรับลูกค้าที่สามารถให้บริการที่มีคุณภาพ ด้วยต้นทุนต่ำและเป็นผู้นำตลาดของโลก

3.4 ลูกค้า (Customers) ผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้นและมีความต้องการติดต่อสื่อสารกันมากขึ้นด้วยสินค้าและบริการด้านโทรคมนาคม จะหลากหลายผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น มีอำนาจการต่อรองที่สูงขึ้น และจะได้รับการดูแลจากผู้ประกอบการด้านโทรคมนาคมเป็นอย่างดี เนื่องจากมีการแข่งขันสูงในตลาดผู้บริโภครายใหญ่มีอำนาจต่อรองสูงเนื่องจากปริมาณการบริโภค บริการโทรคมนาคมมีสูง ผู้ประกอบการด้านโทรคมนาคมต้องให้ความสนใจและนำเสนอบริการในรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้บริโภคแต่ละราย ผู้บริโภครายย่อยมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากภาวะการแข่งขันในตลาดโทรคมนาคม ระดับล่างจะมุ่งเน้นในเรื่องกลยุทธ์ราคาเป็นสำคัญ

3.5 สินค้าทดแทน (Substitutes) ปัจจุบันเทคโนโลยีสามารถทดแทนกันได้ ทั้งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม และจากอุตสาหกรรมที่ต่างออกไป เช่น เทคโนโลยี (บริการ) สาย และ

เทคโนโลยี (บริการ) ไร้สาย เทคโนโลยี (บริการ) ดาวเทียม และในช่วงปี 2545-2549 แนวโน้มเทคโนโลยีโครงข่ายโทรศัพท์พื้นฐาน, โครงข่าย IP, โครงข่าย ISDN จะรวมเป็นโครงข่ายความเร็วสูง และสามารถให้บริการเสียง ข้อมูล ภาพ ในรูปบริการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นโทรศัพท์พื้นฐาน, โทรศัพท์เคลื่อนที่, ISDN, PCT, CBR, Internet, Pager และบริการ Multimedia

3.6 จุดแข็ง (Strength) มีฐานลูกค้าจำนวนมากที่สุด และครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ จึงทำให้ง่ายต่อการนำเสนอบริการใหม่ ๆ ที่หลากหลาย บนฐานลูกค้าเดิมมีพนักงานในวิชาชีพสื่อสารโทรคมนาคมอยู่เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะวิศวกรและช่างเทคนิคที่มีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญการสื่อสารด้าน Voice ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการให้บริการโทรศัพท์ดำเนินธุรกิจโทรคมนาคมมานาน ด้วยความซื่อสัตย์มั่นคง และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักไว้วางใจของลูกค้ามานาน (โดยเฉพาะภาพลักษณ์ด้านการทำประโยชน์และมีความรับผิดชอบต่อสังคม)

3.7 จุดอ่อน (Weakness) มีการจัดสรรอัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานในแต่ละลักษณะงาน ขาดความสามารถหลัก (Core Competency) เกี่ยวกับธุรกิจหลักในอนาคต เช่น IP, E-Business วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทีโอทียังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในลักษณะธุรกิจที่ต้องอาศัยความพร้อมในการแข่งขันตลอดเวลา ขาดจิตสำนึกของความเป็นผู้ประกอบการ และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจด้านโทรคมนาคมของ ทีโอทีไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรต้องตอบสนองนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านสื่อสารโทรคมนาคมแก่โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันสังคมหรือสาธารณะที่มีผลตอบแทนต่ำ เป็นภาระที่ทำให้ ความสามารถในการทำกำไรไม่เพิ่มขึ้นมากเท่าที่ควร

ในขณะที่ธุรกิจโทรคมนาคมการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อหวังผลกำไรสูงสุดต้องพึ่งพาเทคโนโลยีโทรคมนาคมจากต่างประเทศเป็นหลัก ขาดการทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพภูมิศาสตร์ของไทย และทันกับความต้องการของตลาด กอปรกับมีข้อจำกัดเกี่ยวกับระบบอุปกรณ์โทรคมนาคมที่ใช้งานอยู่มากจากผู้ผลิตหลายแหล่งและปัญหาด้าน Software ทำให้ยากต่อการบริหารโครงข่าย และการซ่อมบำรุงรักษามีต้นทุนสูงขึ้น ความสามารถในการทำกำไรจากยอดขาย (Profit Margin on Sales) จากสินทรัพย์ (ROA) และจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ลดลง รวมทั้งสภาพคล่องที่ลดลงจะส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน การขยายการลงทุนในอนาคต และคุณค่าองค์กรในสายตาของนักลงทุน ทางด้านการตลาด ทีโอที ยังมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ ในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเชิงรุกอย่างครบวงจรรวมทั้งขาดการประเมิน ในการขยายบริการ นอกจากนี้ภาพลักษณ์และระดับความพึงพอใจในการให้บริการ ยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าและดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เลือกใช้บริการของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ อีกทั้งทีโอทียังขาดความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการตลาด และการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการส่งเสริมการตลาดของกลุ่มคู่แข่ง รวมถึง

อำนาจในการตัดสินใจทางด้านการนี้ยังรวมอยู่ที่ศูนย์กลางข้อมูลลูกค้าของทีโอทีซึ่งอยู่อย่างกระจัดกระจาย และไม่มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร เพื่อจะได้ใช้เครื่องมือทางการตลาดในการตอบสนองพร้อมทั้งดูแลลูกค้าได้อย่างแตกต่างกันและตรงกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดสำหรับแต่ละบริการของทีโอที ยังไม่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง เช่น การแบ่งกลุ่มลูกค้า การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสนและไม่เข้าใจในบริการของทีโอที รวมถึงหน่วยงานการตลาดและบุคลากรทางด้านนี้ที่มีอยู่ในแต่ละบริการยังไม่มีประสิทธิภาพและขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือทางการตลาด ในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดอย่างเพียงพอ จึงทำให้ขาดความต่อเนื่องและสร้างสรรค์กิจกรรมทางการตลาดใหม่ ๆ ในสินค้าและบริการทั้งเก่าและใหม่ และไม่สามารถทำให้ผู้บริโภคนึกถึงบริการของทีโอทีเป็นอันดับแรกระยะเวลาในการนำเสนอบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดใช้เวลานาน(Cycle Time to Launch New Product/Service) รวมถึงการขายบริการก็เป็นที่ไปอย่างเชื่องช้าไม่สามารถระดมทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity Financing)

ข้อมูลพื้นฐานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เดิมเป็น องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2497 สังกัดกระทรวงคมนาคม และได้ดำเนินการแปรสภาพตาม พ.ร.บ. พุนรัฐวิสาหกิจและได้จดทะเบียน จัดตั้งเป็นบริษัท ทศท. คอปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 และปัจจุบันได้ทำการเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 เปลี่ยนชื่อบริษัท (2548,1 กรกฎาคม). เป็นหน่วยงานหนึ่งที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งทำหน้าที่ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานทั่วประเทศ รวมถึงสื่อสารโทรคมนาคมทุกประเภททั้งในและระหว่างประเทศ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพด้วยนวัตกรรมใหม่ เข้าใจและส่งมอบบริการที่ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด

โครงสร้าง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

บริหารโดยคณะกรรมการบริษัทและกรรมการผู้จัดการใหญ่ กำหนดกลุ่มงานภายใต้โครงสร้างบริษัท ดังนี้

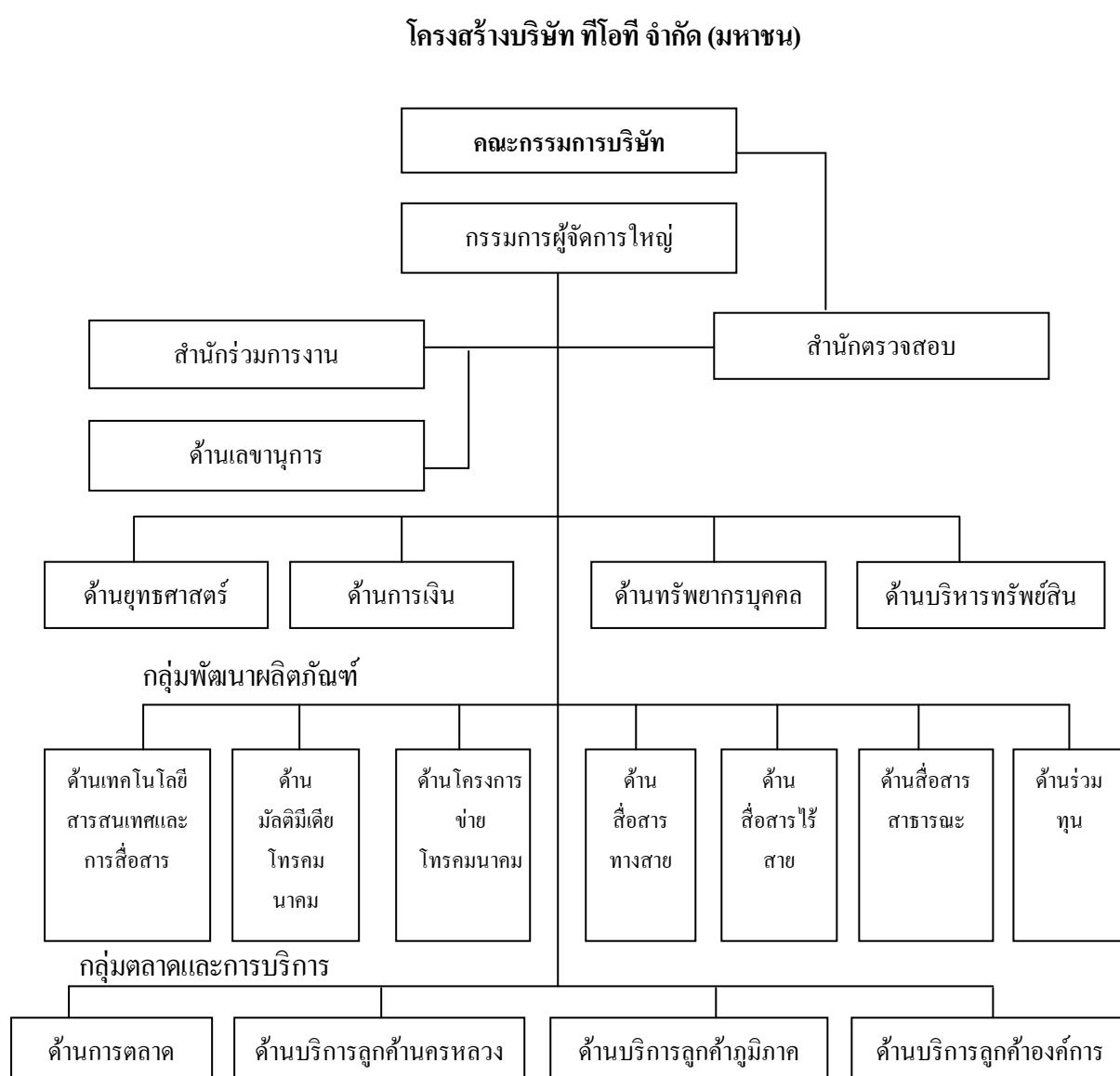
1. กลุ่มยุทธศาสตร์และอำนวยการ มีกลุ่มงานที่อยู่ใต้การกำกับดูแลดังนี้ สำนักกรรมการงาน, ด้านเลขานุการ, สำนักตรวจสอบ, ด้านยุทธศาสตร์, ด้านการเงิน, ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านบริหารทรัพย์สิน

2. กลุ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีกลุ่มงานที่อยู่ใต้การกำกับดูแลดังนี้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ด้านมัลติมีเดียโทรคมนาคม, ด้านโครงข่ายโทรคมนาคม, ด้านสื่อสารทางสาย, ด้านสื่อสารไร้สาย, ด้านสื่อสารสาธารณะ และด้านร่วมทุน

3. กลุ่มตลาดและบริการ มีกลุ่มงานที่อยู่ใต้การกำกับดูแลดังนี้ ด้านการตลาด, ด้านบริการลูกค้านครหลวง, ด้านบริการลูกค้าภูมิภาค และด้านบริการลูกค้าองค์กร

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งทำหน้าที่ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานทั่วประเทศรวมถึงการสื่อสารโทรคมนาคมทุกประเภททั้งในและระหว่างประเทศ

ภาพที่ 2.4 โครงสร้างของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)



บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2548, ค้นเมื่อ 13 เมษายน 2553, จาก <http://www.tot.co.th>

ภารกิจ

1. ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยบริการที่มีคุณภาพ และเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า เพื่อให้ลูกค้าเลือกใช้บริการจากเราเป็นอันดับแรก
2. ให้บริการสาธารณะที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด
3. ให้สิ่งที่เหมาะสมกับสังคมและรักษาสิ่งแวดล้อม
4. ให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมแก่พนักงาน และผู้ถือหุ้น
5. หาพันธมิตรเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจระหว่างประเทศการให้บริการต่าง ๆ ของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

5.1 บริการโทรศัพท์ประจำที่ (Fixed Line) เป็นบริการหลักของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณะของโทรศัพท์ประจำที่ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2497 ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยในปัจจุบัน ทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพ และประสิทธิภาพของโทรศัพท์ประจำที่ออกไปได้อย่างกว้างขวาง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้นำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาพัฒนาให้หลากหลายรูปแบบการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการในการใช้ ทำให้สะดวก รวดเร็ว ประหยัด ทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นบริการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของโทรศัพท์บริษัทและโทรศัพท์บ้านให้ทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นบริการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของโทรศัพท์บริษัทและโทรศัพท์บ้านให้มากยิ่งขึ้น

5.2 บริการระบบ คือ บริการเสริมบนโทรศัพท์ประจำที่ (Stored Program Control : SPC) เป็นบริการที่เพิ่มประสิทธิภาพของโทรศัพท์บ้านให้มากขึ้นด้วย 7 บริการเสริม ที่ช่วยอำนวยความสะดวกไม่พลาดการติดต่อที่สำคัญ ทุกเวลา ทุกสถานการณ์ แม้ขณะสายไม่ว่าง ไม่มีคนรับสาย หรือในช่วงเวลาฉุกเฉิน เร่งด่วน ซึ่งมีบริการต่าง ๆ ดังนี้

5.2.1 บริการโอนเลขหมาย (Call Forwarding) สามารถโอนสายต่าง ๆ ที่โทรเข้ามาให้ไปที่ปลายทางที่ต้องการ

5.2.2 บริการสายเรียกซ้อน (Call Waiting) สามารถรับสายเรียกซ้อนที่โทรเข้ามาได้ทุกสาย แม้ขณะที่กำลังใช้โทรศัพท์อยู่ก็สามารถได้ยินสัญญาณเรียกของอีกสายที่โทรเข้ามาสามารถเลือกสนทนากับสายใดสายหนึ่งหรือสนทนาสลับไปสลับมาทั้งสองสายก็ได้

5.2.3 บริการจำกัดการโทรออก (Outgoing Call Barring) สามารถควบคุมการโทรออกด้วยการงดใช้โทรปกติหรืองดโทรทางไกลในเวลาที่ลูกค้าต้องการ

5.2.4 บริการสนทนา 3 สาย (Conference Call) สามารถพูดคุยพร้อมกัน 3 สายได้ในเวลาเดียวกัน ช่วยให้นัดหมายสำคัญหรือประชุมเร่งด่วนทำได้ในทันที โดยไม่ต้องรอพูดทีละสายให้เสียเวลา ช่วยประหยัดเวลา

5.2.5 บริการหมายเลขด่วน (Hot Line) บริการเลขหมายด่วน ช่วยให้สามารถติดต่อไปยังเลขหมายที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เพียงขงูโทรศัพท์ร้อ4วินาทีโดยไม่ต้องกดปุ่มใด ๆ

5.2.6 บริการย่อเลขหมาย (Abbreviated Dialing) สามารถนำหมายเลขโทรศัพท์ที่สำคัญหรือหมายเลขโทรศัพท์ที่ใช้บ่อย ๆ มาย่อให้เหลือเพียง 2 ตัว ทำให้ง่ายต่อการจดจำ และสะดวกในการใช้งาน โดยสามารถย่อเลขหมายที่ต้องการได้ถึง 30 เลขหมาย

5.2.7 บริการเรียกซ้ำอัตโนมัติ (Automatic Call Repetition) ช่วยให้ไม่ต้องเสียเวลากดโทรศัพท์ที่สายไม่ว่างให้เสียเวลา เพราะบริการเรียกซ้ำอัตโนมัติจะช่วยต่อไปยังเลขหมายนั้นแทน และจะส่งสัญญาณเรียกเมื่อสามารถติดต่อได้

5.3 บริการโทรศัพท์บ้านโชว์เบอร์ เป็นบริการจาก ทีโอที (Caller ID) ซึ่งโทรศัพท์บ้านหรือสำนักงานก็สามารถบันทึกและแสดงเลขหมายเรียกเข้าได้ พร้อมชื่อ/วัน/เวลา ของทุกสายที่เรียกเข้า และโทรออก ไม่ว่าจะอยู่หรือไม่อยู่ก็ไม่พลาดการติดต่อและพร้อมโทรกลับได้ด้วยการกดปุ่มเพียงปุ่มเดียว

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนาบริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยบริการที่มีคุณภาพ และเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าในรูปแบบบริการที่สะดวก ประหยัด ได้แก่

1. บริการโทรศัพท์ด้วยการใช้รหัสส่วนตัว (Personal Identification Number Phone : PIN PHONE 108) คือ การให้บริการโทรศัพท์แบบชำระเงินล่วงหน้า (Prepaid) ผู้ใช้บริการจะได้รับรหัสโทรออกในรูปแบบของบัตรรหัสส่วนตัว (Pin Number) เป็นตัวกำหนดมูลค่า สามารถโทรออกได้จากโทรศัพท์ระบบกดปุ่มทั้งจากเครื่องโทรศัพท์ที่บ้าน ที่ทำงาน หรือโทรศัพท์สาธารณะ ทั้งแบบหยอดเหรียญและแบบใช้บัตร สามารถติดต่อเลขหมายปลายทางได้ทุกระบบ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. บัตรโทรศัพท์สาธารณะ (Public Phone Card Service : TOT CARD) เป็นบัตรโทรศัพท์สาธารณะที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดของระบบโทรศัพท์ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ช่วยให้การติดต่อง่ายขึ้น สะดวกสบายขึ้น ไม่ต้องพกเหรียญ

บัตร TOT CARD นอกจากจะใช้กับเครื่องโทรศัพท์สาธารณะแล้ว ยังสามารถใช้ได้กับบริการต่าง ๆ ของ ทีโอที ได้ทั่วประเทศ ได้แก่ อินเทอร์เน็ตสาธารณะ โทรทางไกล (Y-tel 1234) โทรประหยัด 007 โทรทางไกลสู่ประเทศเพื่อนบ้าน

มูลค่าบัตร TOT CARD มีให้เลือกหลายราคา เพื่อความสะดวก ตั้งแต่ 50 บาท 100 บาท 200 บาท และ 500 บาท

3. บริการโทรทางไกลราคาประหยัด (Long Distance Call : Y- tel 1234) บริการโทรศัพท์ทางไกลอัตโนมัติ ราคาประหยัดจาก ทีโอที ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการโทรอย่างง่าย ๆ ด้วยการกดหมายเลข 1234 ก่อนโทรทางไกลทุกครั้ง เพียงเท่านี้ค่าโทรศัพท์จะลดลงจากเดิม 30-70 % จากอัตราปกติ

สามารถใช้ได้กับเครื่องโทรศัพท์ธรรมดา และเครื่องโทรสาร ไม่ต้องใช้อุปกรณ์เสริมหรือแจ้งขอใช้บริการ

4. บริการโทรศัพท์ระบบดิจิทัล (Integrated Services Digital Network : ISDN) เป็นบริการโทรศัพท์ระบบดิจิทัลที่สามารถรับ – ส่งข้อมูลข่าวสารแบบสื่อผสม (Multimedia) ทั้งในระบบภาพ เสียง ข้อมูล ด้วยความเร็วสูงผ่านอุปกรณ์ที่หลากหลาย เช่น โทรศัพท์ โทรสาร คอมพิวเตอร์สื่อสาร ตู้สาขาอัตโนมัติ (ISDN PABX) อุปกรณ์ Video Conference สำหรับประชุมทางไกลด้วยระบบภาพและเสียง เครื่องโทรศัพท์ภาพ (Video Phone) การทำงานเป็นระบบ Digital จากต้นทาง ถึงปลายทาง เป็นระบบที่มีการรับส่งข้อมูลสูงตั้งแต่ 64 Kbps ถึง 2 Mbps มีความถูกต้องน่าเชื่อถือในการรับส่งข้อมูล ค่าใช้จ่ายถูกลง ที่สำคัญสามารถรองรับการให้บริการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ อีกทั้งยังประหยัดค่าซ่อมบำรุง

5. คู่สายเช่า – วงจรเช่า เป็นการบริการเช่าวงจรสื่อสารสัญญาณความเร็วสูงรับส่งข้อมูลภาพ และภาพวิดีโอในระบบดิจิทัล ด้วยการเชื่อมต่อสัญญาณจุดต่อจุดโดยไม่จำกัดเวลา ความเร็ว เต็มพิกัด ระดับความเร็วตั้งแต่ 64 Kbps ถึง 155 Mbps.

6. เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ 3 G เป็นนวัตกรรมใหม่สุดสำหรับระบบโทรคมนาคม สามารถให้บริการต่าง ๆ ได้หลากหลายบริการบนเครือข่ายโทรคมนาคมด้วยความเร็วสูง

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้มีบริการสำหรับการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต และบริการสอบถามข้อมูล โดยผ่านระบบบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Call Center) ซึ่งมีบริการต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้บริการของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (TOT ONLINE) ได้มีบริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตผ่านโครงข่าย IP ของ ทีโอที อีกบริการหนึ่งสำหรับรองรับการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ TOT ONLINE บริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต (Internet Access Service) เป็นบริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตผ่านโครงข่าย IP ของ ทีโอที ทั้งภายในและภายนอกประเทศของเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งแบบส่วนบุคคล แบบองค์กร และแบบสาธารณะ รวมถึงระบบเครือข่ายกับผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตต่าง ๆ (ISP : Internet Service Provider)

ค่าบริการ ผู้ใช้บริการที่มีเลขหมายของ TOT สามารถใช้บริการ TOT ONLINE โดยเสียค่าใช้จ่ายในการเข้าเพียงครั้งละ 3 บาท นาน 2 ชั่วโมง ไม่จำกัดจำนวนครั้ง และไม่เสียค่าใช้งานอินเทอร์เน็ต

2. บริการ 1133 บริการสอบถามหมายเลขโทรศัพท์ (1133 Directory Service) คือ บริการสอบถามหมายเลขโทรศัพท์ ซึ่งสามารถสอบถามทุกหมายเลขได้ทั่วประเทศ ด้วยระบบการค้นหาข้อมูลที่ทันสมัย ตอบรับรวดเร็ว สะดวก ง่ายดาย และประหยัดเวลามากยิ่งขึ้น โดยไม่คิดค่าบริการทั่วประเทศ

นอกจากการโทรเข้ามาเพื่อสอบถามหมายเลขโทรศัพท์แล้ว ทีโอที ยังอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้ อินเทอร์เน็ตให้สามารถค้นหาเลขหมายด้วยตนเองผ่านทาง <http://phonebook.co.th>

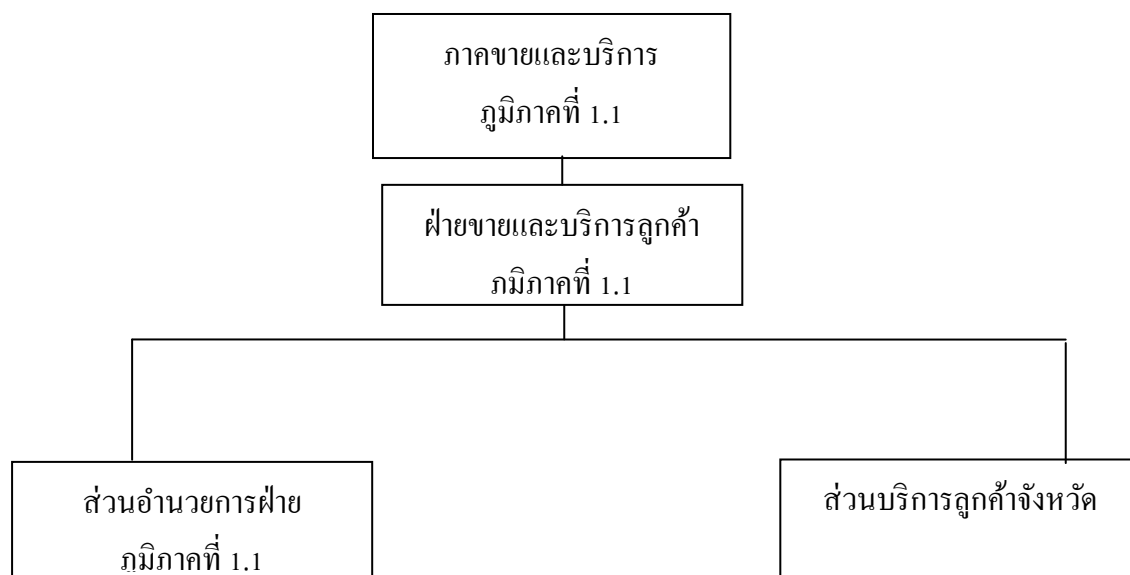
3. บริการ 1177 บริการรับแจ้งเหตุเสีย (Commending Service) คือ บริการที่ทำหน้าที่รับแจ้งเหตุขัดข้อง สายเสีย นอกจากนั้น ยังทำหน้าที่รับเรื่องเรียนต่าง ๆ ทั่วไป เกี่ยวกับเลขหมายของลูกค้าอีกด้วย

4. บริการ 1100 Call Center คือ ระบบบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อบริการแก่ลูกค้าประชาชนทั่วไปในด้านการสอบถามข้อมูลภายในของ ทีโอที บริการต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วและความพึงพอใจที่จะใช้บริการ (ศูนย์ฝึกการอบรมและการพัฒนา จังหวัดนนทบุรี, 2550)

โครงสร้างการบริหารแบบใหม่ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จะประกอบด้วยส่วนงานหลัก ตามแผนผังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.5 การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานระดับภาค /ฝ่าย/ส่วน

โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายโทรศัพท์ที่ภาคกลางที่ 1



(บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2548 ค้นเมื่อ 13 เมษายน 2553, จาก <http://www.tot.co.th>)

- จัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการติดตามและวิเคราะห์และบูรณาการแผนงานในภาพรวมของฝ่าย ฯ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานอำนวยการงานธุรการงานสารบรรณ งานบุคคล งานพัสดุ ทรัพย์สินและยานพาหนะให้กับส่วนงานสังกัดฝ่าย
- รวบรวมข้อมูลเบื้องต้น เช่น ข้อมูลความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ข้อมูลขายสายท้องถิ่นของพื้นที่ต่าง ๆ และข้อมูลอื่น ๆ หรือเพื่อส่งให้ส่วนงานภายใต้ภาคสนับสนุนการดำเนินงานด้านวิศวกรรม
- ประสานงานกับส่วนงานภายนอกที่เกี่ยวข้องงานสาธารณูปโภค เพื่อให้การขยายบริการขายสายบรรลุเป้าหมาย
- ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมของฝ่ายให้เป็นไปตามแผนงานและข้อตกลงการปฏิบัติงานให้บริการลูกค้าและงานวิศวกรรม
- จัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการขายการให้บริการลูกค้าให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- ขาย และให้บริการลูกค้าก่อนและหลังการขาย
- จำหน่ายผลิตภัณฑ์บริการและรับชำระเงินจากลูกค้า
- กำหนดเลขหมายคู่สายและปรับปรุงทะเบียนคู่สาย
- ติดตั้ง ตรวจสอบ แก้ บำรุงรักษา เคเบิลสายกระจาย และแก้ไขเหตุขัดข้องต่าง ๆ
- ติดตั้ง ตรวจสอบ และแก้ไขเหตุเสียอุปกรณ์ระบบชุมสาย สื่อสัญญาณสื่อสารข้อมูล คู่สายเช่า/วงจรเช่าอุปกรณ์การกำลังและเครื่องปรับอากาศ
- ติดตั้ง โยกย้ายและแก้ไขเหตุขัดข้องโทรศัพท์สาธารณะ ไบเทรียและนำส่งเงิน
- ดูแลการตรวจสอบข้อมูลและการแก้ไขข้อมูล เพื่อนำเข้าข้อมูลเข้าระบบให้ครบถ้วนและเป็นการประกันรายได้ เช่น ข้อมูลในสั่งบริการ ข้อมูลการใช้บริการทางไกล ข้อมูลลูกค้า เป็นต้น

จากแผนภาพข้างต้นจะแสดงให้เห็นว่าศูนย์บริการลูกค้า ซึ่งอยู่ในส่วนของ สายงานขายและบริการลูกค้าส่วนภูมิภาคขึ้นตรงต่อส่วนบริการลูกค้าจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ หลังจากได้มีการปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารจัดการมาเป็น บริษัทเอกชน ดำเนินธุรกิจภายใต้การบริหารจัดการของคณะกรรมการที่โอที การแปรสภาพขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จากรัฐวิสาหกิจมาเป็น บริษัทเอกชนจะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กร ให้มีความพร้อมในการแข่งขันกับเอกชนทั้งในและต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการเปิดการค้าเสรีสากลธุรกิจคมนาคมขึ้น ในปี

พ.ศ. 2549 คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติแผนแม่บท การพัฒนากิจการโทรคมนาคมในวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2540 การดำเนินการของแผนแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและการสื่อสารแห่งประเทศไทยจึงเริ่มขึ้น งานแปรรูปขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีการดำเนินงานลุล่วง จนกระทั่งในวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้จดทะเบียนเป็นบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า TOT Corporation Public Company Limited และเขียนแบบย่อเป็น บมจ. ทศท อย่างไรก็ตาม บมจ. ทศท ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้มีการปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพและบริการให้ก้าวล้ำหน้าคู่แข่ง ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ในที่สุดเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและเปลี่ยนชื่อบริษัทอีกครั้ง เพื่อให้เกิดความกะทัดรัดและง่ายต่อการจดจำของลูกค้า รวมถึงสะดวกต่อการดำเนินธุรกิจในการนำเข้ตลาดหุ้นในปี พ.ศ. 2550 ภายใต้ชื่อใหม่ล่าสุด คือ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า TOT Public Company Limited และเขียนเป็นชื่อย่อว่า บมจ. ทีโอที

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ. ทีโอที ได้มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมาเป็นบริษัทที่ต้องดำเนินธุรกิจแบบเอกชน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานทุกคน จะต้องทำความเข้าใจ และร่วมรับรู้การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่และทิศทางของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานภายในประเทศ

องอาจ วิบุรศิริ และคณะ (2540 : 58-60) ศึกษาวิจัยประเมินผลโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพการบริการในโรงพยาบาลของรัฐด้วย TQM เพื่อศึกษาทบทวนรูปแบบโครงการนำร่องฯ ประยุกต์เกณฑ์มัลติคอล์มบอริจ์ประเมินการพัฒนาคุณภาพบริการด้านสาธารณสุขมาทดลองใช้และศึกษาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการตามแนวคิด TQM/CQI ของผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการสำรวจความคิดเห็นของผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานทางการแพทย์ทั้งหมดในโรงพยาบาลในโครงการนำร่อง ฯ สำรวจความเข้าใจ ทักษะ เกี่ยวกับการนโยบายและการดำเนินงานและการปฏิบัติการในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการดำเนินการในภาพรวม ปัจจัยนำเข้าเริ่มด้วยการมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทุกคนด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้ ความ

เข้าใจแนวคิด TQM/CQI ปัจจัยนำเข้าของแต่ละโรงพยาบาล เริ่มด้วยการมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานแก่บุคลากรทุกคน การสร้างเสริมสู่พฤติกรรมบริการที่ดีด้วยการฝึกอบรม TQM/CQI และ ESB แก่ผู้นำทีมพัฒนาคุณภาพ การสร้างเสริมวิสัยทัศน์ผู้นำแก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางด้วยการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Appreciation Influence Control : AIC) การเลือกกิจกรรมพัฒนากระบวนการนำร่องเริ่มจากการเลือกกิจกรรมที่สำเร็จได้ง่าย การเน้นความพึงพอใจของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก มีการวัดความพึงพอใจบริการในภาพรวมของผู้ป่วยนอก ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าภายในมีเพียงการประเมินบรรยากาศการทำงานก่อนและหลังนำแนวคิด TQM มาใช้ในบางโรงพยาบาล ความคิดเห็นส่วนใหญ่ของบุคลากร พบว่า ปัจจัยที่น่าจะส่งผลให้ TQM ประสบผลสำเร็จใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การที่มีเจ้าหน้าที่ทุกคนเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญและสนับสนุนจริงจัง และการฝึกอบรม TQM/CQI ส่วนปัจจัยที่อาจส่งผลให้ประสบความสำเร็จได้แก่ 2 ประการดังกล่าวแต่ทิศทางกลับกัน

อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล และคณะ (2541 : บทคัดย่อ) นำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาทดลองใช้กับโรงพยาบาลนำร่องของกระทรวงสาธารณสุข ได้จัดให้มีการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ พบว่า ผลของการทำกิจกรรมทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้ทำความเข้าใจขั้นตอนและการใช้เครื่องมือพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ และผู้ร่วมกิจกรรมจำนวนหนึ่งมีศักยภาพที่จะถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นได้ และมีการติดตามการดำเนินงานจากนักวิชาการของ ส.ว.ร.ส. ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้มีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่แพร่หลายไปยังองค์กรสุขภาพอื่น ๆ และยังมีโรงพยาบาลอีกหลายแห่ง ได้มีการนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพองค์กรของตนด้วยกันทั้งสิ้น

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่สากล” ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด ผลการศึกษา พบว่า การดำเนินธุรกิจเอกชนนั้นมีความยากลำบากเนื่องจากภาวะการแข่งขันรุนแรง อีกทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเผชิญ โดยเฉพาะภาคธุรกิจที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและรักษาไว้ซึ่งกำไร การวางแผน กลยุทธ์ถือเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการที่จะช่วยสร้างศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะเป็นกลไกที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและป้อนปรามปัญหาอันอาจจะมีขึ้นในอนาคต รวมทั้งเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรและของบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารขององค์กรบริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด ได้ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะนำกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากร

ให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีอรรถยาศยดี ทำให้ลูกค้าประทับใจ ดังนั้นปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจองค์การ กำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับองค์ประกอบสถานะและวัฒนธรรมของกลุ่มร่วมเจริญ โดยใช้เทคนิคง่าย ๆ ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ทุกคนเข้าใจ สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนเป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจเอกชนภาคตะวันออก

ภรณ์ กิตติรัตน์ (2545 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง โครงสร้างพฤติกรรมและผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการโทรคมนาคมในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างตลาดของกิจการโทรคมนาคม ศึกษาพฤติกรรม การแข่งขันของธุรกิจ โทรคมนาคมของประเทศไทยกับประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยอาศัยข้อมูลทุติยภูมิ ผลการศึกษาโครงสร้างการตลาดจากอัตราส่วนการครองตลาดและขนาดผู้ให้บริการ ชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างผู้ให้บริการโทรคมนาคมในประเทศไทยมีโครงสร้างตลาดผู้ขายน้อยราย ซึ่งมีการแข่งขันด้านราคา การสร้างภาพลักษณ์เพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้า ผลการศึกษาพฤติกรรมตลาด พบว่า มีการแข่งขันทางด้านราคาและส่งเสริมการขายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและกระตุ้นให้ตลาดเติบโตอย่างต่อเนื่องแต่มีการเปิดเสรี โทรคมนาคมใน ปี พ.ศ. 2549 ผู้ร่วมงานขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย หรือผู้ที่รับสัมปทานให้บริการโทรคมนาคมจะเปลี่ยนมาเป็นคู่แข่งกัน ทำให้ผลการดำเนินการด้านการเงินขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะรายได้ส่วนใหญ่ที่จะได้รับจากสัญญาสัมปทานจากผู้ร่วมงาน ส่วนงานของภาครัฐต้องปรับตัวและแปรรูปองค์การเพื่อให้มีกลยุทธ์การบริหารงานแบบเอกชนมากขึ้น สำหรับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโทรคมนาคมประเทศไทยกับประเทศพัฒนาแล้ว พบว่า ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันต่ำ ขณะที่ผู้ประกอบการรายเดิมในประเทศมีพันธมิตรร่วมลงทุนจากต่างชาติ ที่มีความเข้มแข็งทางเทคโนโลยีและการเงิน ร่วมบริหารงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเมื่อเปิดเสรีโทรคมนาคมแล้ว ผู้ประกอบการรายใหม่จากต่างชาติจะเข้ามาแข่งขัน โดยพยายามหาพันธมิตรร่วมลงทุนกับผู้ให้บริการรายเดิมเพื่อเพิ่มความสะดวกในการเข้าสู่ตลาด ผลการศึกษาได้มาซึ่งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายว่า การที่เศรษฐกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว รัฐบาลมีนโยบายลดบทบาทภาครัฐลงโดยการดำเนินกิจกรรมด้านโทรคมนาคมและสนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ดังนั้น หลังการเปิดเสรีการแข่งขันจะรุนแรงขึ้น รัฐจะต้องสร้างความพร้อมในการเปิดให้มีการดำเนินการแข่งขันเสรีเกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน

ปิยะดวงใจ สุวรรณงาม (2545 : 77-78) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการบริการรับชำระเงิน ของสำนักงานบริการ โทรศัพท์ในเขตจังหวัดราชบุรี พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 21 – 40 ปี มีอาชีพธุรกิจส่วนตัว และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการบริการรับชำระเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงตามลำดับ คือด้าน

พนักงาน ด้านระบบการให้บริการ และด้านสถานที่ให้บริการ อีกทั้งลูกค้าที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริการรับชำระเงินในด้านระบบการบริการ ด้านพนักงาน ส่วนลูกค้าที่มีอาชีพต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริการรับชำระเงินในด้านระบบการให้บริการและโดยรวมแตกต่างกัน สำหรับลูกค้าที่มีเพศ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริการรับชำระเงิน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

จักรพันธ์ ภูวักะรัตน์ (2546 : 3) กล่าวถึง ภูมิของการให้บริการความพึงพอใจ สิ่งที่ลูกค้ารับรู้ – ความคาดหวังถ้าลูกค้าได้รับรู้ (Perceive) การบริการที่ระดับหนึ่ง แต่มีความคาดหวังสูงกว่าลูกค้าจะไม่พึงพอใจในบริการสิ่งสำคัญในสมการนี้ก็คือ สิ่งที่ลูกค้ารับรู้ กับความคาดหวัง อาจไม่ตรงตามความเป็นจริงก็ได้ ทั้งคู่เป็นประสบการณ์และความรู้สึกทางจิตวิทยา ดังนั้นความท้าทายของการบริหารบริษัทการบริการวิชาชีพ คือ การบริหารการบริการรับรู้และการคาดหวังของลูกค้า ผู้เขียนเห็นว่าทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในบริการที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการกล่าวถึงความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในแง่ต่างๆ โดยไม่ได้แยกออกมาเป็นรายด้านที่ชัดเจนที่เป็นมาตรฐานแบบสมบูรณ์ครอบคลุมงานบริการในทุกส่วน มีความชัดเจนสามารถมองเห็นแนวทางในการบริหารการปฏิบัติและดำเนินการ มีการประยุกต์เอาแนวความคิดการจัดบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหลักการโดยทั่วไป เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้มารับบริการ

รัตน พงศ์คำมา (2547 : 38-39) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยกเลิกการใช้โทรศัพท์ประจำที่ ของ บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคยกเลิกการใช้โทรศัพท์ประจำที่ โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า อิทธิพลที่มีต่อการยกเลิกการใช้โทรศัพท์ประจำที่นั้น เพื่อการลดค่าใช้จ่ายหรือลดเลขหมายที่มีอยู่มากเกินความจำเป็น เหตุผลรองลงมาคือ การเปลี่ยนไปใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ และการยกเลิกประกอบกิจการ หรือกรณีที่เกิดจากปัญหาการใช้งานเกิดจาก สัญญาณอินเทอร์เน็ตมีความเร็วต่ำทำให้เกิดความขาดหายของสัญญาณ ตลอดจนการตรวจแก้ไขเลขหมายที่ล่าช้าสุด ณ เดือน (2550 : บทคัดย่อ) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกลยุทธ์การพัฒนาคูณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางดัชนีวัดความสำเร็จแบบดุล (Balanced Scorecard) ของโรงเรียนบ้านทุ่งกระผล การวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารจัดการกลยุทธ์การพัฒนาคูณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของโรงเรียนบ้านทุ่งกระผล พบว่า มีความเที่ยงตรงและมีความเหมาะสมมาก โดยประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมองจำนวน 6 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) มุมมองด้านคุณภาพผู้เรียน ใช้กลยุทธ์การพัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา (2) มุมมองกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ใช้กลยุทธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลยุทธ์การปฏิรูปการเรียนรู้ และกลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อมและการบริหาร (3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ใช้กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและ (4) มุมมองด้านงบประมาณ ใช้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 2) ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามทางดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของโรงเรียนบ้านทุ่งเกาะ พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ก่อนและหลังการพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงก่อนการพัฒนาทั้งโดยภาพรวมและรายกลยุทธ์ 3) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารจัดการกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของโรงเรียนบ้านทุ่งเกาะ ในมุมมองคุณภาพผู้เรียนพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนักเรียนและผู้ปกครอง นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของโรงเรียนบ้านทุ่งเกาะ ในมุมมองคุณภาพผู้เรียนอยู่ในระดับมาก 4) ผลการเปรียบเทียบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2549 และปีการศึกษา 2550 ในมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มาตรฐานด้านการบริหารและจัดการศึกษาและมาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า คุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาปีการศึกษา 2550 โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาปีการศึกษา 2549

ภัทราวดี พรพรหมสุวรรณ (2548 : 65-68) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคการนำแนวคิด (Balanced Scorecard) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติ : กรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งเป็นการศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่น่าแนวคิด (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรเป็นระยะเวลา 2 ปี ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษาเป็นข้อมูลสะท้อนให้ผู้บริหารขององค์กรได้ทราบความเข้าใจปัจจัยสนับสนุนและปัญหาอุปสรรคในการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า 1) แนวคิด (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนให้องค์กรนำไปสู่การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย/ส่วนและหัวหน้าแผนกคิดเห็นว่าปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญคือการศึกษาที่ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาและอุปสรรคมีผลต่อการนำแนวคิด (Balanced Scorecard) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ซึ่งพบว่าผู้บริหารระดับสูงคิดเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคคือความไม่พร้อมของข้อมูล วิธีเก็บข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน โดยที่

ผู้จัดการฝ่าย/ส่วน และหัวหน้าแผนกคิดเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากการใช้(Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือการรายงานผลการปฏิบัติงานเท่านั้น 3)การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หลักการนำแนวคิด (Balanced Scorecard)มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย/ส่วน และหัวหน้าแผนกให้ความสำคัญว่าการนำแนวคิด (Balanced Scorecard) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนกว่าการประเมินแบบเก่าที่เน้นการประเมินพฤติกรรม

สุดา เจริญชัย (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ผลการศึกษาพบว่า 1) สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด มีความพึงพอใจต่อลักษณะการบริการของสหกรณ์โดยรวมและรายด้าน 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านสวัสดิการ ด้านภาพพจน์ของสหกรณ์ ด้านอาคารสถานที่และด้านการดำเนินงาน โดยสมาชิกที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อด้านการบริการและด้านข่าวสารของสหกรณ์ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สมาชิกที่มีรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจต่อการบริการโดยรวมและเป็นรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านการดำเนินงาน ด้านภาพพจน์ของสหกรณ์ ด้านสวัสดิการต่าง ๆ ด้านการบริการและด้านความสะดวกรวดเร็วต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ด้านกระบวนการภายใน พบว่าคณะกรรมการดำเนินการได้บริหารจัดการงานภายในองค์กรโดยรวมมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากคือมีการปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้เหมาะสม มีการวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า ส่วนฝ่ายจัดการพบว่าการปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยรวมมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีการมอบหมายงานให้ทำอย่างเหมาะสมและตรงความสามารถของบุคคล 3) ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร พบว่า คณะกรรมการดำเนินงานได้จัดให้มีการอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและจริยธรรม จัดให้ฝ่ายจัดการทำงานหมุนเวียนเพื่อทำงานทดแทนกันได้พร้อมทั้งจัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการทุกปี สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้มีความรอบรู้ในงานด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้ปฏิบัติประจำ พร้อมทั้งได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทางธุรกิจสหกรณ์อยู่เสมอ 4) ด้านการเงิน พบว่า การดำเนินงานในรอบ 4 ปี (2544-2547) กำไรสุทธิของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีแนวโน้มลดลงสหกรณ์มีแนวโน้มของสภาพคล่องลดลง ส่วนการก่อหนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในขณะที่ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง และสมาชิกมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมากเนื่องมาจากการบริหารจัดการภายในองค์กรโดยรวมดี ฝ่ายจัดการมีการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อนำมาใช้ในการบริการสมาชิกให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดซึ่งได้ส่งผลต่อกำไรสุทธิของสหกรณ์ที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งข้อเสนอนี้สามารถใช้เป็น

ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด และสหกรณ์อื่น ๆ ให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อไป

อิกษณา โกวิทกุลไกร (2548 : 32-33) ได้ทำการศึกษาปัญหาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณสภาพ (BSC) สำหรับธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์ แห่งหนึ่งในนิคมอมตะนคร จากการวิเคราะห์ปัญหาการประยุกต์ใช้ระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทฯ พบว่า บริษัทยังไม่มีความพร้อมในด้านระบบฐานข้อมูลในการที่รวบรวมมาใช้ในการคำนวณ ตัวชี้วัดทำให้บริษัทประสบปัญหาหลายประการเช่นความเที่ยงตรงของข้อมูลตลอดจนพนักงานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจในหลักการ แนวคิดและความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจึงทำให้ยังไม่สามารถพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานได้เต็มที่ อีกทั้งเป้าหมายที่องค์กรใช้ในการเปรียบเทียบนั้น ไม่มีการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมหรือเปรียบเทียบกับคู่แข่งทำให้ไม่เกิดการพัฒนาใหม่เหนือกว่าอุตสาหกรรมหรือคู่แข่งขึ้น จากปัญหาทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ จากการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทฯประสบปัญหาหลายประการในการประยุกต์ใช้ระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเนื่องจากขาดประสบการณ์ในการพัฒนาระบบและยังไม่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทำให้บริษัทยังไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัทได้

เชิดตระกูล กองสุผล (2548 : 101-140) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ : การประยุกต์ตัวแบบผังดุลดัชนีผลการศึกษารูปได้ดังนี้ การประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเชียงใหม่ โดยนำตัวแบบผังดุลดัชนีมาประยุกต์ใช้ ผลการศึกษาพบว่าบรรลุเป้าหมาย 2 ด้าน คือ 1) ด้านลูกค้าประกอบด้วยตัวชี้วัดความพึงพอใจต่อการให้บริการของพนักงาน มาตรฐานด้านเทคนิค มาตรฐานการให้บริการทั่วไปและมาตรฐานการให้บริการที่การไฟฟ้ารับประกันกับผู้ใช้ไฟฟ้า และ 2) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาประกอบด้วยตัวชี้วัดเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี และจำนวนวันที่พนักงานในหน่วยงานหยุดงานต่อจำนวนวันทำงานทั้งหมดของพนักงาน ผ่านเป้าหมายทุกตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100 นอกจากนี้ยังมีส่วนที่บรรลุเป้าหมายอีก 2 ด้าน คือ 1) ด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่ผ่านเป้าหมายคือดัชนีระยะเวลาเกิดกระแสไฟฟ้าขัดข้องดัชนีการประสบอุบัติเหตุและเวลาเฉลี่ยการชำระเงิน ณ ศูนย์บริการลูกค้า ส่วนที่ไม่ผ่านคือ ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง และการลดหน่วยสูญเสียในระบบคิดเป็นร้อยละ 60 และ 2) ด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่ผ่านเป้าหมายคือกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยและค่าเสื่อมและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน ส่วนที่ไม่ผ่านคือ ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อหน่วยจำนวนคิดเป็นร้อยละ 66.67 แต่ถ้ามองในภาพรวมแล้วการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเชียงใหม่ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2549 : 256-258) ได้ศึกษาเองการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ผลการวิจัยพบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบของรูปแบบและรายชื่อ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนในการบริหารจัดการตามหลักการ BSC อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการอย่างแท้จริงจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือกันดำเนินการอย่างทุกขั้นตอน ติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด พร้อมร่วมมือช่วยกันแก้ไขข้อผิดพลาด บกพร่องโดยไม่มีการลงโทษใดๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจอีกแนวทางหนึ่งด้วย

สุรศักดิ์ กอนบุญช่วย (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบำรุงรักษา ระบบชุมสายเอสพีซี ของศูนย์บริการลูกค้า เชียงใหม่ 4 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า การประเมินความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้งานโปรแกรมที่เป็นผู้ดูแลระบบ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับพอใช้ ความพึงพอใจต่อโปรแกรมที่ผู้ทำหน้าที่ศูนย์บริการลูกค้า มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ศุภกร สุธาวุฒิ (2549 : 68-70) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของการเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคม จากมุมมองของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า คือ การเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคม มีผลกระทบค่อนข้างมากต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน นโยบายของบริษัท และโครงสร้างองค์กร และมีผลกระทบมากต่อกระบวนการบริหาร และเมื่อเปรียบเทียบผลกระทบของการเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคม พบว่า ผลกระทบของการเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคม ด้านกระบวนการบริหาร และด้านโครงสร้างองค์กร แตกต่างกันตามระดับการศึกษา ผลกระทบของการเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคม ด้านนโยบาย และด้านกระบวนการบริหาร แตกต่างกันตามอายุงาน ผลกระทบของการเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคม ด้านกระบวนการบริหาร และด้านโครงสร้างองค์กร แตกต่างกันตามระดับตำแหน่ง และผลกระทบของการเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคม ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านนโยบาย แตกต่างกันตามระดับอัตราเงินเดือน สรุปมาตรการแก้ไขผลกระทบ ได้แก่ สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะที่จะทำงานให้กับองค์กรตลอดไปองค์กรต้องกำหนดนโยบายที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และต้องกำหนดโครงสร้างแบบแบนราบเน้นสายการบังคับบัญชาที่สั้น เน้นการบริหารที่รวดเร็ว

เอกวิมา ชาติรอดิเรก (2549 : 66) การศึกษาเรื่อง การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในส่วนปฏิบัติการ ระบบตอนนอกที่ 2.2 ผลการศึกษาพบว่า พนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีความเห็นต่อการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ด้านการปรับปรุง

กระบวนการ ด้านทุกคนมีส่วนร่วมในองค์การ ด้านการบริหารด้วยข้อเท็จจริง ด้านการระดมสมอง ด้านการให้ความสำคัญต่อกระบวนการและป้องกันการเกิดซ้ำ การใช้การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อกำหนดความสูญเสียจากคุณภาพโดยใช้ข้อเท็จจริง และการให้ความรู้และการฝึกอบรมทางด้านคุณภาพ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ด้านการปรับปรุงกระบวนการ และด้านการให้ความรู้และการฝึกอบรมทางด้านคุณภาพมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ยังพบอีกว่าด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าโดยรวมและรายชื่อทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ในส่วนปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องของ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และหน่วยปฏิบัติงานที่สังกัดไม่แตกต่างกัน

จากแนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นการนำแนวคิดโดยใช้การประเมินแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้มีความครอบคลุมในด้านมิติต่าง ๆ ในการบริหารงานขององค์กรเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวได้ประเมินหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานธุรกิจที่หวังผลกำไรในการดำเนินงานซึ่งมุมมองด้านการเงินคิดการให้ได้มาซึ่งผลกำไรสูงสุด ในการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่งหน่วยงานของรัฐที่ไม่หวังผลกำไรในการดำเนินงานและในปัจจุบัน หน่วยงานของรัฐได้ดำเนินการบริหารการพัฒนาเชิงรุก ได้ดำเนินการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติงานตามภารกิจของรัฐ

งานวิจัยต่างประเทศ

กรีนวูด แมน และแมคลัฟลิน (Greenwood Mann & McLaughline, 1975 อ้างถึงใน กมลชนก กาญจนากาส (2545 : 47) พบว่า การริเริ่มโครงการส่วนมากถูกใจทั้งโอกาสที่จะได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน หรือไม่ก็เพื่อบรรลุเป้าหมาย เฉพาะของแต่ละท้องถิ่น

การจูงใจบุคลากร พบว่า การจูงใจในทางวิชาชีพและการจูงใจทางจิตวิทยามีความสำคัญมากกว่าการจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น การจ่ายเงินพิเศษหรือการให้สินเชื่อบตามสัดส่วนของเงินเดือน จัดว่าเป็นการจูงใจทางวัตถุ ปัจจัยอื่นที่ส่งให้การนำแผนและนโยบายไปปฏิบัติและประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1) การเข้ามามีส่วนร่วมที่สำคัญของประชาชนในอันที่จะทำให้การสนับสนุนโครงการ 2) การสนับสนุนที่เข้มแข็งทางการบริหารจากทุกระดับของระบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ 3) วิธีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอ เมื่อเกิดสภาพที่ไม่คาดหวัง 4) ความช่วยเหลือทางเทคนิคแก่ห้องเรียนในด้านการฝึกอบรมการตัดสินใจดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ การประเมินผลโครงการอย่างเป็นทางการ จะส่งผลการตัดสินใจที่จะดำเนินการต่อไปในระดับต่ำ แต่จะพบว่าความผูกพันของผู้บริหารในระดับท้องถิ่น ตั้งแต่ขั้นต้นนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง

นิลส์ โกเรน และเวทเตอร์ (เอ็น.ดี) Nils-Goran Wetter (n.d.) อ้างถึงใน ภัทราวดี พรหมสุวรรณ, 2548 : 52) ได้ทำการศึกษาการประเมินแบบสมดุลมาใช้ในบริษัทบริษัทยานยนต์

(British Telecom) บีที (BT) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำบริษัทหนึ่งของโลกที่ทำธุรกิจด้านการสื่อสาร โดยที่ผ่านมาผู้บริหาร BT ได้มีการพัฒนาการประเมินแบบสมดุลอย่างต่อเนื่องในลักษณะแยกส่วนในแต่ละด้าน คือความพึงพอใจของลูกค้า การปฏิบัติงานภายในองค์กร การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร และเครื่องมือทางการเงินในช่วงที่แตกต่างกันของแต่ละปี ทำให้ผู้อำนวยการ (Director) ของหน่วยงานที่มีบทบาทในการนำ การประเมินแบบสมดุลมาใช้ต้องออกมาต่อต้านการกระทำนั้น จากเหตุการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่าเป็นการยากที่ผู้บริหารระดับอาวุโสจะสามารถมองการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะภาพ 3 มิติ (การมองอย่างเชื่อมโยง) และสามารถที่จะเข้าใจภาพที่ชัดเจนของความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการดำเนินการตามคำแนะนำของระบบการประเมินแบบสมดุลจะช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน ให้ความสนใจกับวัตถุประสงค์ การวัดและเป้าหมายในจำนวนไม่มากนัก รวมทั้งมีความเข้าใจถึงการเพิ่มขึ้นของความสำคัญของการวัดที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน (Non-Financial Measures) โดยเฉพาะในลักษณะของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) จากความผิดพลาดในอดีตขณะนี้ บีที (BT) ได้ทดลองและเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอถึงการที่จะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการนำการประเมินผลแบบสมดุลมาใช้

กู๊ดสปีด (Goodspeed, 2003 : 2112-B) ได้ศึกษาความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงนั้น มีความสำคัญต่อทุกองค์กรที่ให้บริการเกี่ยวกับสุขภาพ ผลการวิจัยของโรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด (Harvard) ก็ได้บ่งชี้ถึงอุปสรรค 4 ประการ ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงในผลงานวิจัยนั้นระบุว่า มีเพียง 5 % ของพนักงานเท่านั้นที่เข้าใจกลยุทธ์ และมี 85 % ของระดับผู้บริหารใช้เวลาน้อยกว่าหนึ่งชั่วโมงในหนึ่งเดือน ในการปรึกษาหารือในหัวข้อเรื่องกลยุทธ์และมีถึง 60% ขององค์กรนั้นมีกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับงบประมาณ มีเพียง 25% ของระดับผู้จัดการที่ได้รับผลประโยชน์จากการนำกลยุทธ์ไปใช้งาน ผลการศึกษาที่สำคัญได้แก่ 1) พนักงานมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรจากการนำเอา การประเมินแบบสมดุลมาใช้งาน 2) ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงพยาบาลในช่วงเวลาที่ผ่านมา 3) พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงความสามารถในทางบวกเพิ่มขึ้นในเรื่องการชดเชย ยุทธศาสตร์ และงบประมาณ 4) พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงความสามารถในทางบวกในการเชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 5) มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของปริมาณเวลาที่สมาชิกฝ่ายบริหารใช้ในการอภิปรายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หลังจากการนำการประเมินแบบสมดุลไปใช้

ลินเกล และ ชีแมนน์ (Lingle and Schiemann, 1996) การวิจัยชี้ให้เห็นว่าการวัดผลมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การออกแบบระบบการวัดผลมีบทบาทสำคัญที่จะเหนือการยอมรับของกลยุทธ์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนมีจุดรวมและมีความสำเร็จร่วมเป็นไปในแนวเดียวกัน และเป็นที่ยอมรับของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอุปสรรคก็คือ ความไม่ชัดเจนของ

วัตถุประสงค์ ความไว้วางใจในระบบข้อมูลป้อนกลับที่ไม่เป็นทางการ และระบบการวัดผลที่ไม่เพียงพอ จากผลงานการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าการนำการประเมินแบบสมดุลมาใช้นั้นจำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากวัฒนธรรมองค์กร

กล่าวโดยสรุป จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาการบริหารจัดการตามข้อกำหนดที่องค์กรต้องการนั้นจะต้องมีความเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการมีผู้นำที่พร้อมจะก้าวไปข้างหน้าเพื่อให้องค์กรยืนอยู่ในโลกธุรกิจได้อย่างยั่งยืน การถ่ายทอดความรู้ เข้าใจในภารกิจ วิสัยทัศน์ ภารกิจที่จะต้องดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนดควบคู่ไปกับคุณภาพที่เพิ่มขึ้นอันจะเป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการโดยจะต้องนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กรอันจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อไปและผลจากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องเรื่องผลสัมฤทธิ์ตามมุมมองแห่งคุณภาพของการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการส่วนงานตามข้อกำหนดมาตรฐานคุณภาพ กรณีฝ่ายโทรศัพท์ภาคกลางที่ 1.1 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำมากำหนดตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

1. ปัจจัยภูมิหลังของประชากร ประกอบด้วย

1.1 เพศ เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดสถานภาพและบทบาทของบุคคล ซึ่งบุคคลที่มีเพศต่างกัน จะมีความคิดเห็นและการปฏิบัติในสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป ผู้เขียนจึงนำเพศมากำหนดเป็นตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้

1.2 อายุ เป็นตัวบ่งบอกถึงการผ่านประสบการณ์ต่างๆ ในการดำเนินชีวิตมามากน้อย และความแตกต่างของสภาพร่างกาย ผู้เขียนจึงนำอายุมากำหนดเป็นตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้

1.3 ระดับการศึกษา เป็นสถานภาพที่แสดงให้เห็น ความรู้ความสามารถของบุคคล ซึ่งอาจได้จากการศึกษาจากสถานศึกษา หรือความรู้จากการอบรมเลี้ยงดูมาตั้งแต่เด็กจนชรา ผู้ผ่านการศึกษามากย่อมมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมในทางที่รอบรู้มากกว่าผู้จบการศึกษาน้อย ซึ่งอาจนำผลมาสู่ความเห็นที่มีต่อคุณภาพการจัดการส่วนงาน ตามหลักการแห่งคุณภาพที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำระดับการศึกษามากำหนดในตัวแปรอิสระ

1.4 ตำแหน่งงาน เป็นสถานภาพที่แสดงถึงความรับผิดชอบของตำแหน่งงานของแต่ละบุคคลว่ามีหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ทำหรือไม่ และเป็นสถานภาพของระดับตำแหน่งงานระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งงานในระดับสูงกว่าอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกับผู้ที่มิระดับตำแหน่งงานที่น้อยกว่า ผู้วิจัยจึงนำตำแหน่งงานมากำหนดเป็นตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้

1.5 อายุการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรว่ามีอายุการปฏิบัติงานมากน้อยตามระดับ ซึ่งผู้ที่มีอายุการปฏิบัติงานมากกว่าย่อมมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า แต่ผู้ที่มีอายุการปฏิบัติงานน้อยกว่า อาจมีเทคนิควิธีในการปฏิบัติที่ดีกว่าก็ได้ ซึ่งอายุการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันอาจทำให้มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานองค์กรตามรูปแบบคุณภาพที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้

2. การบริหารองค์กรตามรูปแบบคุณภาพ ประกอบด้วย

2.1 ด้านคุณภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สภาวะปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ธรรมชาติและผู้มีส่วนได้เสีย อันรวมถึงการวิเคราะห์ ติดตาม คาดการณ์ การเปลี่ยนแปลง และสภาวะปัจจัยภายใน ได้แก่ การจัดระบบบริหารให้เกิดเป็นทีมทั้งระบบ ซึ่งมีเป้าหมายหลัก คือ การบริหารจัดการให้องค์กรอยู่รอดยั่งยืน ดังแนวคิดของ โรเบิร์ต (Robert, 1996 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า “TQM คือแนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูงในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่นำ TQM มาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกทางด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ริเริ่ม ใฝ่หาซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่าเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลลัพธ์และบริการที่น่าพอใจ”

2.2 ด้านคุณภาพการจัดการผลการดำเนินงาน หมายถึง การจัดระบบการบริหารอย่างถูกต้องและมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสอดคล้องกับระบบการบริหารองค์กรที่ตั้งไว้ ดังแนวคิดของ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2543 : 11) ได้กล่าวว่า “TQM คือ ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์กรธุรกิจ เป็นระบบบริหารที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับล่างสุดในทุกฝ่ายทุกแผนกในทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมรวมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้าบริการและมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบ แบบ PDCA ย่อมาจาก Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Action (ปรับปรุง) เชิงสถิติใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่กับส่งเสริมการศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงาน ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่

ลูกค้า พนักงานของบริษัทและสังคมไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.3 ด้านคุณภาพการจัดการกระบวนการ หมายถึง เทคนิคที่องค์กรใช้ในการแสวงหาขั้นตอนกระบวนการที่ดีที่สุดเพื่อใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมาตรฐานเช่น คุณค่าคุณภาพและค่าใช้จ่าย ดังแนวคิดของ วิลเลียม (William, 1995 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า“TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่ามูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ใน TQM วิธีการทั้งหลายที่ใช้ใน TQM ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพ

2.4 ด้านคุณภาพการจัดการความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตภายใต้ความไม่แน่นอน เพิ่มโอกาสของความสูญเสีย ครอบคลุม 5 ด้าน คือ การเงินงบประมาณ ด้านกลยุทธ์ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงานและความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกโดยวางมาตรการควบคุม แก้ไขป้องกันให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบอย่างเป็นระบบเพื่อลดความรุนแรงความสูญเสียส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และพัฒนาก้าวหน้าต่อไป ดังแนวคิดของ วีรวิทย์ มาพะสิรานนท์ (2541 : 15) ได้กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม TQM หมายถึง การจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน โดยทุกคนในองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีส่วนร่วม

ตัวแปรตาม

1. มุมมองด้านการเงิน (Finance Perspective) หมายถึง ความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณการเงินในด้านความประหยัด ความถูกต้อง ความคุ้มค่าของเงิน การป้องกันทุจริตและประพฤติมิชอบของฝ่ายโทรศัพท์ภาคกลางที่ 1.1 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ดังแนวคิดของ บาลานซ์ (Balanced) ได้กล่าวว่า ความสมดุลของมุมมองที่ใช้ในการพิจารณากำหนดหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อป้องกันการเบี่ยงเบนและช่วยให้สามารถพิจารณาองค์กรจากมุมมองได้อย่างครบถ้วนองค์กรต้องมีความสมดุลของสิ่ง ความสมดุลทั้งในด้านการเงินและด้านอื่น ได้แก่ ด้านลูกค้า การดำเนินงานภายในและการเรียนรู้และพัฒนา และควรมีความสมดุลระหว่างมุมมองในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมุมมองระยะสั้นคือการให้ความสำคัญด้านการเงินเป็นหลัก

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง ส่วนผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ได้แก่ ประชาชนผู้ใช้บริการ ผู้รับบริการ ส่วนราชการที่ติดต่อประสานงานกับศูนย์บริการลูกค้าศูนย์

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ดังแนวคิดของบาลานซ์ (Balanced) ได้กล่าวว่า ความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร เพราะการประเมินองค์กรแบบสมดุล เสนอมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะเป็นการมององค์กรจากมุมมองของตัวลูกค้าทำให้องค์กรทราบว่า อะไร คือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังหรือความต้องการ

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึงกระบวนการบริหารงานบุคลากรในหน่วยงานและโครงสร้างขององค์กรของฝ่ายขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 1.1 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ดังแนวคิดของ สกอร์การ์ด (Scorecard) กล่าวว่า มิติด้านกระบวนการภายใน องค์กรประกอบภายในองค์กร ได้แก่บุคลากรกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม กระบวนการและแนวปฏิบัติ

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึงการพัฒนากระบวนการสร้างเครือข่ายระบบการตรวจสอบค้นข้อมูล งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กร การเรียนรู้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังแนวคิดของ สกอร์การ์ด (Scorecard) กล่าวว่า มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นการพิจารณาองค์กรด้านนวัตกรรมเป็นการมองไปข้างหน้าถึงความสามารถขององค์กรที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนา คิดค้น เรียนรู้ ปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอนาคตแรงผลักดันตลาดเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้บริษัทเอกชนต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด มิฉะนั้นบริษัทอาจประสบปัญหาต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด